

Vernieuwen en versnellen in Regio Zwolle

Zes opgaven voor een toekomstbestendige economie

Rabobank

Inhoud

Samenvatting 3
Aanleiding: vernieuwen en versnellen 5
Onderzoeksaanpak 6
Opgave 1: maak van innovatie een speerpunt 8
Opgave 2: vernieuw vanuit een visie 12
Opgave 3: verbind jongeren aan bedrijven 14
Opgave 4: zet organisatiekracht om in actie 17
Opgave 5: verbeter de bereikbaarheid 19
Opgave 6: koers op het kompas van brede welvaart 20
Bijlagen 22
- Bijlage 1: geïnterviewden en dialoogdeelnemers 22
- Bijlage 2: gebiedsafbakening 23
- Bijlage 3: solide economische ontwikkeling in Regio Zwolle 24
- Bijlage 4: hoge brede welvaart in Regio Zwolle 28
- Bijlage 5: de transitie naar een duurzame en inclusieve economie 30

Rabobank en Regio Zwolle 31
Colofon 32

Samenvatting

Vernieuwen en versnellen in de regio Zwolle

Regio Zwolle staat op een belangrijk punt in de tijd. Ze staat voor de belangrijke opgave zich economisch verder te ontwikkelen én de brede welvaart verder te versterken om zo toekomstbestendig te worden. Dat vergt scherper en actiever beleid van zowel overheden en bedrijfsleven als van onderwijsinstellingen. Als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg, lijkt geen verkeerd uitgangspunt. Het gaat immers goed met de regio, zowel economisch als in brede welvaart. Maar de manier waarop de regio de afgelopen decennia groeide, is niet het model voor de toekomst. Het succes is de regio een beetje komen aanwaaien, juist door haar hoge kwaliteit van leven en gunstige ligging in Nederland. Bovendien is de opgave groot om de economie te verduurzamen en inclusief te maken en daarmee te brede welvaart te borgen.

Uit ons onderzoek komen zes sterk samenhangende opgaven naar voren, die tezamen gaan over vernieuwen en versnellen.

De eerste opgave van Regio Zwolle is om van innovatie een speerpunt te maken. Om dat te bereiken, moet de Regio het bestaande bedrijfsleven toekomstbestendig maken, nieuwe bedrijven, start- en scale-ups ondersteunen en daarnaast nieuwe producten, diensten en processen creëren. Zo vernieuwt de regio zichzelf en biedt ze bedrijven nieuwe bedrijfsmodellen.

Hier hoort nadrukkelijk een tweede opgave bij: de ontwikkeling van een visie. Op basis daarvan kunnen bedrijven gericht investeren en kunnen overheden en onderwijsinstellingen consistent handelen. Deze visie moet aansluiten bij het unieke DNA van de regio, en dus niet kiezen voor specifieke sectoren, maar voor bredere verbindende thema's, zoals circulaire economie en e-commerce (ontwerp, design en regie).

Vernieuwing kan niet zonder jongeren en de bedrijven in de regio veel sterker met elkaar te verbinden. Dat is de derde opgave. Die verbinding is nodig om talent te behouden dat nodig is om de eerste twee opgaven te laten slagen en om een antwoord op de arbeidskrapte en toekomstige vergrijzing te hebben.

Naast drie opgaven rond vernieuwing gaat het ook om versnelling. Regio Zwolle is goed georganiseerd, maar moet tot actie komen met een agenda op vernieuwing die aansluit bij wat bedrijven nodig hebben. Daarbij horen verbindingen in functionele zin; bedrijven en overheid moeten elkaar kunnen vinden en gezamenlijk vooruit komen. Maar het gaat ook om de vijfde opgave: fysieke verbindingen met focus op de interne bereikbaarheid van de regio.

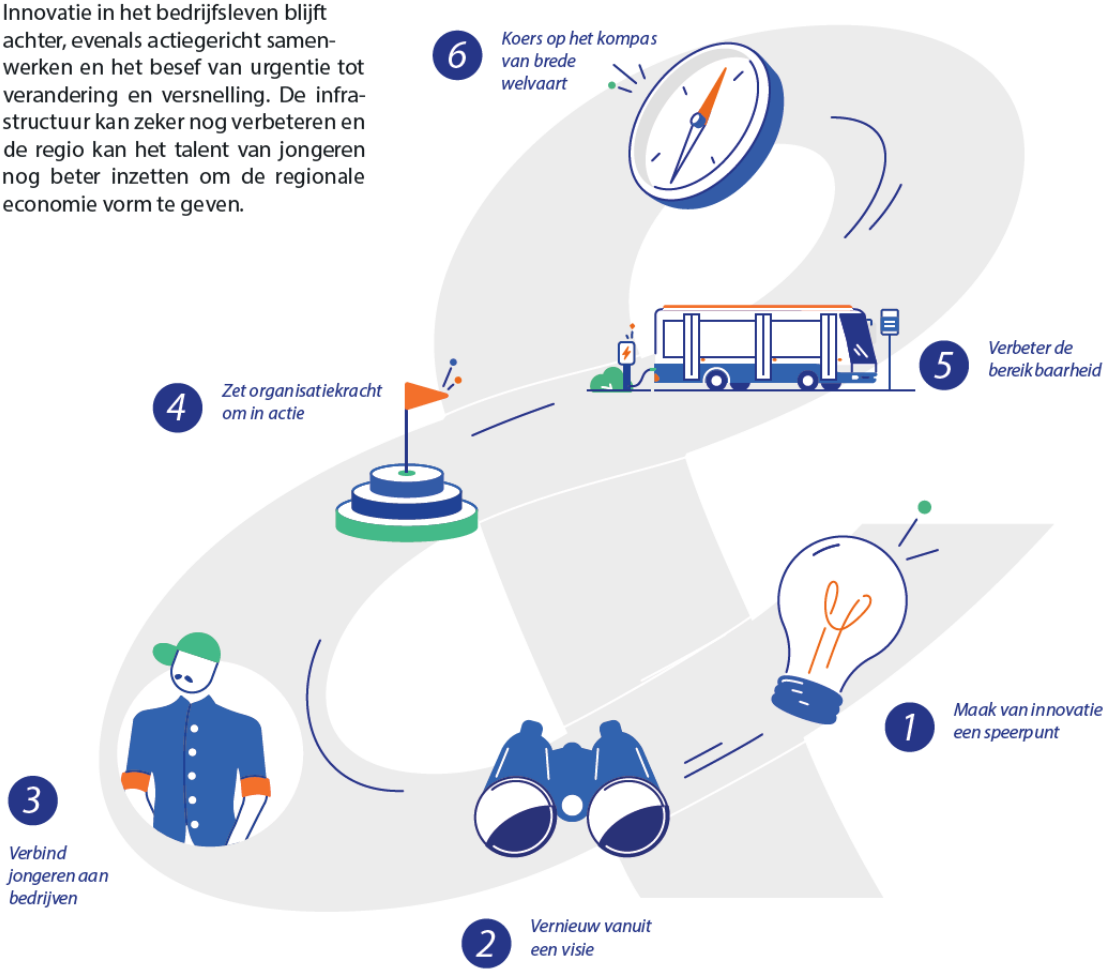
Tot slot moet de vernieuwing en versnelling leiden tot een nieuwe economie die bijdraagt aan brede welvaart, zodat het ook aansluit bij de reeds ingezette beleidslijnen op brede welvaart in de regio (zoals de recente Regio Deal). Deze zesde opgave vergt meer actie en een hoger gevoel van urgentie. De basis hiervoor lijkt aanwezig: een degelijke economie, de regionale samenwerking en de aanwezige kennis.

Vernieuwen en versnellen in Regio Zwolle

Zes opgaven voor een toekomstbestendige economie

De regio Zwolle is een prachtig gebied om te wonen, te werken en te leven, maar staat ook voor grote transitie-opgaven. De economie is in de regio de afgelopen decennia hard gegroeid. Tot op heden is dit samengegaan met een hoge brede welvaart voor haar inwoners, maar de eerste haarscheuren lijken hierin te ontstaan.
Innovatie in het bedrijfsleven blijft achter, evenals actiegericht samenwerken en het besef van urgentie tot verandering en versnelling. De infrastructuur kan zeker nog verbeteren en de regio kan het talent van jongeren nog beter inzetten om de regionale economie vorm te geven.

In samenwerking met RaboResearch, het bedrijfsleven, onderwijs en overheid formuleerden de Rabobank IJsseldelta, Meppel-Staphorst-Steenwijkerland, Vaart & Vechtstreek, Noord Veluwe en Het Nieuwe Land zes opgaven. De opgaven om onze regio te vernieuwen en versnellen zijn:



Doe je mee?
Kijk hier voor meer informatie

de coöperatieve Rabobank

Aanleiding: vernieuwen en versnellen

De afgelopen decennia zijn de economische verschillen tussen regio's in Nederland groter geworden.[1] Er is een nieuwe geografie ontstaan waarin sommige regio's sterk groeiden en hun aandeel in de totale economie zagen toenemen, terwijl andere hun aandeel zagen krimpen. Regio Zwolle behoorde tot de groeiregio's als het gaat om toegevoegde waarde, maar vooral ook wat betreft werkgelegenheid.

Deze groei is deels te verklaren door de regionale omstandigheden in Regio Zwolle, die gunstig waren. Zo startten er relatief veel nieuwe bedrijven in deze regio. De regio onderscheidt zich echter vooral door het kwalitatief hoogwaardige leefklimaat en door de woontevredenheid. Bedrijven kozen 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. Ze profiteerde van de nabijheid tot de noordvleugel van de Randstad, die overkookte en zich naar het Oosten uitbreidde. De groei uitte zich vooral in zogenoemde bevolkingsvolgende economie (onderwijs, zorg, overheid, sport, detailhandel, horeca, persoonlijke diensten) en veel minder in stuwende (kennisintensieve exporterende activiteiten).[2] De economische basis is ook veel meer gelegen in het midden-en kleinbedrijf en bij familiebedrijven.

Een groot voordeel van Regio Zwolle is dat ze de economische groei kon combineren met een hoog niveau van brede welvaart[3] (waarin naast economische ook ecologische en sociale waarden centraal staan).
Regio Zwolle staat nu echter op een belangrijk punt in de tijd. Hoe kan de regio een nieuwe fase van groei ingaan, waarin de brede welvaart op niveau blijft?[4] Deze toekomst wordt gevormd door bedrijven (in een transitie naar een duurzame en inclusieve economie), overheden (met nieuw economisch beleid) en onderwijsinstellingen (die de kennis leveren en opleiden voor een nieuwe economie).

Uit ons onderzoek blijkt dat de uitdaging voor de regio vooral ligt in de transitie naar een duurzame en inclusieve economie. Op dit thema loopt Regio Zwolle achter bij andere Nederlandse regio's[5] (zie box 1).
Versnelling van deze transitie is essentieel. De grote afhankelijkheid van energie en schaarste aan grondstoffen maakt bedrijven kwetsbaar. Bedrijven moeten hun bedrijfsmodellen aanpassen voor de toekomstbestendigheid van het bedrijf, maar ook omdat wetgeving strenger wordt en consumenten andere producten verlangen. Regio Zwolle, gelegen rond de IJsseldelta, is bovendien extra kwetsbaar voor de gevolgen van klimaatverandering.

Kortom, dít is het moment om in actie te komen en de economische dynamiek te ondersteunen, waarbij economische ontwikkelingen veel meer koersen op het kompas van de brede welvaart. Er ligt een forse opgave om de bedrijven in Regio Zwolle mee te nemen in deze transitie naar een nieuwe economie.

[1] Toenemende economische ongelijkheid tussen regio's vraagt om regionaal beleid - Rabobank & Regionaal-economische groei in Nederland - Een typologie van regio's (pbl.nl)
[2] Zie bijlage 3 voor de analyse van de economische structuur van Regio Zwolle.
[3] Zie bijlage 3 voor de analyse van de brede welvaart in Regio Zwolle.
[4] Tot 2022 had de EBRZ – Economic board regio Zwolle de ambitie om de 4e economische topregio van Nederland te worden (naast Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven). Recent richt de Strategische-Meerjarige-Agenda-Regio-Zwolle-2024-2028.pdf (regiozwolle.info) zich op "een vitale regio zijn én blijven" en de maatschappelijke opgaven die daarbij horen. "Dat betekent: meer welvaart en welzijn voor alle mensen die in onze regio wonen, werken en leven (brede welvaart)."
[5] Zie bijlage 5 voor nadere analyse van de NEx-T.

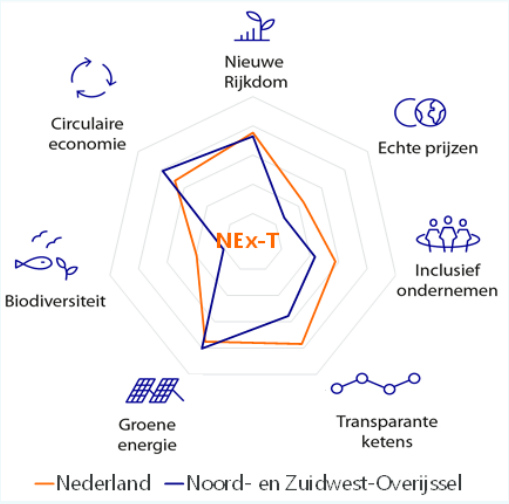
Box 1: Regio Zwolle loopt achter in de transitie naar een duurzame en inclusieve

Voor de toekomstbestendigheid van de Nederlandse economie is het noodzakelijk dat bedrijven versnellen in de transitie naar een nieuwe economie die duurzaam en sociaal inclusief is.

RaboResearch meet de voortgang van het bedrijfsleven op deze transitie met de 'Nieuwe Economie index voor de Transitie van het bedrijfsleven', afgekort: NEx-T. Bij de transitie naar een nieuwe economie kijken we naar zeven onderliggende dimensies (zie figuur rechts).

Regio Zwolle[1] scoort lager op de NEx-T dan andere regio's in Nederland. Voor een nadere analyse, zie bijlage 5.

Figuur 1: Zeven dimensies van de NEx-T



Bron: RaboResearch

Onderzoeksaanpak

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe kan Regio Zwolle haar economie toekomstbestendig maken zodat zij bijdraagt aan brede welvaart?

Uit ons onderzoek komen zes opgaven voor de regio naar voren die bijdragen aan economische vitaliteit en brede welvaart. Deze opgaven staan niet los van elkaar en kunnen alleen in samenhang met elkaar worden opgepakt.

Regio Zwolle is niet alleen belangrijk voor Nederland, maar ook voor Rabobank. We willen als coöperatieve bank een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in deze regio. Als financiële, kennis- en netwerkpartner werken we samen aan een sterke regio.
Zo vertaalt Rabobank haar missie 'Growing a better world together' naar Regio Zwolle. Dit doen we niet alleen door echt lokaal aanwezig te zijn, maar ook door samen op te trekken met alle relevante betrokkenen. We zijn onderdeel van het ecosysteem dat zich in de laatste jaren heeft gevormd. Daarom hebben we een beproefd model gehanteerd: we organiseerden gesprekstafels met bedrijven, studenten en andere belangrijke betrokkenen uit het gebied. We vroegen de belangrijke spelers in het ecosysteem wat nú de belangrijkste opgaven zijn waar Regio Zwolle voor staat.

Dit onderzoek is anders dan de Regio Zwolle Monitor. Deze monitor werpt vooral een blik op het heden en kijkt daarbij naar statistieken en trends. In dit onderzoek kijken we juist vooruit en benoemen we wat de opgaven zijn voor de regio in de komende decennia. De monitor en dit onderzoek vullen elkaar dus goed aan.

Opzet onderzoek

We hebben het onderzoek in drie delen uitgevoerd. In het voorjaar en de zomer van 2023 hebben we interviews gehouden met dertien sleutelpersonen van toonaangevende bedrijven, kennisinstellingen en overheidsorganisaties in Regio Zwolle. In september 2023 hebben we met studenten een gesprekstafel georganiseerd. Eveneens in september hielden we vervolgens twee gesprekstafels met belangrijke stakeholders in de regio: bedrijven, opleidingsinstituten, investeerders en gemeentelijke overheden. In bijlage 1 staan alle geïnterviewden en deelnemers aan de gesprekstafels.

We geven onze bevindingen weer in zes opgaven voor Regio Zwolle. We onderbouwen de uitkomsten soms met rapportcijfers die de deelnemers aan de gesprekstafels gaven. De rapportcijfers geven daarmee vooral goed weer hoe er in de dialogen is gesproken. De rapportcijfers zijn vooral illustratief, terwijl de analyses in de bijlage zijn gebaseerd op grote databestanden. De opgaven zijn los beschreven in het rapport, maar ze hangen onderling sterk samen en overlappen deels.

Alle bevindingen in dit onderzoek komen voor rekening van Rabobank. Informatie en opmerkingen uit de gesprekstafels en de interviews zijn anoniem meegenomen in dit rapport.

Opgave 1: maak van innovatie een speerpunt

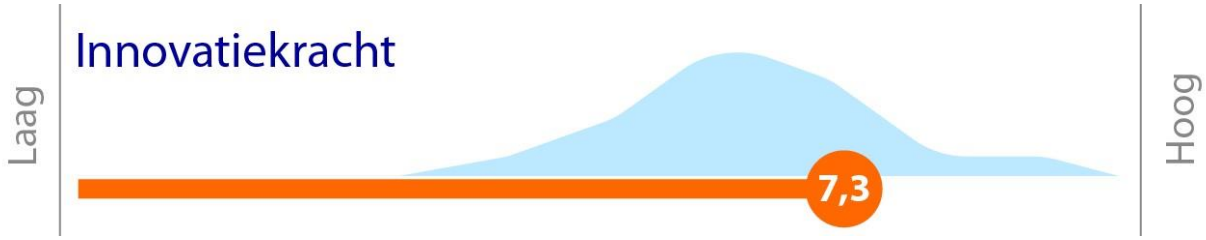
Uit de dialogen blijkt dat er een onmiskenbare innovatiekracht in Regio Zwolle schuilt, die nog veel te weinig wordt benut. Cijfers illustreren dit; ondanks de economische groei blijft de Regio achter in productiviteit en innovatie[6] bij andere regio's[7] (zie ook bijlage 3). Daarnaast blijft Regio Zwolle achter bij andere regio's in de transitie naar een duurzame en inclusieve economie (zie ook bijlage 5). Uit de gevoerde gesprekken komt sterk naar voren dat dit zorgwekkend is, juist in deze regio rondom de IJsseldelta die extra kwetsbaar is voor de gevolgen van klimaatverandering. Maar de deelnemers zien hierin ook een enorme kans. Als innovatie veel meer een speerpunt wordt, gericht op een toekomstbestendig bedrijfsleven en de maatschappelijke opgaven die spelen, dan draagt dat sterk bij aan zowel de economische ontwikkeling van de regio als de kwaliteit van leven.

Deelnemers noemen vaak als reden van het onderbenutte potentieel van innovatie dat in Regio Zwolle wat conservatisme zit: 'Het gaat goed zoals het gaat'. Bovendien is het een regio met veel mkb-ondernemers die het al druk genoeg hebben met de dagelijkse bedrijfsvoering. Ook heeft de regio minder grote innovatieve bedrijven.

> *"We hebben het hier best goed. Economisch gaat het voor de wind en het is hier mooi wonen. Misschien missen we urgentiebesef."*
>
> *"Innovatie in de regio wordt geremd omdat het hier wel prima gaat. Daardoor wordt er weinig tijd of geld gereserveerd en dat is een valkuil."*
>
> *"Het gemiddelde bedrijf in Zwolle heeft 7 fte. Kun je daarvan verwachten dat die alles gaan doen, terwijl ze ook hun dagelijkse business hebben te doen?"*

Het is essentieel dat Regio Zwolle stappen zet in de transitie en dat ze innoveert. Een grote afhankelijkheid van energie en schaarse grondstoffen maakt bedrijven kwetsbaar. De wetgeving wordt strenger, waardoor bedrijven aan meer eisen moeten voldoen. Bovendien heeft de Regio momenteel een structureel personeelstekort, zoals in de zorg en voor de energietransitie. De beroepsbevolking vergrijst[8] bovendien in toenemende mate. Daarom is het belangrijk om met minder mensen hetzelfde (of meer) werk te doen, zo geven deelnemers aan.

Figuur 2: Wisselende scores op innovatiekracht Regio Zwolle



Bron: RaboResearch

Om innovatie te stimuleren en de transities te versnellen, is kennisdeling essentieel. Bedrijven kunnen veel van elkaar leren. Hierin spelen koplopers - bedrijven die succesvol innoveren - een belangrijke rol. Geef deze koplopers een podium[9] zodat ze kunnen laten zien wat werkt en hoe ze omgaan met problemen binnen de onderneming. Stel concrete uitdagingen centraal (zie opgave 4). Bedrijven moeten veel meer inzien dat

[6] Productiviteit meet de toegevoegde waarde per baan of uur. Innovatie gaat over nieuwe producten, diensten en/of processen. Daarnaast gaat innovatie niet alleen over radicale vernieuwing, het kan ook gaan over het verbeteren van bestaande producten, diensten en/of processen.
[7] Zo zijn de investeringen in onderzoek en ontwikkeling (O&O) in Regio Zwolle lager dan elders in het land en ook de productiviteit blijft achter bij andere regio's (zie bijlage 3).
[8] Zie deze studie.
[9] De regio zet al goede stappen, bijvoorbeeld met het 'Good Practice' programma van Kennispoort Zwolle.

robotisering en digitalisering echt iets toevoegen[10], dat het hun omzet verhoogt en hen toekomstbestendig maakt, zo geven de deelnemers aan in de dialoog. Overheden kunnen helpen dit te faciliteren.
Breng ook de écht grote bedrijven onder de aandacht; zo noemen de deelnemers meermaals de bedrijven Scania en Wehkamp. Betrek deze bedrijven nadrukkelijk bij het regionale ecosysteem en geef ze een plek aan tafel bij de overleggen tussen de drie O's (ondernemers, onderwijs en overheid). Ook zij kunnen een leidende rol spelen met hun kennis en internationale netwerk.

> "De koplopers heb je nodig om wat nieuws te brengen. Die moeten de grote middengroep voortbewegen. Geef de koplopers een podium."

Ondernemers moeten samenwerken met andere ondernemers. Zij lopen vaak tegen dezelfde problemen aan. Juist de kleinere mkb-bedrijven hebben vaak niet de tijd en het personeel om écht te innoveren en werk te maken van de transities. Als groep bedrijven kun je bijvoorbeeld langetermijnafspraken maken met onderwijsinstellingen over stagiaires. Door naar buiten te treden als één entiteit, zijn bedrijven zichtbaarder voor onderwijsinstellingen. Ook kunnen ze gezamenlijk onderzoek doen en kosten en risico's delen. Het is ook goed om over sectoren heen te kijken; juist op de snijvlakken van sectoren liggen kansen voor innovaties (zie opgave 2). Samenwerken versterkt tevens de gezamenlijke band tussen bedrijven.
Individuele ondernemers zijn zo minder tijd kwijt aan dit soort zaken, terwijl ze wel profiteren van nieuwe kennis en kunde die naar hun bedrijf stroomt. Regio Zwolle – een regio die bekend staat om haar 'noaberschap' en elkaar dingen gunnen – is dé regio bij uitstek waar dit kan werken.

> "Ons bedrijf is groot geworden door samenwerking en leren van andere bedrijven en sectoren."

Verder noemen deelnemers dat in samenwerkingen binnen de drie O's (ondernemers, onderwijs en overheid) behoefte is aan langetermijncommitment. Veel projecten waarin de drie O's samenwerken zijn op de korte termijn gericht. Ondernemers hebben juist behoefte aan langetermijncommitment in dit soort projecten. Dan vindt er pas échte verandering plaats.

> "Eerst moet je kunnen bewijzen dat robotisering en digitalisering meerwaarde hebben. Anders willen bedrijven het niet."

Daarnaast is het belangrijk dat ondernemers werken aan een gestructureerde bedrijfsvoering met aandacht voor medewerkers om de transitie naar een duurzame en inclusieve economie te versnellen. Een duidelijke strategie moet voortdurend onderdeel van gesprek zijn tussen directie en medewerkers. En dat geldt ook voor de toegevoegde waarde die bedrijven willen leveren op het vlak van milieu en samenleving. Wanneer directie en medewerkers hierover voortdurend en systematisch met elkaar spreken, is de kans het grootst dat ze hier ook succesvol invulling aan geven. Van ondernemers vraagt dit ook om leiderschap en ondernemerschap: het vermogen om anderen op sleetouw te nemen en kansen te zien in de transitie.

Bescheidenheid speelt Regio Zwolle parten in het innovatieproces. Die zit in de cultuur van de Regio en dit is terug te zien in het regionale bedrijfsleven. Zo komt uit de interviews en dialogen naar voren dat er veel innovatie plaatsvindt in de regio, maar dat dit onvoldoende wordt gedeeld met de buitenwereld. 'Doe maar normaal' is het credo. Deze bescheidenheid leidt tot een gebrek aan zichtbaarheid. Als ondernemers hun prestaties en successen niet delen, zien klanten, investeerders en partners niet wat zij te bieden hebben. Ook weten studenten deze bedrijven in de regio minder snel te vinden. Zo lopen de bedrijven talent mis (zie opgave 3). Dit werkt remmend voor de regionale economie. Til elkaar naar een hoger ambitieniveau en moedig elkaar aan om te excelleren.

> *"Er is veel innovatie, maar we delen dit onvoldoende met de buitenwereld."*

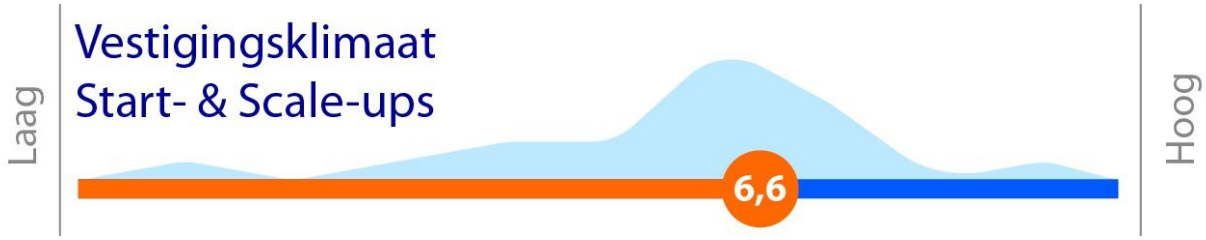
> *"Er zijn zo veel mkb-bedrijven met potentie voor innovatie en genoeg knappe koppen om dat op te pakken"*

[10] Bedrijven die inzetten op digitalisering hebben zien hun omzet groeien.

Ter ondersteuning is het belangrijk om een sterk regionaal ecosysteem te bouwen. Uit de interviews en dialogen komt naar voren dat het ecosysteem in Regio Zwolle nog in een beginnende fase zit. Zo kan het start- en scale-up-klimaat beter (zie figuur 3). Hier is nog onvoldoende beleid op. Voor startende ondernemingen zijn er al diverse plekken zoals Perron 038, ZWINC en IQ BLVD. Schaal dit aantal verder op en concentreer ze in Zwolle om ook massa[11] te creëren. Dit stimuleert toevallige ontmoetingen en kennisdeling. Laat verschillende sectoren samenkomen, want juist op de snijvlakken van sectoren liggen kansen voor innovaties (zie opgave 2). Stel ontwikkelbehoeften van bedrijven centraal en laat de overheid faciliteren. In de beginfase zijn subsidies belangrijk. Als ondernemers zien dat het werkt, dan willen ze zelf ook bijdragen.

> "Het zou niet zo moeten zijn dat elke stad of dorp in Regio Zwolle een campus heeft. We moeten massa creëren in Zwolle, maar wel samenwerking zoeken met de gemeenten rondom Zwolle. Zo ontstaan toevallige ontmoetingen."

Figuur 3: Vestigingsklimaat start- en scale-ups voor verbetering vatbaar



Bron: RaboResearch

Tot slot vragen innoveren en vooroplopen in de transities om verschillende vaardigheden. Het is daarom essentieel om de mensen op te leiden en/of om te scholen zodat zij deze vaardigheden verwerven. Die zijn nodig om met innovaties te werken en de transities vorm te geven (zie opgave 3).

> *"Alles moet erop gericht zijn dat je met minder mensen hetzelfde werk kunt doen. Robotisering, automatisering, digitalisering, daar moet gas op worden gegeven."*

[11] Geclusterde bedrijven profiteren van agglomeratievoordelen in de vorm van een hogere productiviteit en meer innovatie. Bij een verdubbeling van de dichtheid van bedrijven worden zij gemiddeld 5 procent productiever.

Voorbeelden en ideeën

- Krijg in beeld wie de koplopers zijn op de transities en/of innovatie. Geef de koplopers een podium zodat ze kunnen laten zien wat werkt en hoe zij problemen aanpakken.
- Zoek de samenwerking op met andere bedrijven en treedt als één entiteit naar buiten. Mede-ondernemers staan vaak voor dezelfde opgaven. Maak de opgaven concreet en smeed coalities om er samen aan te werken. Gebruik hierbij 'noaberschap'. Kijk naar initiatieven die werken. Een mooi voorbeeld buiten Regio Zwolle is Life Cooperative.
- Deel mijlpalen en successen. Dit creëert gezamenlijke trots, ook al gaat dit in tegen de nuchtere cultuur in de Regio. Dit vergroot uiteindelijk de zichtbaarheid en helpt Regio Zwolle als geheel verder.
- Creëer een campus. Initiatieven zijn al gaande. Schaal deze verder op. Zo ontstaan ontmoetingen die kunnen leiden tot nieuwe innovaties en oplossingen. Centreer initiatieven in Zwolle en creëer massa. Dit vraagt ook om een goede internet bereikbaarheid (zie opgave 5).
- Breng een groep kapitaalkrachtige bedrijven samen. Laat ondernemers hun ideeën hier pitchen.
- Maak gebruik van een ondernemersfonds. Dit verbindt partijen en stelt bijdrages beschikbaar waardoor initiatieven tot bloei kunnen komen. Dit past bij de regio.
- Kopieer wat al goed gaat en schaal succesvolle initiatieven op.
- Werk aan een gestructureerde bedrijfsvoering en heb aandacht voor medewerkers om de transitie naar een nieuwe economie te versnellen.
- Zet in op inclusiviteit op de werkvloer. Inclusieve bedrijven ervaren namelijk minder arbeidskrapte.
- Zet in op hubs, waar bedrijven kunnen samenwerken aan onderzoek en ontwikkeling (O&O) om te komen tot innovaties. Hier zijn al initiatieven van in de regio. Schaal deze verder op.

Wat werkt?

- Polymer Science Park
- Agrofoodcluster
- Good practice
- Climate Campus
- Spoorzone
- IQ BLVD, ZWINC, Perron038, Innovatiehuis

Opgave 2: vernieuw vanuit een visie

Regio Zwolle heeft geen uitgesproken economisch profiel, zoals de Brainport en Groot-Amsterdam dat hebben. Desondanks is er een aantal sectoren die (relatief) groot zijn in de regio. Dit zijn de agrarische sector, de bouw, industrie (o.a. kunststoffen), zorg en logistiek (zie bijlage 3 en de strategische agenda Regio Zwolle 2024-2028). Daarnaast zijn de vrijetijdseconomie en de e-commerce veelbelovende sectoren, zo geven deelnemers aan.

"Regio Zwolle heeft gewoon geen specialisme."

Over de vraag of de regio moet inzetten op specialisatie of op een brede economie, zijn de meningen verdeeld. Zo werd tijdens de dialogen bijvoorbeeld gezegd dat de regio simpelweg geen specialisme heeft, en dat je door te focussen op een of enkele sectoren geen recht doet aan het geheel. Juist de breedte maakt de regio sterk en wendbaar. Bovendien is het riskant om te kiezen, aldus de deelnemers. Anderzijds is er behoefte aan focus, een duidelijke richting waarin de regio beweegt: hét verhaal van Regio Zwolle. Er zijn nu (te) veel initiatieven en pijlers waarop de Regio focust. Dit verdeelt veel aandacht en dit werkt verwarrend en vertragend, waardoor structurele verandering uitblijft.

"Regio Zwolle heeft behoefte aan één verhaal van de regio. Een duidelijke richting waar het naartoe gaat."

Voor Regio Zwolle is het daarom juist belangrijk om te vernieuwen vanuit deze brede basis. Dit betekent dat de Regio niet hoeft te kiezen voor een specifieke economische sector of activiteit. Maar dit betekent nieuwe activiteiten op bepaalde thema's die structurerend werken voor bedrijven. Bij deze activiteiten moeten dan meerdere sectoren betrokken zijn, en de activiteiten moeten bovendien passen bij de brede welvaart die wordt nagestreefd. Daarmee kan de regio de transitie naar een nieuwe economie vormgeven. Hiervoor is het nodig om over de sectoren heen te kijken. Vaak liggen de kansen in de keten, in een gemeenschappelijke activiteit of in het regionale ecosysteem.

Tijdens de dialogen en de interviews werd een aantal overkoepelende thema's en activiteiten genoemd. Ten eerste Regio Zwolle als dé circulaire regio van Nederland. Dit past bij een regio met veel maak-, bouw- en grondstoffenbedrijven. De Regio kan hierin koploper worden. Regio Zwolle wordt ook gezien als toeleverancier voor het achterland, met Port of Zwolle als logistiek knooppunt[12]. Hoewel dit niet per se een nieuwe activiteit is, verandert er veel op dit gebied, waardoor de Regio met innovatie een voortrekkersrol kan vervullen. Denk aan de verschuiving van modaliteiten van weg naar spoor en water, en aan elektrificatie van voertuigen en het gebruik van waterstof. Tot slot is e-commerce een verbindende activiteit in de regio, die door de sterke IT-component bij uitstek innovatief is.

"In deze regio is alles mogelijk, als je kan dromen waar je naar toe wilt."

Een visie op de regionale economie met duidelijke richtingen voor de regio schept duidelijkheid voor ondernemers. Bedrijven kunnen bij een thema of activiteit aanhaken, hun eigen rol hierin bepalen en daarvoor de nodige veranderingen en innovaties doorvoeren. Juist op de snijvlakken van sectoren liggen kansen voor innovaties en nieuwe markten. Stimuleer daarom start- en scale-ups die aansluiten op deze thema's en leid talent op met de competenties die daarvoor nodig zijn (zie opgave 1 en 3).

"Investeer voor de lange termijn, koersvast. Daar is behoefte aan."

[12] Zie ook ambitiedocument Port of Zwolle.

Tevens is er behoefte aan continuïteit in de visie van de regio. Dus echt een langetermijncommitment waarop bedrijven kunnen acteren. De huidige initiatieven zijn vaak nog kortlopend, waardoor echte verandering uitblijft. Ook is er behoefte aan continuïteit in wetgeving die duidelijkheid creëert voor de kaders waarbinnen bedrijven kunnen ondernemen. Wat mag wel en wat mag niet? Geef ondernemers het vertrouwen om te investeren en te handelen. Koersvastheid is daarbij een sleutelwoord. Voor ondernemers is dat essentieel om investeringen te doen.

"Vooruitkijken doen we wel, maar écht ver vooruitkijken niet."

Voorbeelden en ideeën

- Werk aan een échte langetermijnvisie die wordt gedragen door de regio. Een visie die ondernemers het vertrouwen geeft om te investeren in de toekomst en die nodig is om duurzaam en inclusief te worden. Maak een roadmap voor de regio met kleine en concrete stappen van wat er moet gebeuren om daar te komen.
- Laat 'transitiedenken' terugkomen in de lesprogramma's van onderwijsinstellingen.

Wat werkt?

- Netwerk Energieneutraal

Opgave 3: verbind jongeren aan bedrijven

Verbind jongeren vroeg aan bedrijven in de regio om ze kennis te laten maken. Zo weten ze bij welke bedrijven ze hun talenten kunnen inzetten en trekken ze niet weg uit de regio. De nieuwe generatie professionals in de regio is cruciaal om de ambities uit opgave 1 en 2 te realiseren. Jongeren die betrokken zijn bij bedrijven zijn een remedie tegen de arbeidsmarktkrapte[13] en toenemende vergrijzing, zo geven deelnemers van de interviews en dialogen aan. In Regio Zwolle werken onderwijsinstellingen, zoals Windesheim en Deltion, al samen met bedrijven in de regio. Toch geven deelnemers van de interviews en dialogen aan dat deze samenwerking intensiever kan.

Figuur 4: Krappe voldoende voor koesteren en aantrekken talent in Regio Zwolle



Bron: RaboResearch

Studenten komen via stages en opdrachten in aanraking met bedrijven in de regio. Toch missen ze soms de échte verbinding met deze bedrijven. Bij stages en opdrachten voor bedrijven willen studenten dat bedrijven ook echt wat hebben aan hun kennis.

> *"Ik wil echt wat bijdragen aan een bedrijf en als ik een opdracht doe voor de studie, dan moet het bedrijf wat aan de stageopdracht hebben."*

Dit vraagt van onderwijsinstellingen dat ze meegaan met trends en ontwikkelingen. Ook moeten ze bewustwording creëren van wat er speelt en van wat de uitdagingen zijn voor de toekomst. In de studies kan meer aandacht komen voor Regio Zwolle en de regionale bedrijvigheid. Wat is het voor regio? Welke bedrijven zitten er in deze regio? De onderwijsinstellingen moeten een regionale context schetsen. Dit vergt flexibiliteit bij (stage)opdrachten en de onderwijsinstellingen moeten het gesprek aangaan met ondernemers. Ze moeten studieprogramma's aanbieden die ze samen met ondernemers uit de regio opstellen zodat de lesstof goed aansluit op de regionale arbeidsmarkt. Deelnemers van de interviews en dialogen geven aan dat de onderwijsinstellingen al goed bezig zijn, maar dat een versnelling kansen biedt.

> *"Jongeren moeten de kans krijgen zich te ontwikkelen en de economie vorm te geven."*

Ook ondernemers mogen meer initiatief tonen richting onderwijsinstellingen en studenten. Wat speelt er in de onderneming? Wat is een vraagstuk waar de ondernemer echt mee zit? En wat speelt er in de toekomst? De ondernemers mogen zichzelf meer laten zien. De *state-of-the-art* kennis van studenten geeft een impuls aan de onderneming en helpt om te komen tot innovaties (zie opgave 1). Vooral kleinere mkb-bedrijven vinden het lastig om voor dit soort zaken tijd vrij te maken. Ze kunnen daarom het beste samenwerken met andere bedrijven (zie opgave 1). Zo bind je jong talent aan je bedrijf en de regio.

> *"Bedrijven in Regio Zwolle moeten jong talent meer betrekken. Doe dit met vraagstukken die bij het bedrijfsleven leven. Dit geeft een impuls aan de onderneming en leidt op termijn tot innovaties. Zo bind je jong talent aan stad en regio."*

[13] Regio Zwolle Monitor 2022 laat zien dat de regionale arbeidsmarkt in toenemende mate overspannen is, meer dan in Nederland als geheel.

Box 2: Een universiteit in Regio Zwolle?

Moet Regio Zwolle een universiteit hebben? Dit onderwerp komt vaak terug en leidt tot wisselende reacties.
Enerzijds is Regio Zwolle een praktische 'doe'-regio met al veel mbo- en hbo-instellingen. Een universiteit past hier niet bij, zo wordt gezegd. Anderzijds geven deelnemers aan dat studenten het erg jammer vinden dat ze geen masteropleiding kunnen volgen in de Regio. Ze moeten nu minstens een uur reizen naar een universiteit elders, en het is nog maar de vraag of ze na de studie dan weer terugkomen.

Los van de vorm - een nieuwe universiteit, een dependance van de Universiteit Twente, of een sterkere verbinding tussen Windesheim en universiteiten elders - biedt een universiteit kansen. De (fundamentele) kennis, opgedaan aan een universiteit, helpt om te komen tot de (radicale) innovaties die nodig zijn in de nieuwe economie. Bovendien behoudt Regio Zwolle zo makkelijker talent, of trekt ze nieuw talent aan, dat kan werken bij bedrijven in de regio. Bovendien kan een universiteit zorgen voor *community building*.

Een dergelijke kennisinstelling versterkt bovendien de thematische visie en de richting waarin Regio Zwolle zich wil ontwikkelen. Het gaat daarbij dus wel om specifieke opleidingen en de kennisontwikkeling die daarbij past.

Om ervoor te zorgen dat jongeren vroeg betrokken raken bij de regionale economie, is het belangrijk dat zaken als de woningmarkt, bereikbaarheid en voorzieningen in Regio Zwolle verbeteren. Voor jongvolwassenen is het er bijna onmogelijk om een huis te kopen. Het huuraanbod is beter, maar duur, vooral in Zwolle. Jongvolwassenen willen graag iets opbouwen, maar dat gaat momenteel lastig.

> *"Je kunt bijna geen huis kopen, of het is een bouwval dat helemaal verbouwd moet worden. Ook dat kost geld."*

De bereikbaarheid, zeker die van de gebieden rondom Zwolle wordt genoemd als verbeterpunt (zie opgave 5). Hetzelfde geldt voor de toegang tot voorzieningen in de omliggende dorpen. Niet alle studenten willen hun dorp of stad verlaten, aangezien ze zich hier heel erg thuis voelen. Er zijn sterke sociale netwerken (zoals sportclubs en verenigingen) om te koesteren. Wees als Regio Zwolle aantrekkelijk voor jongeren. Bied interessante voorzieningen en organiseer unieke evenementen. Zo kan de Regio een community creëren, met initiatieven als Spoorzone Zwolle zet ze al goede stappen.

Voorbeelden en ideeën

- Windesheim werkt al veel samen met bedrijven op verschillende locaties in de regio. Schaal deze samenwerking verder op.
- Het kleinere mkb vindt het lastig om tijd vrij te maken om samen te werken. Werk als groep bedrijven samen. Bijvoorbeeld in de vorm van een traineeship binnen de regio waarbij iemand bij verschillende bedrijven in de regio werkt om zo te kijken wat het beste bij die persoon past en zodat die ervaring opdoet (initiatieven zijn al gaande).
- Geef juist het mkb op een toegankelijke en laagdrempelige manier toegang tot de kennis van het onderwijs. De koplopers hebben die weg allang weten te vinden.
- Bied talentvolle starters carrièreperspectief zodat ze weten dat ze kunnen groeien binnen de onderneming. Zo bind je de jongeren aan je bedrijf en aan de regio.
- Creëer een internationale werkomgeving. Zo zijn internationale studenten opeens een grote 'pool' van potentiële werknemers en stimuleer je diversiteit binnen de organisatie.
- Zet de uitdagingen van het bedrijfsleven centraal in studieprojecten.
- Laat kinderen op de basisschol al kennismaken met techniek, digitale vaardigheden en Engels. Deze vaardigheden zijn belangrijk in de nieuwe economie.
- Probeer mensen terug te halen die zijn opgegroeid in de regio maar zijn vertrokken. Zo kunnen ze de kennis die ze elders opdeden inzetten voor Regio Zwolle.
- Laat jongeren in samenwerking met ondernemers en overheden werken aan regionale vraagstukken.

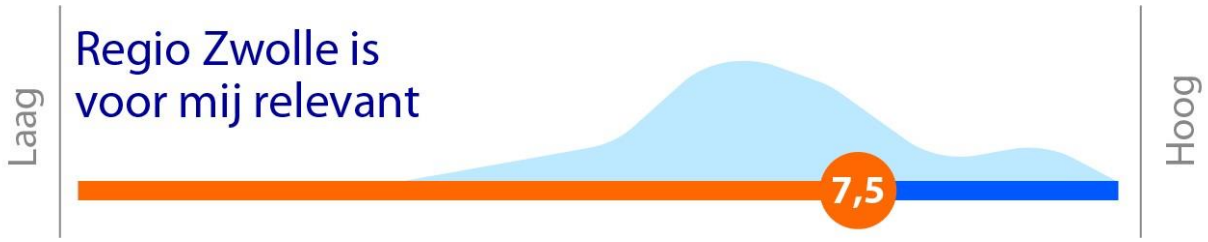
Wat werkt?

- Kwart voor regio Zwolle
- Slow food youth network
- Lux038
- Regiocampus

Opgave 4: zet organisatiekracht om in actie

Regio Zwolle heeft qua oppervlakte, inwoners en economie de omvang van een gemiddelde provincie, met een centrale stad en een groot ommeland. Hoewel er natuurlijk interactie is met andere regio's, bewegen veel mensen zich dagelijks binnen de grenzen van het gebied (zie bijlage 2). Regio Zwolle heeft daarmee de kenmerken van een Daily Urban System (DUS) en is een 'logische eenheid', bezien vanuit beleid op het gebied van de woningmarkt, bereikbaarheid, economie en de arbeidsmarkt. Ook voor de deelnemers aan de dialogen is Regio Zwolle een belangrijk gebied (figuur 5).

Figuur 5: Het schaalniveau van Regio Zwolle is relevant



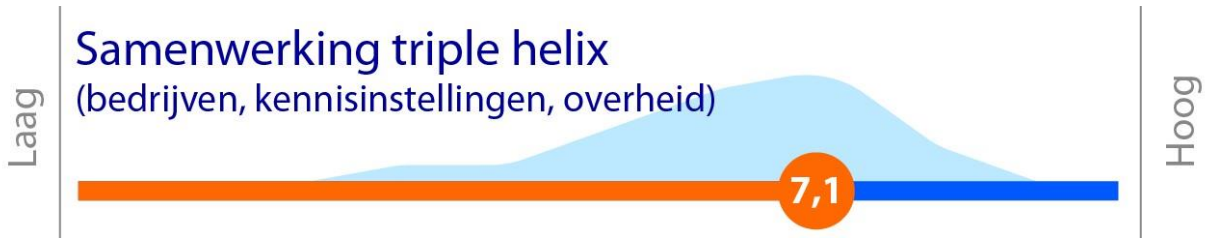
Bron: RaboResearch

De relevantie van het schaalniveau van Regio Zwolle benadrukt het belang om zaken ook op dat niveau te organiseren. Het samenwerkingsverband van de 22 gemeenten, de Economic Board Regio Zwolle en de zogenoemde 'sectortafels' zijn hiervan goede voorbeelden. Het succes van deze samenwerkingen blijkt bijvoorbeeld uit de toekenning van de Regiodeal, de geplande verbreding van de N50 en een gezamenlijk opgesteld lesprogramma.

> *"Regio Zwolle heeft de schaalgrootte om dingen te realiseren."*

Ook buiten de samenwerking op het regionale schaalniveau weten mensen elkaar te vinden. De gemeenschapszin en maatschappelijke betrokkenheid zijn groot en er heerst een sterk ons-kent-ons-gevoel. Deze verbondenheid vormt een goede basis voor samenwerking tussen ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen. De deelnemers beoordelen deze samenwerking dan ook positief (figuur 6).

Figuur 6: Goede samenwerking tussen ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen



Bron: RaboResearch

Hoewel ze de samenwerking beoordelen, zeggen de deelnemers van de dialogen dat het vaak blijft bij praten en het bedenken van ideeën. Er zijn veel initiatieven, maar er is te weinig slagkracht. Hierdoor bereiken goede ideeën vaak niet een volgende fase. Het probleem ligt dus niet in het vinden van elkaar, maar in het zetten van de volgende stap, de daadwerkelijke actie. Hierin ligt de versnelling van de vernieuwing. Voor ondernemers zijn niet alleen de verbindingen binnen sectoren, maar juist ook de samenwerking tussen sectoren, van belang. Kijk ook over de sectortafels heen.

> *"Overal zien we elkaar en praten we met elkaar, maar ik denk dat we ook dingen met elkaar moeten realiseren."*

Net zoals voor individuele ondernemers is het voor een samenwerking essentieel om een gestructureerde bedrijfsvoering op te zetten (zie opgave 1). Of het nu gaat om een regionaal samenwerkingsverband of een klein initiatief van een aantal bedrijven in een keten, is het van belang om duidelijke, meetbare doelen te stellen, een planning te maken, de verantwoordelijkheden te verdelen en de vooruitgang te monitoren.

Het is ook belangrijk om de bestaande initiatieven te inventariseren en kritisch de bekijken. Zijn ze nog actueel, dragen ze bij aan de opgaven voor de regio en, misschien wel het belangrijkste, zetten ze aan tot werkelijke actie? Zo niet, schrap het initiatief of pas het aan.

De omvang van de regio brengt ook een grote uitdaging met zich mee. Regio Zwolle bestaat uit 22 gemeenten uit vier provincies. Dat is bestuurlijk ingewikkeld, bijvoorbeeld op het gebied van woningbouw en infrastructuur. Ondernemers erkennen dit ook. Van Urk en Dronten naar Hardenberg is niet alleen een forse fysieke afstand, ook qua economische structuur en cultuur zijn de verschillen groot. Zowel in het oosten als in het westen van de regio voelen ondernemers zich niet zonder meer onderdeel van Regio Zwolle (zie figuur 7). De kunst is om deze verschillen elkaar te laten complementeren. Lukt dat niet, dan staan ze de samenwerking en de andere opgaven in de weg.

"Als er regionale bijeenkomsten zijn in Zwolle, komt er niemand uit ons deel van het gebied."

Figuur 7: Wisselende scores op samenwerking gemeenten/deelgebieden in Regio Zwolle



Bron: RaboResearch

Voorbeelden en ideeën

- Stel als regio concrete doelen en kijk naar andere regio's. Metropoolregio Amsterdam (MRA) heeft als doel 20 procent van de woningproductie in de MRA van hout en andere biobased materialen te voorzien. Zo worden woningen sneller en duurzamer gebouwd.

Wat werkt?

- Kennispoort Regio Zwolle
- Regio Deal Regio Zwolle 2024-2027
- Upgradejezelf
- PEC Zwolle United
- Breinn
- Salland loont

Opgave 5: verbeter de bereikbaarheid

Niet voor niets telt Regio Zwolle maar liefst vijf van de negen Nederlandse Hanzesteden. De regio ligt gunstig ten opzichte van de Randstad en het Oost-Nederlandse en Duitse achterland. Ook vandaag de dag biedt deze ligging economische kansen, met Port of Zwolle als logistiek knooppunt[14].

> *"Na de verruiming van de sluis bij Kornwerderzand in 2028 is Zwolle de diepst landinwaartse haven met een open zeeverbinding."*

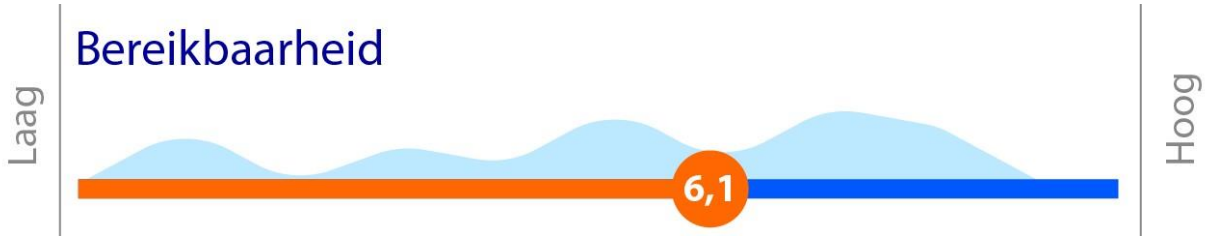
Goede verbindingen zijn cruciaal om die kansen te verzilveren, zowel binnen de regio als met de rest van het land. De deelnemers van de dialogen oordelen hier zeer wisselend over (figuur 8): tijdens beide dialogen varieerden de rapportcijfers van tweeën tot negens. Het perspectief van de deelnemers blijkt hiervoor de verklaring. Ten eerste is er een verschil tussen het openbaar vervoer (ov) en de wegverbindingen. Vooral het ov laat te wensen over, met name de verbindingen binnen de regio. Het zijn voornamelijk de studenten die hier last van hebben, aangezien zij vaak op het ov zijn aangewezen. Maar ook de provinciale wegen krijgen kritiek van de deelnemers, zoals die richting de Duitse grens en vanuit Zwolle naar het noorden en oosten. De verbreding van de N50 is daarom een belangrijke ontwikkeling.

> *"De bereikbaarheid tussen bijvoorbeeld Zwolle en andere regio's is wel goed, maar binnen Regio Zwolle zelf, dat kan veel beter."*

Om die gunstige locatie nu en in de toekomst écht van waarde te laten zijn, moet de regio van de functie als 'traditionele' doorvoerhaven afstappen. Je wilt als regio waarde toevoegen in de keten, en daar horen nieuwe economische activiteiten (zie opgave 2) en nieuwe vaardigheden (zie opgave 3) bij. Maar dan wel duurzaam en inclusief. Zet in op bijvoorbeeld waterstof- en/of energyhubs om duurzame bereikbaarheid te faciliteren. Hier worden al goede stappen gezet, zoals de ontwikkeling van een waterstofhub in Kampen.

Een tweede verschil zien we tussen verbindingen binnen de regio en verbindingen buiten de regio. Zo worden de A28 en de treinverbindingen naar het noorden en de Randstad geprezen. Het zijn de interne verbindingen die daar beter op zouden moeten aansluiten. De bereikbaarheid heeft een sterke relatie met de arbeidsmarkt en het behoud van jong talent. Als mensen zich zowel binnen de regio als via Zwolle gemakkelijk naar buiten de regio kunnen verplaatsen, draagt dat bij aan de aantrekkelijkheid van de regio als woon- en werkgebied. Bovendien vergroot dit het arbeidsmarktbereik van de inwoners. Hoe groter de reikwijdte van mensen in Regio Zwolle, hoe beter de potentiële match tussen werkgever en werknemer.

Figuur 8: Sterk uiteenlopende meningen over de bereikbaarheid



Bron: RaboResearch

[14] Zie ambitiedocument Port of Zwolle.

Opgave 6: koers op het kompas van brede welvaart

In dit onderzoek gaat het vooral om de opgaven voor een toekomstbestendige economie. De hiervoor beschreven opgaven hebben dan ook vooral een economische invalshoek. Daarmee is de insteek anders dan die van de onlangs ingediende aanvraag voor een tweede regiodeal. Toch zijn de gelijkenissen niet te missen. Omdat een toekomstbestendige economie duurzaam en inclusief is en bijdraagt aan brede welvaart, zou dat ook volgens dit onderzoek het kader voor de opgaven moeten vormen. Dit kwam ook nadrukkelijk naar voren tijdens de dialogen.

> *"Andere focus moet er liggen dan geld en financiën. Laten we de oude economie vaarwel zeggen en meer kijken naar brede welvaart."*

De opgaven, en beleid in het algemeen, zouden dus moeten koersen op het kompas van brede welvaart. Daarbij is het uitgangspunt dat het beleid gericht is op het verbeteren van de economische dimensies van brede welvaart en/of zorgt voor de balans met ecologische en sociale waarde (zie figuur 10 en bijlage 3). Dit geldt ook voor andere beleidsterreinen, zoals sociaal beleid en ruimtelijk beleid. Of het nu gaat om huizen, natuur, voorzieningen, mobiliteit of werklocaties, ze zouden moeten worden getoetst aan de effecten op (de dimensies van) brede welvaart. Dit geeft de verschillende beleidsterreinen een gemeenschappelijk afwegingskader en kan daarmee de verkokering van beleidsterreinen doorbreken.

Toetsen aan brede welvaart wil niet zeggen dat elke vorm van beleid positief moet bijdragen aan alle dimensies van brede welvaart. Inherent aan het concept is dat de dimensies van brede welvaart soms op gespannen voet met elkaar staan. Zo gaat economische groei vaak ten koste van de dimensie milieu. Toetsen aan brede welvaart wil wel zeggen dat de effecten op de verschillende dimensies en de spanningen tussen dimensies zo veel mogelijk inzichtelijk worden gemaakt. Zo kunnen deze tegen elkaar worden afgewogen en kunnen expliciete en vaak lastige keuzes worden gemaakt. De inbedding van brede welvaart als beleidskader vraagt daarom om lef van de overheid.

Een goede balans tussen de economie en andere aspecten die ons welzijn raken is extra belangrijk in Regio Zwolle. De fijne leefomgeving, met veel groen, rust en ruimte, is een van de meest genoemde kenmerken van de regio (figuur 9). Dat geldt natuurlijk vooral voor de minder stedelijke delen van de regio, maar ook de leefbaarheid van de stad Zwolle wordt erg gewaardeerd. Die kracht mag de regio niet verliezen.

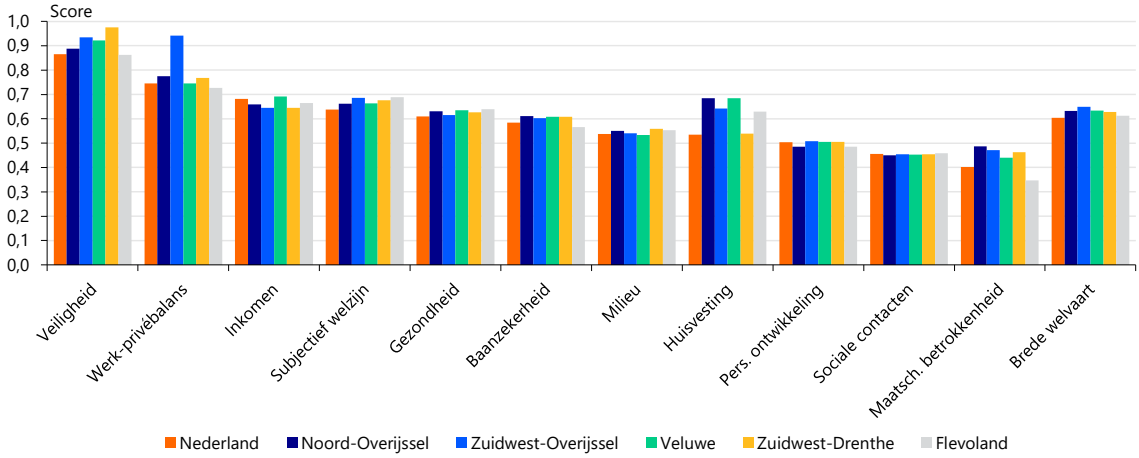
Figuur 10 toont de scores van de (deel)regio's in regio Zwolle. Deze vormen de basis voor een eigenstandige brede welvaartsagenda.

Figuur 9: Bijzonder hoge cijfers voor de leefomgeving van de regio



Bron: RaboResearch

Figuur 10: Brede welvaart per deelgebied en dimensie



Bron: RaboResearch, Universiteit Utrecht

Wat werkt?

- Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe (GCZWD)
- Pioniers van de Toekomst

Bijlagen

Bijlage 1: geïnterviewden en dialoogdeelnemers

Geïnterviewden

1.	Jan Groen	Green Organics
2.	Jan Nathan Rozendaal	Burgemeester Elburg / Voorzitter Kop van de Veluwe
3.	Jante Oosting	VILLA5 / COMcept
4.	Netty Wakker	Directeur Kennispoort
5.	Jelle Weever	Weever Groep / MKB Regio Zwolle
6.	Rob Zuidema	Voorzitter Economic Board Regio Zwolle
7.	Inge Grimm	Voorzitter College van Bestuur Hogeschool Windesheim
8.	Arie Slob	Gemeente Zwolle / Regio Zwolle
9.	Pieter Winter	Agro Giethoorn
10.	Jeroen van den Ende	Directeur Havenbedrijf Port of Zwolle
11.	Gerd-Jan Jongerman	Lagemaat
12.	Bastian Coes	Directeur Zwinc
13.	Jacco Vonhof	Voorzitter MKB-Nederland

Dialoogdeelnemers

1.	Ina Kuper	Isala
2.	Inge-maartje Pieneman	Aeres Hogeschool
3.	Claudi Groothuis	Groothuis Bouwgroep
4.	Frans van der Kolk	VDK Groep
5.	Nathanaël Middelkoop	Wethouder Urk
6.	Willem van der Haven	De Gilden Groep
7.	Gerrit Jan Hagedoorn	Beerze Bulten
8.	Sjoerd Jan Feenstra	McDonalds
9.	Selma Laarman	Breinn / Klimaatburgermeester
10.	Erik Otten	Webstores
11.	Robert Kosse	Move4Mobile
12.	Gerdien Rots	Wethouder Zwolle
13.	Bram Harmsma	Gemeente Steenwijkerland
14.	Jan Ernst van Driel	Deltion College
15.	John Pannen	Hanzestrohm
16.	Wilfred van Werven	Van Werven
17.	Adwin Verhoeks	Tielbeke
18.	Bert Jan Boom	Boomlab

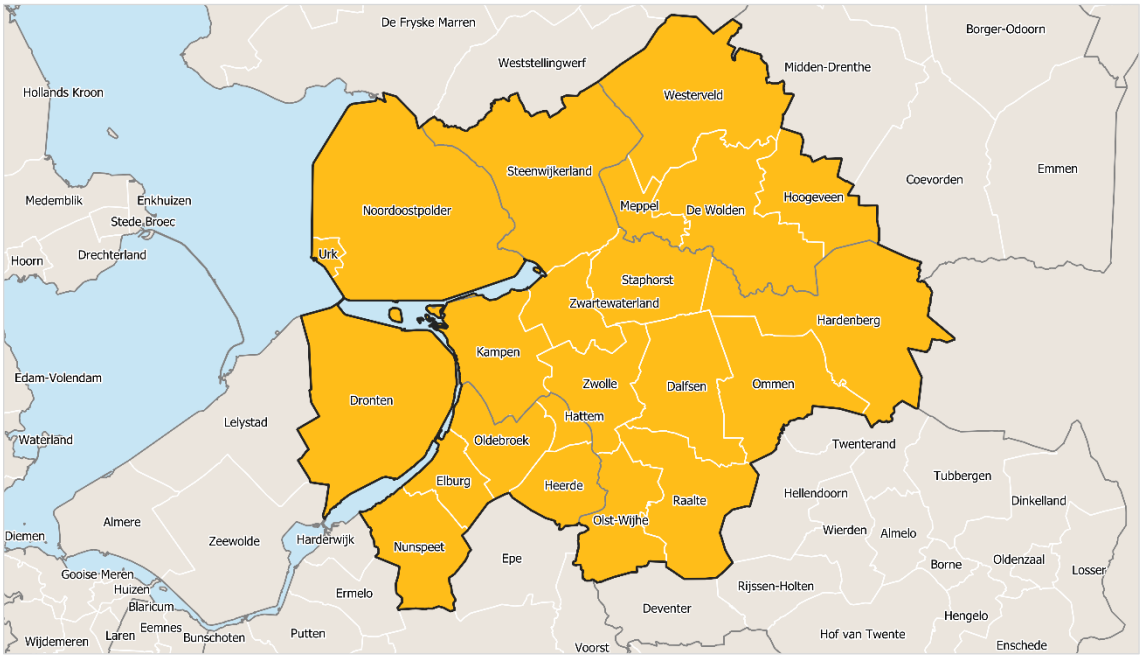
Studentendialoog

1. Joël Schutmaat
2. Esmé Strijker
3. Maureen van Dieren
4. Elsa Kok
5. Dennis Nijboer
6. Richard Snippe
7. Armand Troisfontaine
8. Glenn Snippe
9. Marnix Valk

Bijlage 2: gebiedsafbakening

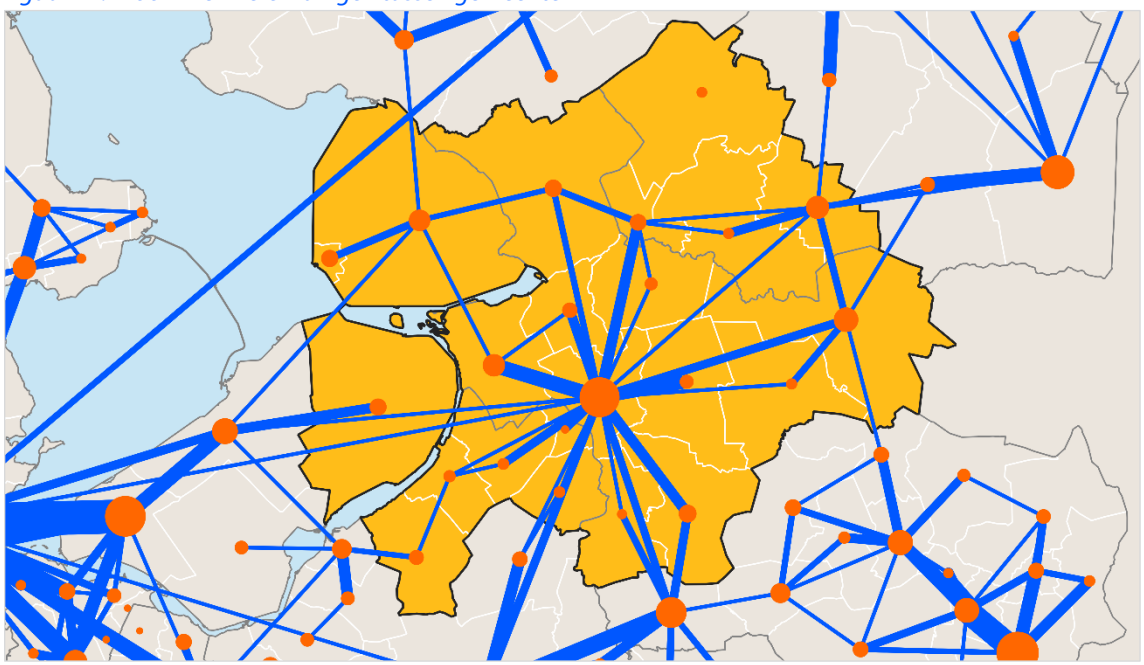
Het onderzoek gaat over Regio Zwolle (zie figuur 11). Dit zijn 22 gemeenten gelegen in vier provincies. Regio Zwolle is ook een bestuurlijk en ambtelijk samenwerkingsverband in een netwerk van ondernemers, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties. Als we kijken naar woon-werkverkeer tussen gemeenten, zien we dat Regio Zwolle ook een logische afbakening is (figuur 12). Veel bewegingen vinden namelijk plaats binnen deze regio.

Figuur 11: Gebiedsafbakening Regio Zwolle



Bron: CBS (2023), bewerking RaboResearch

Figuur 12: Woon-werkverbindingen tussen gemeenten



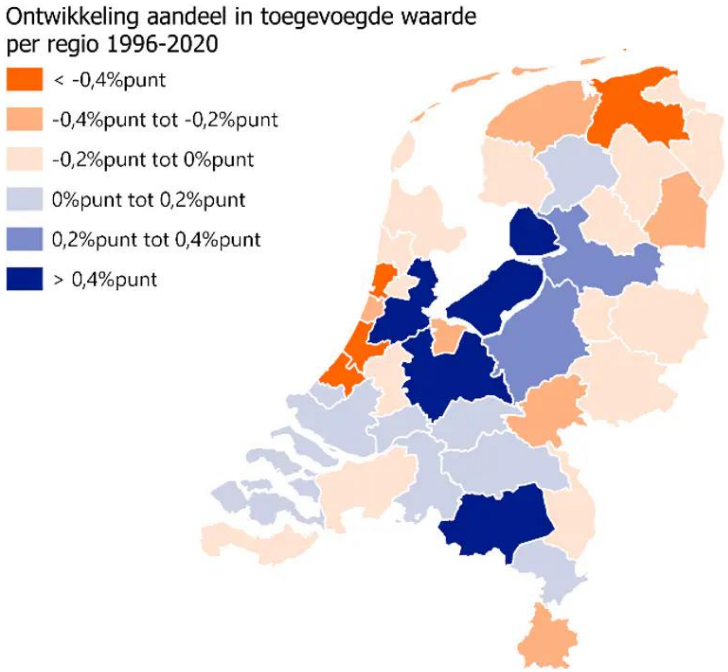
Bron: CBS (2021), bewerking RaboResearch

Noot: we hebben een ondergrens aangehouden van 1.500 pendelbewegingen.

Bijlage 3: solide economische ontwikkeling in Regio Zwolle

De afgelopen decennia ontstond er een nieuwe geografie van de economie. Traditioneel concentreert de Nederlandse economie zich in het westen van het land, de Randstad. De laatste 25 jaar is het zwaartepunt van de economie echter verschoven. Vooral de noordelijke helft van de Randstad – de regio's Amsterdam en Utrecht, uitlopend naar Regio Zwolle en de Veluwe – en Zuidoost-Brabant (Brainport Eindhoven) wonnen aandeel in de economie (zie figuur 13).

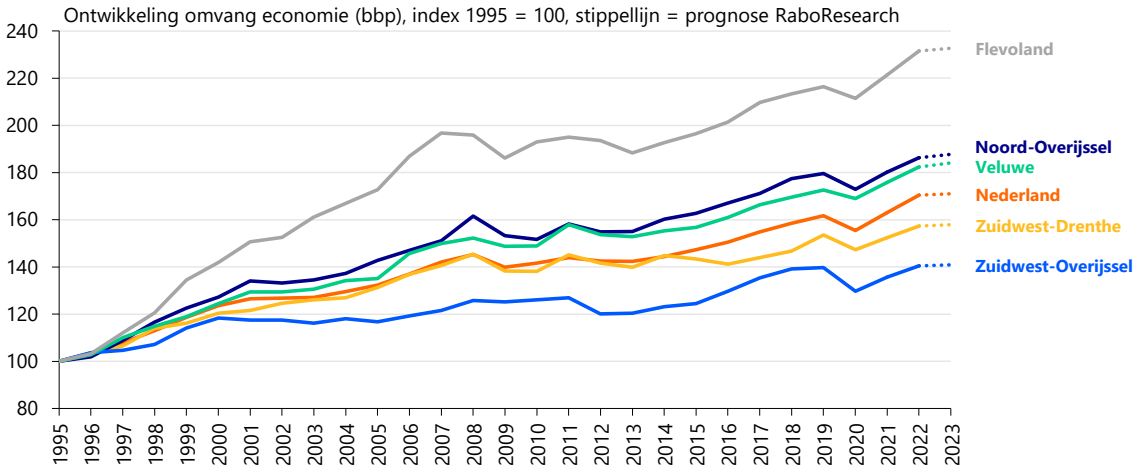
Figuur 13: Ontwikkeling van het aandeel van regio's in de Nederlandse economie



Bron: CBS, RaboResearch

Figuur 14 toont de economische ontwikkeling van Regio Zwolle door de tijd heen. Vooral de economieën van Noord-Overijssel (waarin de stad Zwolle ligt) en de Veluwe zijn hard gegroeid. Sinds 1995 zijn beide regio's gegroeid met ruim 80 procent tegenover een landelijke groei van 70 procent. De economie in Zuidwest-Drenthe groeide daarentegen minder hard met bijna 60 procent. Zuidwest-Overijssel valt maar voor een klein deel in Regio Zwolle, het economische zwaartepunt van deze regio ligt in Deventer en die stad is geen onderdeel van Regio Zwolle.

Figuur 14: Hoge economische groei in Regio Zwolle in de afgelopen 25 jaar



Bron: CBS, RaboResearch

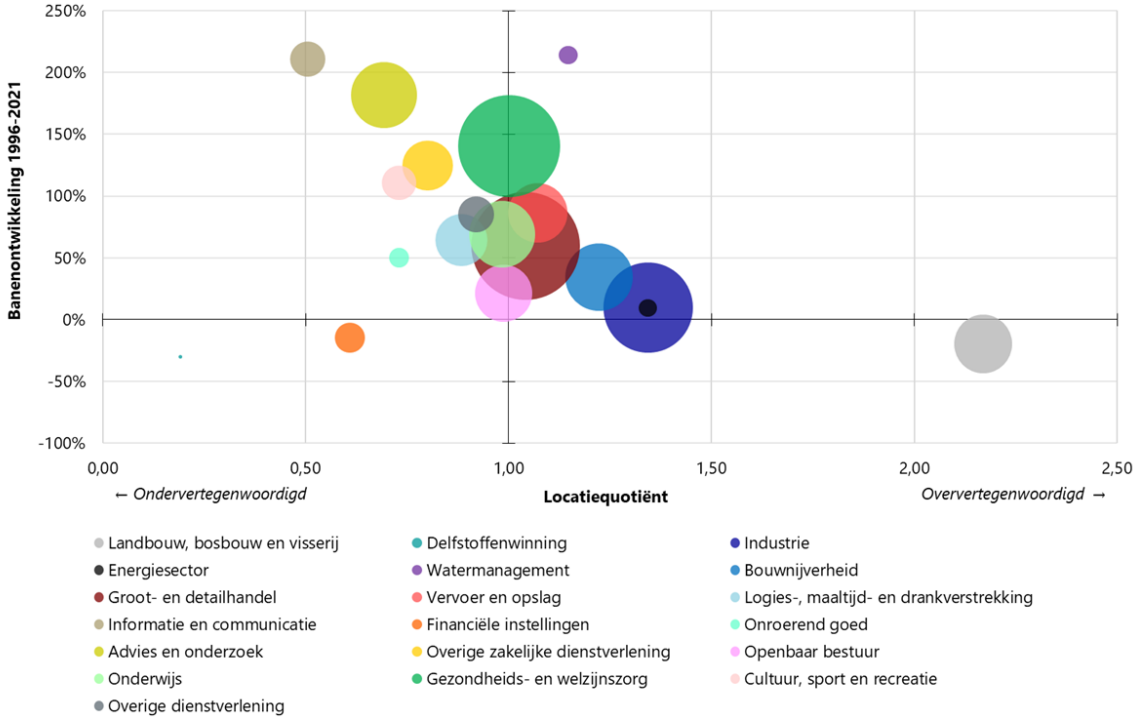
Regio Zwolle heeft geen uitgesproken economisch profiel

Terwijl Brainport Eindhoven bekend staat om de Hightechindustrie en Amsterdam bekend staat om een omvangrijke zakelijke dienstverlening, zien we dat Regio Zwolle geen uitgesproken economisch profiel heeft (zie figuur 15). Dat wil zeggen: alle sectoren in Regio Zwolle zijn van enige omvang.

De landbouw is een van de weinige sectoren die sterk is oververtegenwoordigd. Daarnaast in mindere mate de industrie, bouw en vervoer en opslag. Het aantal banen in deze sectoren groeide de afgelopen 25 jaar nauwelijks (uitgezonderd vervoer en opslag). Opvallend is dat ondervertegenwoordigde sectoren – zoals de ICT-sector, overige zakelijke dienstverlening en advies en onderzoek – in banenomvang juist sterk zijn gegroeid.

De banengroei zat hem de laatste 25 jaar dus niet in de sectoren waarin de regio is gespecialiseerd, maar juist de sectoren waar de regio minder in gespecialiseerd is.

Figuur 15: Specialisaties in Regio Zwolle



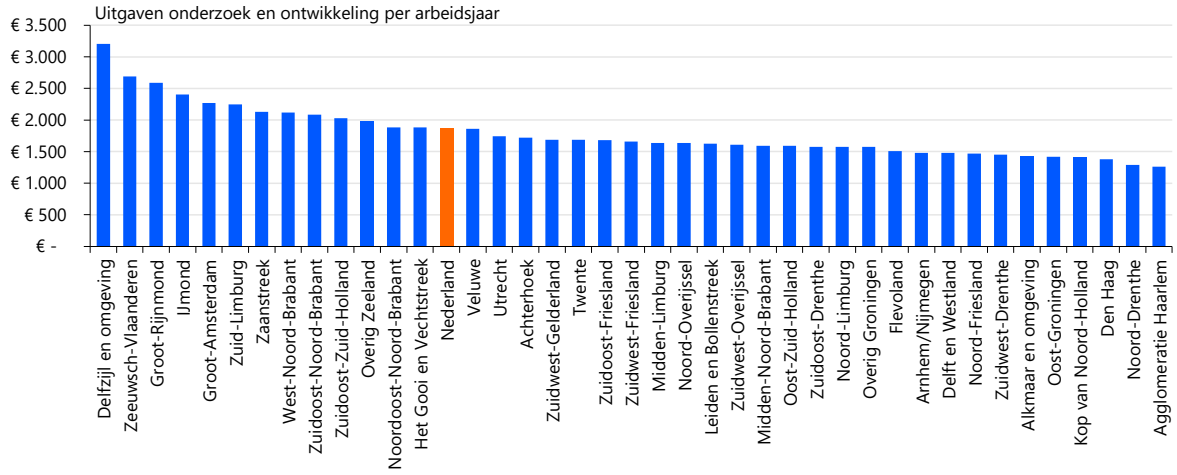
Bron: LISA, RaboResearch

Investeringen in onderzoek en arbeidsproductiviteit blijven achter

Investeringen in onderzoek en ontwikkeling (o&o) lopen in Regio Zwolle achter op regio's elders in het land (zie figuur 16). Waar de o&o-uitgaven in Groot-Amsterdam, Groot-Rijnmond en Brainport Eindhoven ruim boven de 2.000 euro per arbeidsjaar[15] liggen, schommelen ze in Regio Zwolle rond de 1.500 euro per arbeidsjaar.

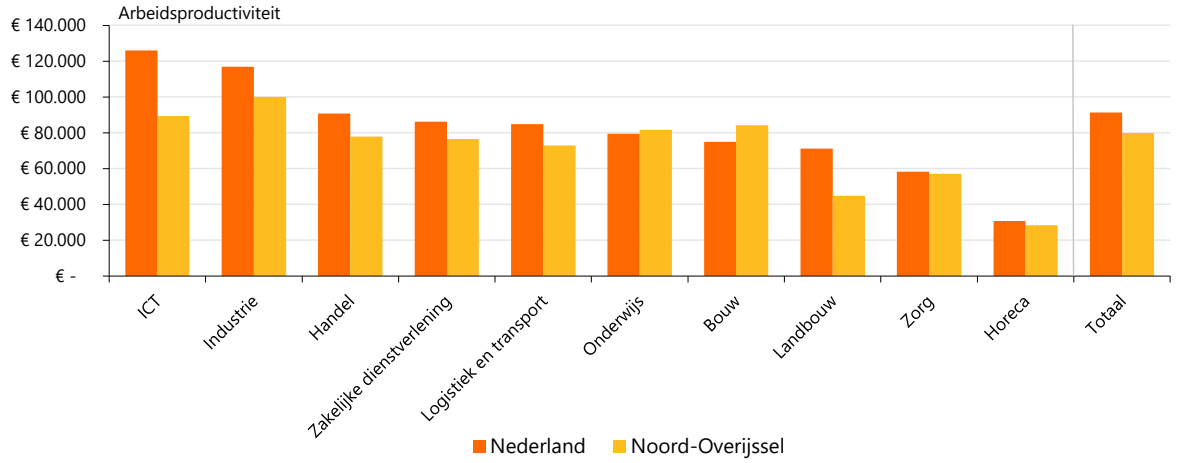
Ook de arbeidsproductiviteit in Regio Zwolle blijft achter in vergelijking met Nederland (zie figuur 17). Deze ligt 13 procent lager. We zien dit niet alleen voor de algehele arbeidsproductiviteit. Ook bij de meeste sectoren blijft de arbeidsproductiviteit in Regio Zwolle in vergelijking met Nederland achter. De bouwsector en (in mindere mate) het onderwijs zijn juist productiever in Regio Zwolle.

Figuur 16: Uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling (R&D) per arbeidsjaar



Bron: CBS (2021), RaboResearch

Figuur 17: Arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per arbeidsjaar)



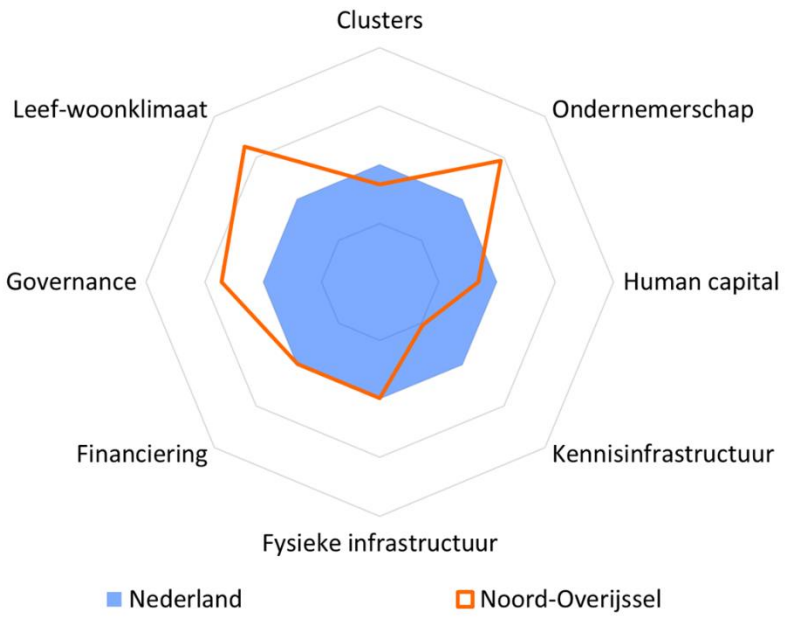
Bron: CBS (2020), RaboResearch

[15] Arbeidsjaar is een maatstaf voor het arbeidsvolume die wordt berekend door alle banen (voltijd en deeltijd) om te rekenen naar voltijdbanen, ook wel voltijdequivalenten (vte) genoemd. Zo leveren twee halve banen (elk 0,5 vte) samen een arbeidsvolume van één arbeidsjaar op.

Acht raderen van economische groei

Voor een economisch dynamische regio zijn de acht raderen van economische groei belangrijk (zie figuur 18). Het is duidelijk zichbaar dat zaken als het leef-woonklimaat en governance goed op orde zijn. Ook is Regio Zwolle een ondernemende regio. Daarentegen heeft de Regio geen duidelijk economisch profiel (lage score op clusters) en blijven de kennisinfrastructuur en human capital er achter.

Figuur 18: Acht raderen van economische groei

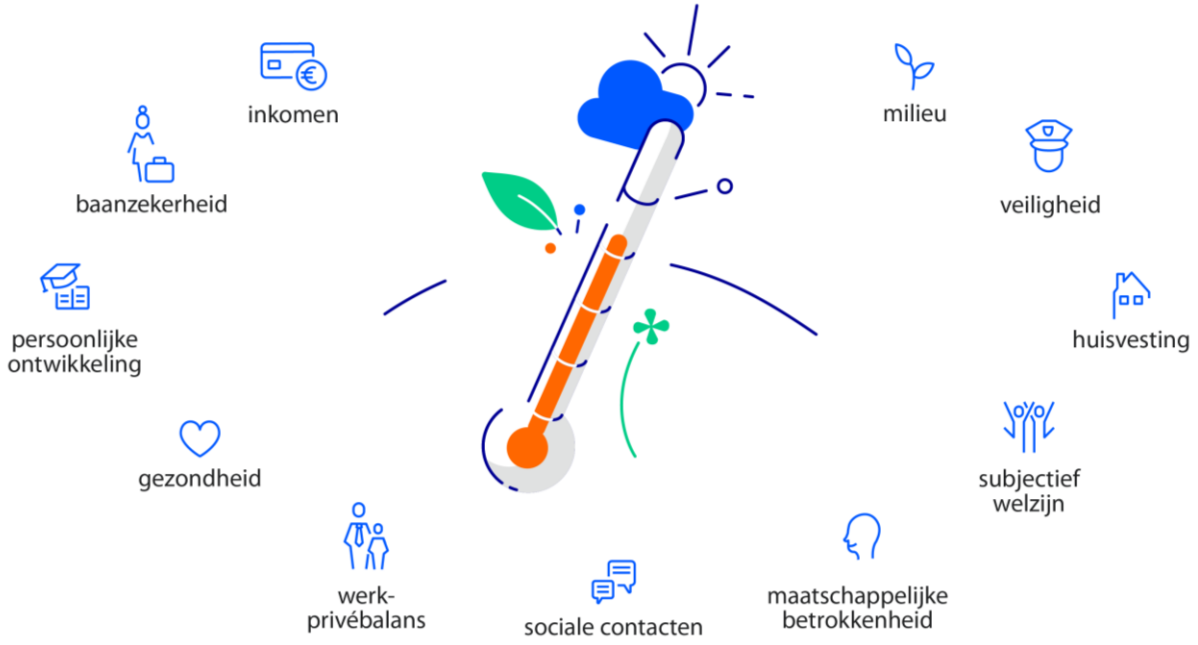


Bron: RaboResearch, CBS

Bijlage 4: hoge brede welvaart in Regio Zwolle

Economische dynamiek, werk en inkomen zijn belangrijk, maar beslist niet het enige wat telt voor mensen. Wat mensen van waarde vinden, gaat veel verder dan materiële welvaart. Om het leven te leiden zoals we dat willen, zijn ook aspecten als gezondheid, veiligheid, sociale contacten, persoonlijke ontwikkeling en huisvesting nodig. Dit zijn vijf van de elf dimensies van brede welvaart (zie figuur 19).

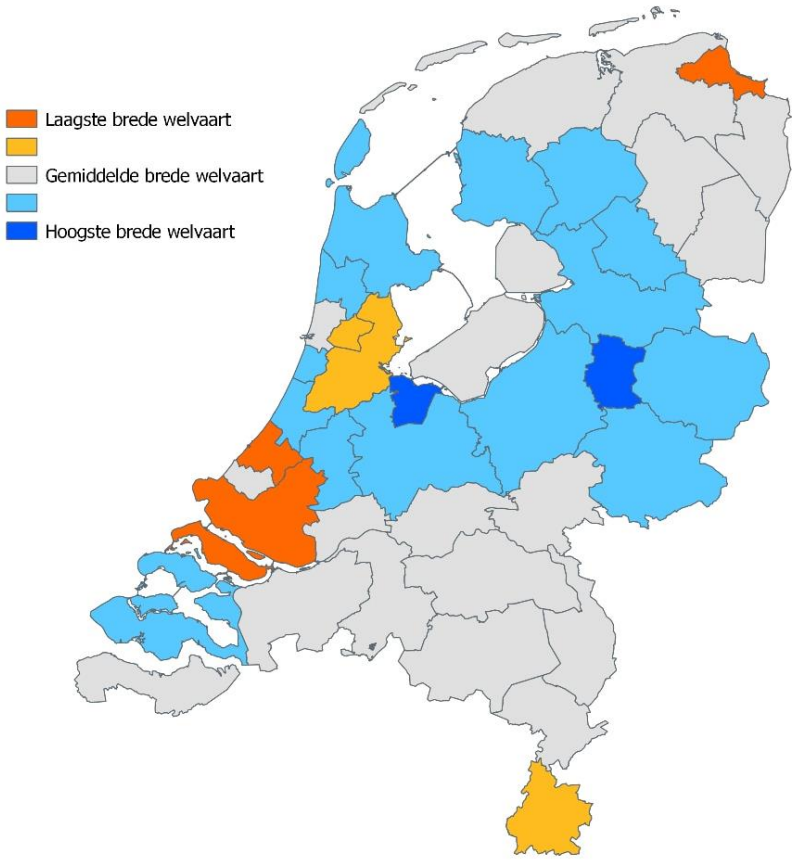
Figuur 19: De elf dimensies van brede welvaart



Bron: RaboResearch, Universiteit Utrecht

De gemiddelde brede welvaart zoals we die in 2021 hebben gemeten met de Brede Welvaartsindicator is in Regio Zwolle hoger dan gemiddeld in Nederland (zie figuur 20). De meeste regio's in het oosten van het land hebben een hoog niveau van brede welvaart. Regio's waar de brede welvaart achterblijft zijn sterk verstedelijkte regio's als Groot-Amsterdam, Groot-Rijnmond en Den Haag. Maar ook meer perifere regio's van het land hebben een lagere brede welvaart, zoals Zuid-Limburg en Delfzijl en omgeving.

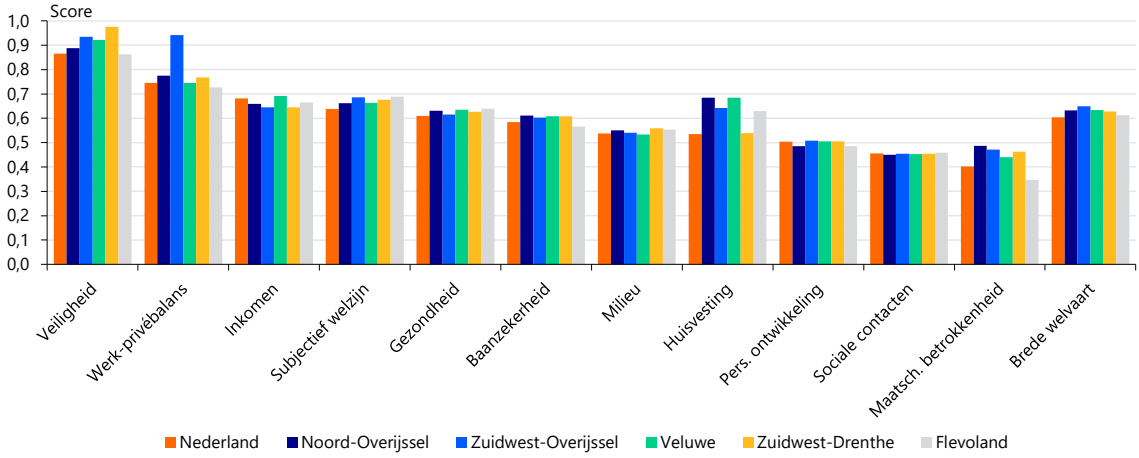
Figuur 20: Regionale verschillen in brede welvaart



Bron: RaboResearch, Universiteit Utrecht

Dimensies van brede welvaart waarop Regio Zwolle hoog scoort zijn veiligheid, huisvesting en maatschappelijk betrokkenheid (zie figuur 21). Dit geldt in mindere mate ook voor werk-privébalans, subjectief welzijn, baanzekerheid en milieu. De regio scoort (onder)gemiddeld op de dimensies inkomen, persoonlijke ontwikkeling en sociale contacten.

Figuur 21: Brede welvaart per deelgebied en dimensie



Bron: RaboResearch, Universiteit Utrecht

Bijlage 5: de transitie naar een duurzame en inclusieve economie

Vanaf de jaren tachtig ontstond een nieuwe economie in Nederland. Kennis en innovatie, vooral in regionale netwerken (ecosystemen), werden voor bedrijven steeds belangrijker. Deze ontwikkelingen droegen bij aan de verschuiving van de economie van een op fysieke grondstoffen georiënteerde basis naar een niet-materiële basis, namelijk kennis. Het optimaliseren van de kennisstromen binnen de netwerken waarin bedrijven actief waren, maakte het verschil. Regio's waren daarin de spin in het web.

Meer recent spelen naast kennis en innovatie ook duurzaamheid en inclusiviteit een steeds prominentere rol in de nieuwe economie. De grote afhankelijkheid van energie en schaarse grondstoffen maakt bedrijven kwetsbaar. Bovendien wordt duidelijk dat er grenzen zijn aan hoe de economie het milieu kan uitputten. Thema's als circulariteit, maar ook inclusief ondernemen worden steeds belangrijker. Bedrijven moeten meebewegen in deze transitie en staan voor een grote opgave.

Transitie naar een duurzame en inclusieve economie

Een recent ontwikkelde index van Rabobank, genaamd de NEx-T[16], meet de voortgang van bedrijven in de transitie naar een duurzame en inclusieve economie. Hiervoor hielden we een uitgebreide enquête onder Nederlandse bedrijven, waarbij we met zeven dimensies de transitie naar de nieuwe economie meten. De enquête is gehouden in 2020, 2021 en 2022. Nederland scoort in alle jaren een krappe voldoende.

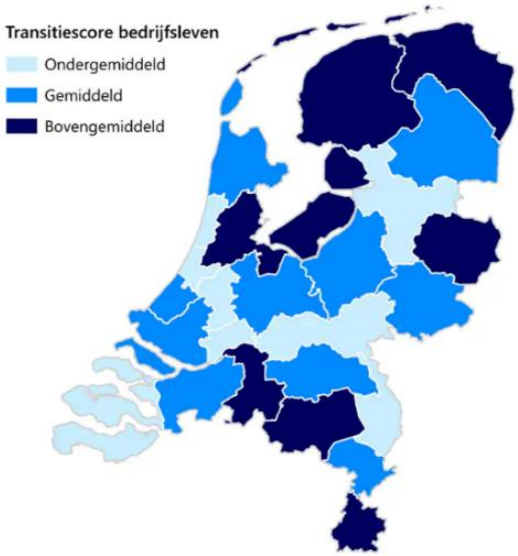
Regio Zwolle loopt achter op andere regio's in het land (zie figuur 22 en figuur 23). Vooral op de dimensies inclusief ondernemen, transparante ketens, en biodiversiteit. Op de dimensies circulariteit en groene energie scoort de regio daarentegen beter dan Nederland.

Figuur 22: NEx-T scores uitgesplitst naar dimensies



Bron: RaboResearch

Figuur 23: NEx-T score per regio



Bron: RaboResearch

[16] NEx-T staat voor 'Nieuwe economie index voor Transitie van het bedrijfsleven'.

Rabobank en Regio Zwolle

Dit rapport, met uitdagingen waar de regio voor staat en met aanknopingspunten om de regionale economie te stimuleren en de brede welvaart te verhogen bieden we graag aan de ondernemers, overheid en onderwijs in Regio Zwolle aan.

Ambitie

De Rabobanken in de Regio Zwolle barsten van de ambitie. We zien daarom ook een belangrijke rol voor ons weggelegd in de uitvoering van dit rapport 'Vernieuwen en versnellen in Regio Zwolle.' Wij zien ons als voorloper en committeren ons als een actieve en voorttrekkende partner aan de transitieopgaven 'Maak van innovatie een speerpunt' en 'Verbind jongeren aan bedrijven'. Vanuit onze visie en onze coöperatieve wortels is er voor ons een belangrijke verbindende rol weggelegd als in huidige en nieuw te vormen coalities.

Sleutelrol

Rabobank heeft een sleutelrol. Zij spreken veel met ondernemers in de regio. Als ondernemers willen investeren moet de bank kijken of die investeringen ook bijdragen aan de transities. De bank mag zelf pro-actiever naar ondernemers toestappen en ophalen wat de behoefte is én met nieuwe financieringsoplossingen komen voor de uitdagingen van deze tijd. Ze heeft bovendien de kennis die ondernemers nodig zijn om de transities door te maken of te innoveren. We willen samen met onze klanten, leden en andere partners inzetten voor een toekomstbestendige, inclusieve maatschappij. Een duurzame samenleving met kansengelijkheid en een economie die toekomstbestendig is en bijdraagt aan brede welvaart. Specifiek richten we ons op het ondersteunen van drie grote maatschappelijke transities: de duurzaamheids- en energietransitie, de transitie naar duurzame voedselketens en de transitie naar een inclusieve maatschappij.

Kennis en netwerk

Voor deze transitie opgaven zetten wij naast financieren ook onze kennis en netwerk in. Zo organiseren we kennissessies rondom het thema elektrificatie van transport of het hergebruik van water voor de industrie. Bespreken we samen met zorgpartijen in de regio de uitdagingen en kansen voor de transformatie van het zorgvastgoed. Dagen we met de Circular Economy Challenge, ondernemers uit hun circulaire kansen in beeld te brengen en hun circulaire ambities waar te maken. Bouwen we met de regio Zwolle aan de verduurzaming van de bouwsector én het landelijke gebied door het versnellen van biobased bouwen. En onderzoeken we met de agrarische sector de impact van de opgaven in gebiedsprocessen en bieden we ondersteuning in het ontwikkelen van nieuwe landbouwpraktijken.
Transitieopgaven versnel je niet alleen, we werken samen met innovatiehubs zoals ZWINC en Perron038 om onze kennis en netwerk nog beter voor de regio in te kunnen zetten.

Commitment met de zes opgaven

Wij streven naar een zo concreet mogelijk commitment op de zes geformuleerde opgaven. Door ondernemers handvatten te bieden met verschillende kennis-sessies en klantprogramma's. Op regionaal niveau samen te werken met innovatiehubs, gemeenten, provincie en ondernemersverenigingen om de transitie te versnellen. En tot slot onszelf én de regio uit te dagen om de komende periode het commitment verder uit te diepen en te concretiseren.

Hoe nu verder

De komende maanden gebruiken wij om de zes opgaven met onze klanten, leden en stakeholders verder te verdiepen en ons commitment hierop te concretiseren. Uiterlijk juni 2024 presenteren wij hoe we de opgaven concreet in gaan vullen. Dit doen we graag samen met alle betrokken partijen in de regio Zwolle.

Geïnspireerd? Doe mee!

Wij hebben als Rabobanken in de Regio Zwolle het initiatief voor dit rapport genomen en hiermee belangrijke uitdagingen voor Regio Zwolle inzichtelijk gemaakt. We spreken de ambitie uit om een wezenlijke rol te spelen bij de invulling van de uitdagingen, maar we kunnen dit niet alleen. Ben je al met een van deze opgaven bezig, of ben je tijdens het lezen van dit rapport geïnspireerd geraakt en wil je bijdragen aan deze opgaven? Zoek dan contact met ons, dan trekken we samen op! In onze visie is het geheel meer dan de som der delen.

Colofon

RaboResearch
Nederland
https://www.rabobank.nl/kennis

Auteurs:

Floris Jan Sander	Econoom RaboResearch
Rogier Aalders	Senior econoom RaboResearch
Otto Raspe	Hoofd RaboResearch Regions Innovation Sustainability Entrepreneurship

Met medewerking van:
Joram Maan, Stefan Lohuis, Jenneke Palland, Cecile Fokkert, Henry Steenbergen, Michiel Bloemendal, Wilke van Ittersum en Frea Klaasse Meijerink

Contact RaboResearch:
Floris Jan Sander (florisjan.sander@rabobank.nl)
Rogier Aalders (rogier.aalders@rabobank.nl)
Otto Raspe (otto.raspe@rabobank.nl)

Contact Rabobank Kring Midden-Oost-Nederland:
Stefan Lohuis (stefan.lohuis@rabobank.nl)
Joram Maan (joram.maan@rabobank.nl)

© 2023 – All rights reserved

Disclaimer: https://economie.rabobank.com/disclaimer