

Ruimte en Economie

Telefoon (038) 498 3266

Ambitiedocument: Zwolle Experimentele Hanzestad

Op weg naar de vierde economische topregio van Nederland



Opdrachtgever	R.E. de Heer
Opdrachtnemer	Marjan Willems
Versie	1.0
Datum	22 oktober 2019

1

Inleiding

In Zwolle zijn veel partijen betrokken bij de ontwikkeling van de stad. Overheid, bedrijfsleven, onderwijs en maatschappelijke organisaties zetten zich met hart en ziel in om de stad te versterken. Met succes: het gaat goed in de stad. Zwolle scoort in veel landelijke lijstjes hoog. Onze binnenstad is na Amsterdam de beste qua wooncomfort, de Regio Zwolle groeit na de Randstad het hardst in Nederland.

Maar er zijn ook redenen om alert te blijven:

- Het Rijk zal het ruimtelijk beleid in de toekomst hoofdzakelijk richten op de versterking van de economische hoofdstructuur rondom de stadsgewesten Amsterdam, Rotterdam/Den Haag, Utrecht en Eindhoven.
- Na 2040 stagneert de demografische groei in Nederland. Groei en krimp zullen naast elkaar bestaan, waarbij sterke steden nog op enige groei kunnen rekenen¹.
- Daarnaast blijkt uit onderzoek dat voorzien wordt dat er in de toekomst slechts tien steden in Nederland van economische betekenis blijven². 4 steden genereren groei op eigen kracht; de andere 6 steden kennen afgeleide groei. Deze steden zijn het meest aantrekkelijk om te vestigen of te investeren. Zwolle staat op dit moment volgens Bureau Louter niet in de top tien van economisch sterke binnensteden.
- En tot slot zien we dat ook andere steden in beweging komen en zich profileren en investeren in citymarketing, omdat ze geloven dat deze investering op termijn rendeert.

Om de opwaartse lijn vast te houden en er ook in de toekomst toe te blijven doen wil Zwolle zich organiseren en met alle partners de economische en culturele dynamiek door middel van selectieve groei versterken. Want een economisch sterke en bloeiende stad kan investeren in de leefkwaliteit en voorzieningen die onze stad tot die aantrekkelijke en sociale stad maken.

Kern van de ambitie

Zwolle wil zich ontwikkelen tot economische toplocatie en culturele hotspot, tot een plaats waar je je wilt vestigen om er te wonen, te werken en in de vrije tijd te genieten, waarbij er speciale aandacht uitgaat naar het trekken van kennis-werker / young potential in de war on talent om toekomstgericht sterk te blijven presteren. Zwolle (Regio) wil een stad zijn die op zichzelf sterk is. En die ook zo gezien wordt.

Dat is de uitdaging: het imago van Zwolle verschuift van een stad en regio 'middle of the road' naar een hot spot, die opvalt en die trekt. Hierdoor zal ook Zwolle bestuurlijk beter op de radar komen en meeprofiten van de inspanningen en middelen die het Rijk de komende jaren inzet voor de versterking van de economische hoofdstructuur.

1.1 Wat was het citymarketing kader tot nu toe?

Om Zwolle regionaal, landelijk en internationaal sterker te positioneren ten opzichte van andere steden en regio's is sinds 2015 de citymarketingstrategie ingezet rond

¹ (<https://hetoversticht.nl/actueel/achtergrond/5/groei-en-krimp-in-overijssel>).

² Onderzoek van Bureau Louter naar de economische betekenis van steden leert dat Zwolle in 2018 niet in de top tien voorkomt op economische functies van binnensteden (bestuursfunctie, kantoorfunctie, vrije tijd & cultuur, winkelfunctie en overige bedrijvigheid)

drie pijlers: dynamische Hanzestad met bruisende binnenstad, excellent onderwijs en economische topregio. Vanaf 2016 is er gewerkt vanuit één overkoepelend plan, met één overkoepelend verhaal van Zwolle. Stakeholders in de stad en regio worden gefaciliteerd om gezamenlijk hetzelfde verhaal uit te dragen. Doel is meer bezoekers, studenten, investeringen en congressen aantrekken en de economie daarmee te versterken.

In 2017 is een samenwerking gestart met de Zwolse 8 om meer studenten te trekken en vast te houden. Er is in 2018 een gezamenlijk marketingplan vastgesteld voor de Regio Zwolle waarin is vastgelegd welke topsectoren in de etalage worden gezet. Samen met partners wordt steeds beter de lobby ingezet om investeringen en congressen naar de regio te trekken.

Inmiddels is gebleken dat deze aanpak werkt³. Met een klein budget wordt veel bereikt. Dit uit zich in resultaten zoals te zien in bijlage 1, maar vooral door steeds meer bewustwording en samenwerking door partners op de gewenste profilering vanuit citymarketing. Het is een nieuwe werkwijze voor Zwolle en de regio die steeds meer vorm krijgt. Hoe nu verder?

1.2

De next step

Nu is het tijd voor de volgende stap om de citymarketing scherper te richten en economisch door te stoten met meer ambitie. **Dynamische hanzestad geeft geen ontwikkelrichting aan.** Een ambitie en profilering zouden meer richtinggevend moeten zijn om te komen tot een verandering van het imago én aan de ontwikkeling van Zwolle tot een economisch sterke, innovatieve en bruisende stad die aantrekkelijk is om te investeren, om te (komen) wonen, werken en uitgaan. We moeten daarbij opboksen tegen andere steden en regio's.

Om deze uitdaging aan te kunnen moeten we met alle partners en stakeholders in stad en regio samenwerken, vanuit een gezamenlijke ambitie. Dat resulteert in een integrale aanpak van de citymarketing, waarin we met elkaar keuzes maken voor gerichte groei en proactief beleid en acquisitie. Dit document geeft richting voor deze keuzes. Voor de opstelling (en het draagvlak) van dit document is veel overleg gepleegd met partners in de stad en de regio evenals binnen de gemeente.

1.3

Duiding positie en reikwijdte citymarketing

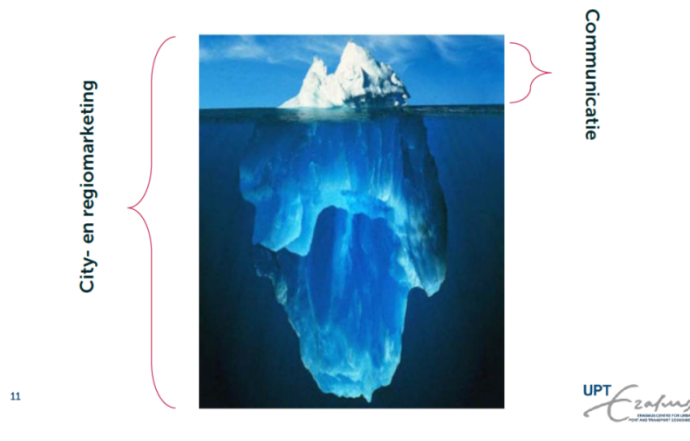
Citymarketing is meer dan alleen een slogan, logo of campagne en website. Het is een langetermijnproces gericht op een gezamenlijke ambitie, bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten. Dat betekent dat we onze gezamenlijke ambitie allemaal, ieder voor zich én voor de stad als geheel, vorm moeten geven en vertalen in onze beleidskeuzes. Dat wat we zeggen te zijn, moet kloppen met wat de potentiële bewoner, investeerder of bezoeker beleeft in de stad. Promotie, product, prijs, plaats en personeel moeten met elkaar uitgelijnd zijn.

Dit document geeft dan wel richting. Die richting is echter bepaald met partners in de stad en gebaseerd op reeds gemaakte keuzes in de relevante beleidsvelden binnen de gemeente Zwolle (denk aan de omgevingsvisie, de strategische agenda voor de binnenstad, het ontwikkelkader Spoorzone, het cultuurprofiel etc). Dat moet ook; citymarketing wordt alleen een succes, wanneer wordt uitgegaan van bestaande kracht.

³ Zie fig 1. Succesfeiten in bijlage 1

Citymarketing kan volgens hoogleraar Erik Braun van de Erasmus Universiteit worden gezien als een ijsberg. Boven water is het topje te zien: de promotionele activiteiten. Onder water zit echter de grootste inspanning: alle neuzen dezelfde kant op bij de gezamenlijke ontwikkeling van de stad en bij keuzes in investeringen die bijdragen aan het gewenste imago. Dat is waar de afgelopen periode hard aan is gewerkt en waar in de uitvoering ook de meeste tijd en energie in zal gaan zitten. Geen los zand, maar een overkoepelende strategie met betrekking tot het gewenste imago van Zwolle; met een breed draagvlak.

De ijsberg van city- en regiomarketing



Daarbij merken we op, dat citymarketing een andere focus en doelgroep kent dan de communicatie en lobby van de gemeente, die zich in de breedte richt op bestuurlijke en maatschappelijke partners op tal van beleidsterreinen. De gemeente Zwolle is immers verantwoordelijk voor veel (maatschappelijke) taken en beleidsvelden.

Alleen die beleidsterreinen die relevant zijn om bezoekers, bewoners en/of investeerders te interesseren worden in de etalage gezet van de citymarketing. Het gaat dan om Wonen, Werken en Vrije tijd. Andere beleidsvelden die politiek, bestuurlijk en/of maatschappelijk belangrijk zijn worden op andere plekken in de schijnwerpers gezet, in de stad, media en/of op bestuurlijke podia.

Tenslotte

Zwolle heeft een breed en aantrekkelijk aanbod als stad om te investeren, te werken, te wonen en te recreëren. Wanneer in dit ambitiedocument wordt gesteld dat er wordt gekozen om met name te investeren in wonen, werken en vrije tijd ten behoeve van de kenniswerker/ young potential (kosmopoliet in leefstijlen), wil dat niet zeggen dat er geen aandacht meer zal zijn voor bestaande bewoners en bedrijven. De huidige bewoners en bedrijven maken de stad tot de mooie stad die het nu is en dat verdient blijvend aandacht. Echter wanneer er de komende jaren met de schaars beschikbare middelen keuzes moeten worden gemaakt in de voor young potentials relevante beleidsvelden Wonen, Werken en Vrije tijd, zal de focus liggen op keuzes die het imago van Zwolle verschuiven naar een stad met spannende tegenstellingen tussen Oud en Nieuw. Deze investeringen en keuzes leveren niet alleen wat op voor die

young potential, maar zorgen ook voor een aantrekkelijker en verrassender aanbod in de stad voor de bestaande bewoner en ondernemer.

1.4 Inspirerende voorbeelden

Hierna volgen ter inspiratie enkele voorbeelden van succesvolle regio's.

Milton Keynes

De verklaring voor het succes van deze regio is in de eerste plaats haar ligging in de economische topregio South East England, tussen Londen, Oxford en Cambridge. Milton Keynes combineerde haar gunstige ligging met investeringen in de fysieke infrastructuur (zoals auto- en treinverbindingen met Londen en omliggende plaatsen), met het creëren van een aantrekkelijke woonomgeving. Deze sub-urbane stedelijkheid en betaalbare woningen hadden een grote aantrekkingskracht op de middenklasse. De aanwezigheid vervolgens van deze middenklasse en de beschikbaarheid van voldoende ruimte voor (kantoor)bedrijven hadden weer een aantrekkingskracht op kennisintensieve diensten. De centrale ligging en het stedelijke karakter van de stad leidden daarnaast tot veel banen in de detailhandel en logistiek. Door de focus te leggen op goede bereikbaarheid met andere steden in combinatie met het bieden van een prettige woonomgeving, hebben geleid tot een succesverhaal.

Het succesverhaal van Milton Keynes biedt mogelijk ook aanknopingspunten voor Zwolle: ook Zwolle is sterk als het gaat om bereikbaarheid van het stedelijk netwerk om ons heen én als aantrekkelijke woonstad.

Eindhoven

Eindhoven is het grote voorbeeld van wat citymarketing kan doen. De stad had een sterk industrieel profiel door de aanwezigheid van Philips en DAF en een uitgebreide industriële MKB-sector. Toen genoemde sleutelbedrijven voor de stad in de problemen kwamen ontstond er een gezamenlijke behoefte, van publieke én private partijen, om samen te werken aan een sterkere stad en regio.

Vanuit een moeilijke positie is besloten vol in te zetten op onder meer citymarketing met als profiel: Kennis, Techniek en Design. Voor alle activiteiten die de stad in de schijnwerpers wil zetten is gekozen voor een gerichte ontwikkeling binnen dit profiel. Hierdoor is de stad in 20 jaar tijd veranderd van een industriestad in een innovatieve en creatieve high tech stad. Door deze profilering is de stad er in geslaagd nieuwe investeerders te trekken en is tegelijk ook het toerisme sterk gegroeid. Eindhoven heeft daarbij gesteld dat ze de tiende Innovatieve stad van de wereld wilde worden. Dat was op dat moment eigenlijk onvoorstelbaar. Door een enorme gezamenlijke inspanning en focus op *Kennis, Techniek en Design* is dat inmiddels toch gelukt. In 2013 wees Forbes op gezag van de OECD Eindhoven al aan als innovatiefste stad ter wereld (<https://webwereld.nl/markttrends/78510-eindhoven-innovatiefste-stad-ter-wereld>)

1.5

Leeswijzer

In dit document beschrijven we de ambities voor de stedelijk-regionale positionering en citymarketing. We volgen daarbij het model voor communicatie met doelgroepen zoals Simon Sinek die in zijn *Golden Circle* hanteert vanuit het waarom, hoe en wat.

Waarom

Het **stimuleren van een sterke stedelijk-regionale economie die uitgebalanceerd is**. Toekomst-bestendig, innovatief, duurzaam en aantrekkelijk.

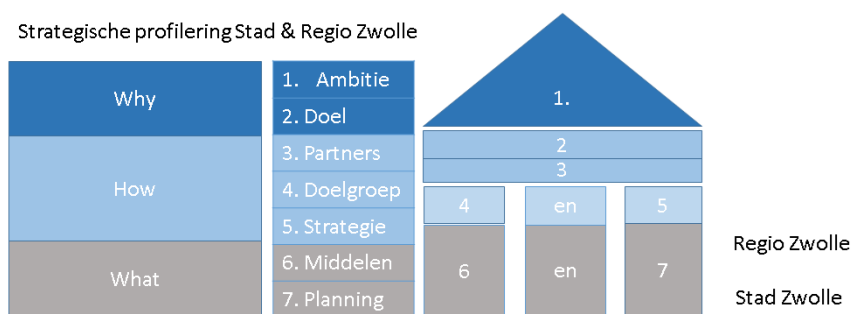
Hoe

Met partners werken aan productontwikkeling en promotie (**experimentele hanzestad**), met als doel om **vierde economische topregio van NL** te worden: 'squaring the triangle'. Toekomstgericht is de **doelgroep de young potential; de kenniswerker**. Professionele aansturing en uitvoering van regio- en citymarketing.

Wat

Uitvoeringsprogramma's op basis van de ontwikkeling en profilering van drie pijlers (**wonen, werken en vrije tijd**)

Strategische profilering Stad & Regio Zwolle



2

Waarom

Zoals aangegeven ligt de aanleiding voor dit ambitiesdocument in diverse ontwikkelingen die de sterke (economische) positie van Zwolle onder druk zetten. Wat is dan nu de positie, waar staat Zwolle? Dat wordt duidelijk uit de SWOT-analyse die we hebben uitgevoerd. Hieronder volgen de belangrijkste conclusies, de gehele analyse vindt u in bijlage 2.

Onlosmakelijke relatie Regio Zwolle en Zwolle stad

Stad en Regio Zwolle kunnen niet los van elkaar gezien worden, ze hebben elkaar nodig om succesvol te zijn. De regio heeft de stad nodig als trekker, voor banen en stedelijke voorzieningen. De stad heeft de regio nodig voor het mede bouwen aan het economisch fundament, om te recreëren en te werken in een prachtige groene omgeving en het bieden van variëteit in woonmilieus.

Huidige situatie regio en stad

De belangrijkste conclusies uit de SWOT-analyse, waarbij de aandachtspunten vet zijn gemarkeerd:

- Sterke waarden zijn "Gunnen, Groeien en Grensontkennend". Een serieuze volksaard (arbeidsethos), maar ook durf om te gaan voor vernieuwing. We hebben ruimte, we voelen ruimte en we zijn op een persoonlijke wijze gastvrij.
- Sterke geografische ligging als noordoosthoek van de Randstad. Knooppunt naar Noord-Nederland en Duitsland, corridor naar Noordoost Europa.

- Zwolle heeft **één van de sterkste economieën van Nederland, maar geen duidelijk economisch profiel**. Wel zijn we de sterkste groeier buiten de Randstad. Ons onderscheidend vermogen ligt op het terrein van E-commerce, ondersteund door een sterke logistieke sector en strategische ligging. De creatieve industrie is een sterke groeisector in Zwolle.
- Het Rijk investeert in de mainports Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven als economische pijlers van Nederland. **Zwolle wordt (nog) niet gezien door het Rijk als sterke economische drager van Nederland** en mist daarmee de focus en financiering vanuit Den Haag.
Net als andere regio's kent Zwolle **een tekort aan werkgelegenheid voor kenniswerkers**. In een door Hogeschool Windesheim uitgevoerd onderzoek blijkt dat de Zwolse economie relatief weinig kennisgedreven, hoog-innovatieve, hoge toegevoegde waarde bedrijven kent. Veel afgestudeerden vertrekken naar de Randstad.
- Kwalitatief hoogstaand onderwijs voor toegepaste innovatie. **Zwolle heeft veel studenten, maar niet het imago van een studentenstad**.
- **Zwolle staat niet in de top 10 van sterke economische binnensteden**. Dit is een bedreiging als je weet dat in de toekomst er in Nederland naar verwachting slechts tien steden van economische betekenis zullen zijn. Deze steden zullen meer talent, werk met toegevoegde waarde, innovatief denken en handelen aantrekken. Dat kleurt ook het verzorgingsniveau van de stad qua leisure, cultuur en woonmilieus.
- We hebben een kleine en aantrekkelijke binnenstad. Cultuur en horeca vormen voor veel bezoekers een reden om de stad te bezoeken. **Toch zijn er op dit moment slechts twee “reasons to travel”**: de Fundatie en de Librije. Zwolle wordt door jongeren omschreven als ‘Cozy nothing’.
- Zwolle is een aantrekkelijke woonstad voor gezinnen door het gunstige leefklimaat. **Om jonge talenten te binden en te trekken, zijn meer stappen nodig op banen, wonen en vrije tijd**.

Wat betekent dit?

Stad Zwolle

Uit de SWOT concluderen we dat Zwolle behoefte heeft aan een heldere ambitie en een duidelijker profilering. Het is zaak voor een eenduidig profiel te kiezen, zodat we de juiste doelgroepen en investeringen gaan aantrekken die een toekomstgerichte, duurzame welvaart en welzijn garanderen voor de stad en regio. Het hogere doel is dan ook om balans in welvaart en welzijn te borgen.

Het streefprofiel: Zwolle wil een aantrekkelijke stad zijn voor haar inwoners, maar wil ook nieuwe doelgroepen aantrekken, in het bijzonder kenniswerkers. Daartoe zal Zwolle zich verder moeten ontwikkelen en profileren als economische en culturele hotspot.

Dat is onze ambitie. Daarbij hoort het profiel van Zwolle als stad die groeit, verrijkt, verrast, experimenteert en innoveert. Een stad waar je (als kenniswerker) wilt wonen, omdat Zwolle *‘the new place to be’* is. De early adopter kiest voor Zwolle, want “Zwolle is goed voor je imago.”

Regio

Op basis van “de Kracht van Oost” hebben de gezamenlijke partners in de regio een marketingplan opgesteld. Die gaat uit van het verder uitbouwen van de bestaande kracht en inzetten op onderbouwde kansen. Om de economie te stimuleren moeten

investeringen worden aangetrokken. Dit doen we met het wenselijke profiel van dé groeiregio van Nederland, met een strategische logistieke ligging en onderscheidend vermogen op kunststoffen, e-commerce, health, agro en food. Uitgangspunt is groei met de grenzen van onze planeet voor ogen, welzijn voor de langere termijn.

Die wenselijke groei vindt zowel plaats door uitbreiding van de bestaande bedrijvigheid als door de komst van nieuwe investeerders naar de Regio Zwolle. Zij kiezen ervoor zich hier te vestigen vanwege de groeipotentie, maar ook vanwege de beschikbaarheid van goed opgeleid personeel en de aantrekkelijkheid van de stad Zwolle. Het is zaak nog meer in het vizier te komen van de kenniswerker (kosmopoliet), investeerders en van het Rijk om aanspraak te kunnen maken op financieringsmogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van stad en regio.

2.1 Ambitie stad en regio

In 2030 is de Regio Zwolle de 4^e economische toplocatie van Nederland. Ze staat bekend als Groeiregio, met de experimentele Hanzestad Zwolle als economische en culturele turbo.



Noot:

- *We hebben het in onze ambitie over het claimen van de vierde geografische positie in Nederland. Het gaat niet om de absolute vierde plek in omvang van toegevoegde waarde.*
- *Bij de term economie gaan we uit van de brede definitie: Het creëren van een aantrekkelijke, sterke regio, met de schaarse middelen wonen, werken en vrije tijd. Zo onderschrijft het beoogde routenetwerk OV bijvoorbeeld ook het belang van Zwolle als hoekpunt.*

Doelen

Onderstaande doelen zijn geformuleerd en worden gerelateerd aan het startjaar 2019.

Banen

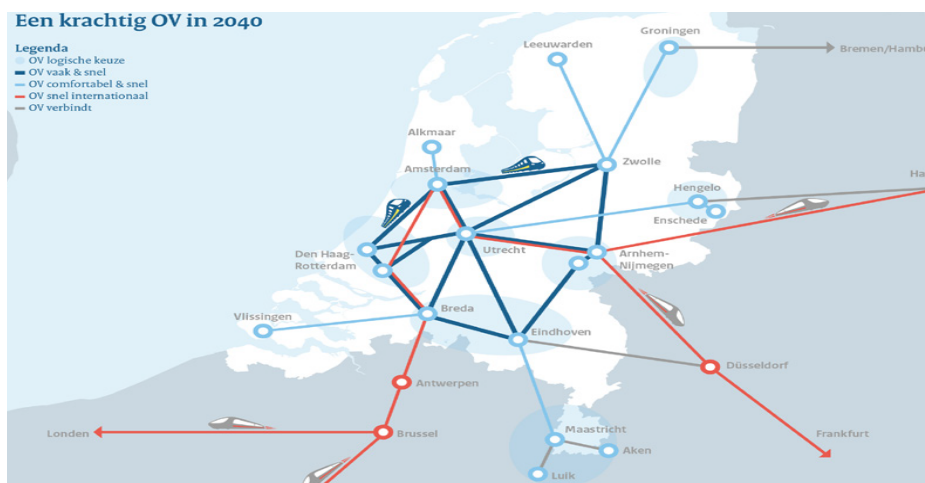
- In 2030 is de omvang van ons bruto regionaal product (Regio Zwolle) toegenomen tot 28 miljard toegevoegde waarde (waarde 1 jan 2018 24,5 miljard. (vastgesteld in Regio Zwolle)
- In 2030 is de omzetwaarde van buitenlandse bedrijven +5%. (vastgesteld in Regio Zwolle)
- In 2030 zijn er +10% meer werkplekken voor kenniswerkers (definitie: werknemers met kennis als belangrijkste kapitaal) in de regio Zwolle. (vastgesteld in Regio Zwolle)

Wonen

- In 2030 staat Zwolle bestendig in de Top 10 van goed presterende gemeenten op het gebied van economie en woonaantrekkelijkheid.

Vrije tijd

- In 2030 heeft Zwolle minimaal 1 nieuw beeldbepalend icoon in de stad.
- In 2030 zijn 2 evenementen doorgegroeid naar een bovenregionale impact en is 20% van de evenementen *on brand*, dat wil zeggen dat ze passen in en bijdragen aan het gewenste profiel van de experimentele Hanzestad
- In 2030 is er 5% meer cultureel aanbod in volume.
- In 2030 is er 15% meer horeca (aantal bedrijven) met de focus op kwaliteit en vernieuwend voor Zwolle.



Hoe

Strategische profilering Sta

Why

How

What

3.1

Partners: Rol Marketing Oost

Om deze doelstellingen te bereiken is samenwerking met alle partners onontbeerlijk. Door de inspanningen in de stad te focussen op de gewenste profilering en de beoogde ambitie ontstaat er een gezamenlijke kracht en grote impact om het imago te beïnvloeden. De Citymarketingorganisatie Zwolle Marketing (onderdeel van MarketingOost) is verantwoordelijk voor de marketing van Stad en Regio Zwolle. Dat betekent dat ze als primaire taken heeft:

- aanjagen en adviseren op destinatieontwikkeling
- vermarketing

Destinatieontwikkeling:

Zwolle Marketing is strategisch adviseur in de ontwikkeling van stad en regio Zwolle als destinatie. Dat betekent dat Zwolle Marketing advies geeft over de voor citymarketing relevante beleidsterreinen (wonen, werken en vrije tijd), zodanig dat deze beleidsterreinen uitgelijnd zijn met de overkoepelende ambitie (4^e economie) en het imago van experimentele hanzestad. Ze is daarmee aanjager van initiatieven en productontwikkeling die bijdragen aan ambitie 4^e economie en imagooversterkend zijn voor de stad (denk hierbij ook aan internal branding bij stakeholders, uitlijnen van lobby, acquisitie en branding regio Zwolle).

Vermarketing:

Zwolle Marketing is uitvoerder en regisseur van de marketing van Stad en Regio Zwolle. Dat betekent dat Zwolle Marketing zelf een aantal activiteiten ontplooit om de stad en regio op de kaart te zetten als 4^e economie en experimentele Hanzestad. Daarnaast regisseert Zwolle Marketing de uitingen van derden zodanig dat deze uitingen opgeteld bijdragen aan het versterken van het imago van Stad en Regio Zwolle. Zwolle Marketing voert een actief persbeleid om het merk Stad en Regio Zwolle optimaal onder de aandacht van relevante doelgroepen te krijgen en te houden.

3.2

Partners: Rol Partners in de stad

Citymarketing is als een ijsberg. Het topje boven water is het zichtbare deel; de promotionele activiteiten. Het grootste deel van de ijsberg bevindt zich echter onder water. Dat zijn de gezamenlijke activiteiten en inzet van alle partners in de stad die bijdragen aan het gewenste imago. In de eerste fase zal met name worden ingezet op commitment in woord en daad. In de tweede fase (wanneer de uitgewerkte strategie door de partners wordt omarmd en mede uitgevoerd) zal de volgende stap worden gezet naar een mogelijke financiële bijdrage. Wie zijn die partners?

- De provincies Overijssel, Gelderland, Flevoland, Drenthe als partners bij het realiseren van gezamenlijke doelen en ambities
- Regio Zwolle en haar Economic Board, VNO-NCW en MKB Nederland met haar trekkende rol in de regio om de achterban mee te krijgen in de aanpak.
- Ontwikkelingsmaatschappijen in de rol van lobby en acquisitie
- Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland (RVO) en Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) in de rol van lobby en acquisitie
- Het Rijk als belangrijke partner in de economische ontwikkeling van deze regio en stad.

- Onderwijsinstellingen. Zij hebben een belangrijke rol om studenten voor te bereiden op de juiste banen en kunnen Zwolle mede profileren als een aantrekkelijke stad voor jongeren.
- De Universiteiten van Twente, Nijmegen, Wageningen en Groningen als partners in onderzoek of en hoe een universiteit kan bijdragen aan de ambitie en profilering.
- Bedrijfsleven (bestaand en nieuwe investeerders) als belangrijke mede-realisator van de ambitie en profilering vanuit het gezamenlijke belang van een sterk economisch netwerk op lokaal-regionaal niveau als ten behoeve van het concurrerende vermogen.
- ZwolleFonds als partner in productontwikkeling, belangenbehartiging van ondernemers, aanjagen van ondernemers in aanhaken bij imago van experimentele stad.
- Culturele sector in de rol van mede-realisator om het imago van Zwolle te verbeteren door een aantrekkelijk vrijetijdsaanbod waarin vernieuwing en



experiment nadrukkelijk zichtbaar zijn en een spannende tegenstelling vormen met historie en erfgoed van Zwolle.

- Evenementen organisatoren, horeca- en vrijetijdsondernemers in de rol van mede-realisator om het imago van Zwolle te verbeteren ten gunste van een aantrekkelijk vrijetijdsaanbod door vernieuwing, experiment, een spannende tegenstelling tussen oud en nieuw.
- Partners uit het Concilium als beslissende en realiserende partners in voldoende, betaalbaar en onderscheidend woningaanbod.
- De gemeente draagt in eigen huis de ambitie en profilering uit bij de beleidsmakers, zodat het beleid voor onder meer wonen, cultuur, evenementen en economie kan bijdragen aan de ambitie en profilering van Zwolle als economisch en cultureel aantrekkelijke stad.

3.3

Doelgroepen



Naast de inzet op een blijvend aantrekkelijke stad voor bestaande bewoners, bezoekers en investeerders, zal marketingkracht worden ingezet op nieuwe impulsen voor de stad. Om de marketingkracht te focussen en niet te versnipperen, kiezen we voor de volgende primaire doelgroepen. Dit zijn investeerders, bezoekers, bewoners en werknemers die we in het bijzonder

naar Zwolle willen halen.

- Kenniswerkers
Op basis van de doelgroep segmentatie van Motivaction vertalen we de kenniswerkers in een leefstijl, namelijk de Kosmopoliet; de kritische wereldburgers die waarden als ontplooiën en beleven combineren met waarden als succes, materialisme en genieten⁴.
- Bedrijven (investeerders) die willen groeien en excelleren in e-commerce (logistiek) en creatieve economie, in kunststoffen, health en agri-food. De bedrijven die we aantrekken dragen bij aan de duurzame groei die we nastreven.
- Studenten die willen groeien, verrijkt willen worden met kennis op het gebied van e-commerce (Creatieve industrie), logistiek, kunststoffen, health en agri-food. Ook hierbij richten we ons met name op de kosmopolitische student.
- Congresorganisatoren voor congressen die aansluiten bij de profilering van stad en Regio Zwolle (E-commerce, Logistiek, Health, Kunststoffen, Creatieve economie, agri-food)

3.4

Strategie

Afbeelding: Holtkamp Projectontwikkeling

⁴ zie bijlage 3 voor duiding van het profiel van de Kosmopoliet

De inzet voor Zwolle Stad



De door de gemeente Zwolle georganiseerde hackaton en onderzoek levert op dat de 3 terreinen Wonen, Banen en Vrije tijd relevant zijn in het keuzeproces van de doelgroep. Zwolle zal dus op deze drie terreinen haar imago moeten versterken om haar ambitie te behalen. De keuzes voor deze extra inzet staan weergegeven in bovenstaand "Key Message House".

Om de vierde economie van Nederland te worden, zullen we als stad ons flink moeten inzetten. De economische waarde zit in de economische Regio Zwolle bij de bedrijven. Naast de aandacht voor bestaande ondernemers is het zaak nieuwe investeringen en bedrijven aan te trekken. Bedrijven trek je door goed opgeleid personeel beschikbaar te hebben en een aantrekkelijk klimaat voor bewoners en bedrijven die zich hier willen vestigen. Goed opgeleid personeel (young potentials of kosmopolieten) komt af op een aantrekkelijk cultureel klimaat, betaalbaar een aantrekkelijk woningaanbod, een aantrekkelijke woonomgeving en voldoende geschikte banen. Dit heeft ook weer spin-off voor andere werkgelegenheid. (De KEC-agenda is een belangrijke randvoorwaarde; Zwolle investeert in een schone, veilige leefomgeving).

We richten ons op het aantrekken van de topsectoren van ons bedrijfsleven (kunststoffen, health, e-commerce, creatieve industrie en start up's). Om Kosmopolieten aan te trekken moeten we de stad aantrekkelijker maken. We ontwikkelen Zwolle tot een experimentele Hanzestad met ruimte voor ontwikkeling, gekkigheid, ondernemerschap, slagen en falen, groeien, innovatie.



Afbeelding: Creatieve Corporatie

De inzet voor Regio Zwolle

(Door de Regio Zwolle (regiegroep en kernteam) vastgestelde marketingplan)

We worden vierde economische topregio door de groeipotentie, onze strategische ligging en ons onderscheidend vermogen op Kunststoffen, Health, Agro en Food, E-commerce⁵ en nieuwe economie (creatieve industrie en start up's). Dit staat in de etalage.

⁵ E-commerce omvat in deze ook de Creatieve Industrie. E-Commerce de snelst groeiende bedrijfstak. Regio Zwolle laat energie en dynamiek zien op het vlak van E-commerce en maakt dit iets waarop we ons kunnen onderscheiden van andere regio's in Nederland. Te meer omdat E-commerce verder door geen enkele regio of stad wordt geclaimd. E-Commerce en logistiek zijn ook duidelijk met elkaar verbonden. Het snijvlak van beide (in combinatie met de ligging, onze groei en ruimte) is wat we in de etalage kunnen zetten

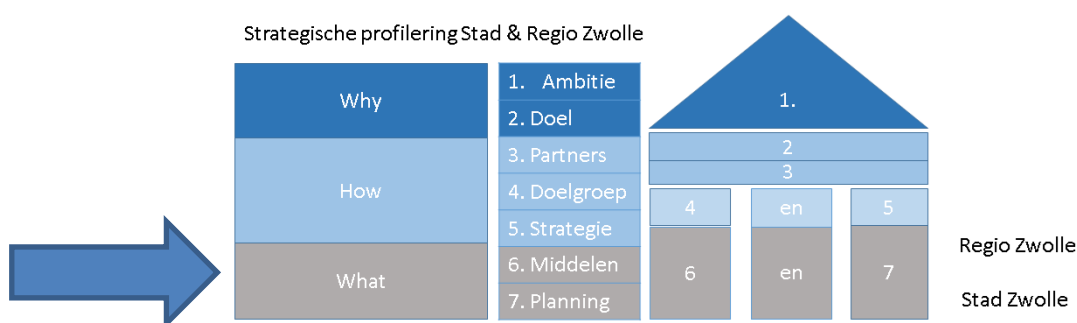


Het fundament hieronder is een sterk ontwikkelde distributiesector, vernieuwend ondernemerschap, innovatiekracht en excellent onderwijs. Hiermee richten we ons op het aantrekken van investeringen in samenwerking met accountmanagers van de gemeenten in de Regio Zwolle, Oost NL en NFIA. Deze partijen houden zich bezig met de acquisitie ten behoeve van de BV Nederland.

Daarnaast zijn onderwijs, overheid, bedrijfsleven en aanverwante organisaties (zoals Kennispoort) ook gericht op het behalen van de vierde positie. Ze beseffen dat dit bijdraagt aan hun eigen concurrentiekracht. Ze beseffen dat investeringen komen als we de regio positioneren als dé groeiregio van Nederland. Daarnaast zet de regio in op:

- crossovers (sectoren, bedrijfsleven en onderwijs, 4 O's, samenwerking met actieve partijen in acquisitie en handelsbevordering in Nederland en daarbuiten)
- verbetering infrastructuur (zowel fysiek als in netwerken).
- acquisitie op (internationale) bedrijven voor hoogopgeleid personeel
- autonome groei bij reeds gevestigd bedrijfsleven

4 What



4.1 Middelen

Een stevige ambitie vraagt om een stevige citymarketingorganisatie. Het is daarbij noodzakelijk dat in de uitvoering van de strategie alle partners worden betrokken, Zwolle Marketing adviseert en ondersteunt daarbij . Het halen van deze ambitie vraagt om een integrale, langjarige en consequente aanpak en om de inzet en samenwerking van alle partners in de stad. Zij hebben allemaal hetzelfde doel voor ogen en werken hier met durf en in gezamenlijkheid aan, binnen de eigen organisatie, in keuzes voor de ontwikkeling van stad en regio en in de lobby en profilering naar andere overheden.

Daartoe gaan we het merk Zwolle bouwen van binnenuit: door middel van *internal branding* verbinden we de externe profilering van de organisatie met het gedrag van de medewerkers, in het geval van Stad en Regio Zwolle zijn dat de 3 O's (Ondernemers, Onderwijs, Overheid). Deze moeten het merk intern en extern *leven* zoals het ook beloofd wordt naar buiten. Idealiter is de citymarketing geïntegreerd in gemeentelijk beleid en fungeert als een kompas om beleid op te ontwikkelen.

Daarom vragen wij alle samenwerkingspartners om zich te committeren aan deze strategie en stellen burgemeester en wethouders deze vast als leidraad en kompas voor de stad en voor het relevante gemeentelijk beleid (banen, wonen en vrije tijd). Een convenant om in fase 1 de rollen en bijdragen in woord en daad van de diverse partners vast te leggen, is daarbij een middel. Daarmee krijgt Zwolle Marketing rugdekking van de gemeente en zal ze krachtiger kunnen opereren in de stad en de regio.

Versterken marketingorganisatie

Onze stevige ambitie vraagt om een stevige marketingorganisatie met op termijn een dito budget en mandaat. De financiële behoefte met betrekking tot citymarketing op langere termijn zal in een volgende fase aan de orde komen. Voor nu wordt de eerste stap gezet met de vaststelling van de visie, waarmee de gemeente binnen lopend beleid de ambitie en profilering reeds als kompas inzet. Ook binnen de bestaande middelen kan de inzet al meer gezamenlijk gericht worden op het gewenste imago van de stad (en de regio).

4.2 Planning vervolg

Wij gaan hier niet verder in op de marketing van de Regio Zwolle. Deze aanpak staat beschreven in het marketingplan voor de Regio. Voor de marketing van de stad zien we deze vervolgstappen:

1. Actieplan: Draagvlak en doorwerking
2. Rollen en borging/aansturing binnen gemeentelijke organisatie
3. Uitvoering van de marketing communicatie

Ad. 1. Actieplan: Draagvlak en doorwerking

Na vaststelling van dit ambitiesdocument door burgemeester en wethouders gaan we in samenwerking met partners in de stad verder aan de slag met het uitwerken van de strategie, een actieplan ten behoeve van placemaking en de doorvertaling van de ambitie in gemeentelijk beleid en investeringen in de stad. Dat doen we langs drie sporen:

a. strategie en placemaking (productontwikkeling) met en door partners in de stad

In 2019 en verder wordt de ambitie door middel van een strategie, een kompas, eventueel een convenant en een marketing communicatieplan verder uitgerold bij en samen met het onderwijs (Zwolse 8), Zwolle Fonds, ondernemers uit de economische topsectoren, cultuursector, Kennispoort, evenementen-organisatoren, horeca ondernemers, initiatiefnemers voor activiteiten.

Gezamenlijk ontwikkelen we Zwolle tot een experimentele stad, waar het contrast tussen het decor van de historische binnenstad en het innovatieve karakter van

ons woningaanbod, ons bedrijfsleven, onze evenementen, ons culturele en horeca-aanbod als magneet fungeert voor young potentials (kosmopolieten). Dit ambitiedocument dient daarbij als kompas, dat ondersteunt en richting geeft. Daarnaast wordt het marketingplan van de Regio Zwolle uitgerold in een strategie.

b. Vertalen van ambitie in gemeentelijk beleid

Het citymarketingbeleid wordt vastgesteld door de gemeente. De ambitie fungeert daarbij als kompas om haar beleid te ontwikkelen voor de thema's wonen, economie, cultuur en vrijetijd.

De extra inzet op de creatieve industrie, zichtbaar vernieuwend woonaanbod en onderscheidend cultureel / vrijetijdsaanbod vormen een concrete aanpassing van de gemeentelijke inzet ten behoeve van de beïnvloeding van het imago van de stad.

Met de bestuurlijke vaststelling van dit ambitiedocument, worden de overkoepelende ambitie en richting voor het gewenste imago van de stad vastgesteld. Dit is tevens het startschot om de strategie binnen de beleidsvelden Wonen, Werken en Vrije tijd verder uit te werken en vorm te geven volgens deze bestuurlijk ingezette ambitie en richting. Denk daarbij aan keuzes binnen de woonagenda, input voor de Economische visie en input voor het te realiseren culturele beleid.

c. Concrete acties

Na vaststelling van deze strategie zal de gemeente drie concrete acties bepalen om op korte termijn de beweging in te zetten richting het gewenste imago. Die acties richten zich in het bijzonder op de domeinen banen, wonen en vrije tijd. Daarbij wordt aangesloten bij wat er al loopt middels het coalitieakkoord, de strategische agenda en de speerpunten van de Economic Board. Verder kan dit leiden tot voorstellen voor verbreding of verdieping van programma. De acties en inzet daarop worden na 1 jaar geëvalueerd.

Ad 2. Rollen en borging aansturing citymarketing

De gemeente is verantwoordelijk voor de citymarketingstrategie en stelt beleid vast voor tal van thema's. Zwolle Marketing adviseert daarbij over de samenhang tussen beleid en de profilering van de stad richting de doelgroepen op banen, wonen en vrije tijd. In de uitvoering is Zwolle Marketing adviseur, ambassadeur, verbinder en aanjager van de citymarketing naar partners in de stad. Dit is nu ook haar rol, maar door bestuurlijke vaststelling van de ambitie, gewenste profilering en beoogde werkwijze wordt haar positie verder geconcretiseerd.

De gemeente zal zorgdragen voor borging van de aansturing van de citymarketing strategie binnen haar organisatie en zal daarbij onderzoeken hoe dit het beste georganiseerd kan worden.

Ad. 3 Uitvoering van de marketingcommunicatie

Als gevolg van dit ambitiedocument krijgt de uitvoering van de communicatie een andere invulling. Waar nu nog de nadruk ligt op vertellen waar Zwolle goed in is en offline media zal de focus gaan verschuiven naar verbeelding, emotie en het gebruik van digitale kanalen. Ook zullen jongeren worden betrokken bij de uitvoering van de citymarketingstrategie. Tenslotte was 1 van de focusgebieden in

de promotionele activiteiten (het topje van de ijsberg) “het trekken van bezoekers/toerisme”. De aandacht gaat verschuiven naar het communiceren dat Zwolle een aantrekkelijke stad is voor jonge inwoners en investeringen. De toeristische promotie vindt plaats via Hanzestedenmarketing.

Om de partners in de stad te bewegen om bij te dragen, moeten zij goed gefaciliteerd worden door bijvoorbeeld een duidelijk kompas, een aanspreekpunt en sparringpartner en een toolbox voor de uiteindelijke marketingcommunicatie. Bij de start kan effectief worden ingezet op het presenteren van de ambitie, profilering en het beoogde vervolgproces om te komen tot de strategie en actieplannen op collectieve bijeenkomsten in de stad.

In de regio zal de ambitie samen met de stakeholders van de regio uitgerold worden in een strategie en actieplan, met als uitgangspunt het marketingplan dat door de trekkers in de regio is gemaakt en vastgesteld. Samen met de accountmanagers, citymarketeers, lobbyisten, acquisiteurs, onderwijs en beleidsmakers zal bepaald worden hoe dit per gemeente invulling kan krijgen zodat de ambitie in de regio waargemaakt wordt.

a. Keuze voor creatief kompas

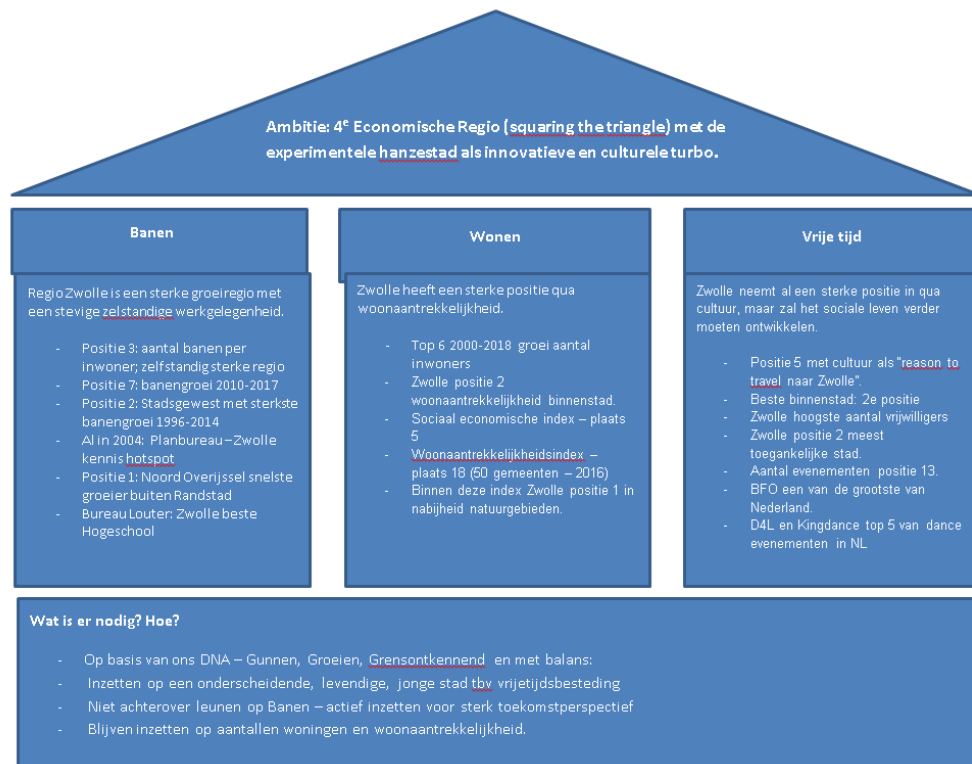
De visie wordt vertaald in een creatief kompas. Zwolle Marketing doet hiervoor in het najaar van 2019 vier voorstellen. De groep visionairs en trekkers kiest hieruit één kompas, dat de geadviseerde leidraad wordt tot 2030. Dit wordt voorgelegd aan het college en NT ter besluitvorming.

b. Jaarthema's kiezen

We kiezen ieder jaar een overkoepelend thema dat leidend zal zijn voor alle activiteiten in de stad. Deze geven richting, zorgen voor PR-waarde en voor verbinding van initiatieven. Het thema geeft invulling aan het overkoepelende kompas. Voor 2020 is het thema al vastgesteld: vrijheid.

Bijlage 1 Feiten en cijfers

Zwolle en de regio hebben de ambitie omarmd op basis van een stevig fundament. Zwolle scoort al goed op diverse fronten. In 2030 moet Zwolle op de domeinen banen, wonen en vrije tijd voor 70% van de scores in de Top 10 staan. De 0-meting:



Succesfeiten

Koningsdag was de kickoff van de eerste integrale marketingstrategie. Steeds meer stakeholders dragen de boodschap uit.

In 2016 trok Zwolle 10% meer bezoekers en was Zwolle de grootste stijger in aantallen bezoekers van Nederland.

Zwolle valt op met een hoge ranking in lijstjes; tweede binnenstad, economische topregio, top onderwijs etc.

Nominatie voor de Citymarketingtrofee,

Citymarketingaward voor de Hanzesteden,

Nominatie voor Evenementenstad van het jaar,

Regio Zwolle liet mooie groeicijfers zijn,

Bijlage 2 SWOT analyse

Sterkte

- **Sterke samenwerking** tussen verschillende partijen in de stad met een gezamenlijk gedragen doel en waarden, zoals Gunnen, Groeien en Grensontkennend.

- **Positief imago sfeer.** Het beeld over de sfeer in Zwolle wordt steeds beter (bruisender en aantrekkelijker dan voorheen, en Hanze is sterk), met name onder bezoekers (*LaGroup imago onderzoek*)
- Kwalitatief hoogstaand en breed **opleidingsaanbod.** De opleidingen van Windesheim scoren hoog op kwaliteit en samen met de andere hbo- en mbo opleidingen biedt Zwolle een heel breed palet. Dit draagt bij aan de topsectoren. (*Elsevier*)
<https://www.windesheim.nl/overwindesheim/nieuws/2017/september/topnoteringen-voor-windesheim-in-keuzegids-en-elsevier>
- De stad Zwolle bevindt zich in een **sterk Umfeld.** De groei in de regio op de economische topsectoren heeft een positieve invloed en er zijn weinig concurrerende steden in de buurt. (Wehkamp met het grootste distributiecentrum, het grote aantal creatieve bedrijven en studenten, en de werkgelegenheid kunststoffen en health hoger dan nationaal) (*Regio Zwolle*)

Zwakke

- **Aanbod onbekend en te beperkt.** Dit gaat zowel over evenementen, bezienswaardigheden, grote congreslocaties etc.). Het winkelaanbod is wel divers en voldoende, maar dit biedt onvoldoende aantrekkingskracht. (*LaGroup imago onderzoek*)
<https://www.destentor.nl/regio/winkelgebieden-in-zwolle-en-deventer-doen-het-goed-apeldoorn-heeft-impuls-nodig~a234086a/>
- Nog onvoldoende **uitstraling als studentenstad;** studenten wonen veelal thuis, binding stad en onderwijsinstellingen beperkt en overvolle bussen stimuleert niet om naar de stad te gaan (*Elsevier en De Stentor*). En Zwolle heeft nog een lange weg te gaan om een interessante woon en werkplek te zijn voor de young potential (*Hackaton gemeente Zwolle, juli 2018*)
<https://www.destentor.nl/zwolle/overvolle-bussen-naar-deltion-zwolle-jos-18-moet-zeven-volle-bussen-lang-wachten~af57db11/>
https://onderzoek.elsevierweekblad.nl/onderzoek/leukste-studentensteden-2016/28/overzicht?_sp=ecbd6e3b-de04-4368-8fbc-34dfbdb7b3a0.1503048022882
- Zwolle wordt nog **onvoldoende als dynamisch en innovatief** gezien. De term dynamisch is nog onvoldoende geladen. (*LaGroup imago onderzoek*)
- **Bezoekersaantallen en bestedingen liggen lager** dan vergelijkbare steden. Er wordt in Zwolle een groter deel van de bestedingen aan winkelen besteed dan gemiddeld in Nederland. Hoewel Zwolle een goedkope horeca stad is, wordt er dus minder uitgegeven tijdens een bezoek dan in andere steden. (*CVTO stedenonderzoek: 10^e plek in aantal bezoekers 2017, € 46,30 vs. In NL gem. €50,60 uitgeven*)
<https://www.destentor.nl/zwolle/zwolle-goedkoopste-terrassenstad-van-het-land-apeldoorn-niet-veel-duurder~a1c0f6fc/>

Kansen

- **Duurzaamheid/ brede welvaart** wordt steeds belangrijker. Zwolle scoort al hoog op woonaantrekkelijkheid. Het is nog een nieuwe ontwikkeling en de indicatoren zijn (nog) niet bekend per gemeente. Zwolle kan dus nog de lead pakken. De mogelijkheden zijn hierin divers. Zwolle kan bijvoorbeeld de circulaire economie stimuleren, veiligheid, of duurzame initiatieven, maar ook de samenleving vergroten door initiatieven te ondersteunen. Maar kijk ook naar gezondheid (in relatie tot health!), werkgelegenheid (inclusief), luchtverontreiniging en onderwijs.

[https://www.bureaulouter.nl/index.php?url=https://www.bureaulouter.nl/woonvoorkeur en tool/bepaal ranglijst v03b.php](https://www.bureaulouter.nl/index.php?url=https://www.bureaulouter.nl/woonvoorkeur%20en%20tool/bepaal_ranglijst_v03b.php)

- **De randstad wordt steeds duurder en drukker**, waardoor er te weinig bouwlocaties komen. Men trekt weg, maar wil wel naar stedelijke toplocaties. De grens schuift steeds verder op vanuit de randstad naar het oosten. (*planbureau leefomgeving*)
<https://hetoversticht.nl/actueel/achtergrond/5/groei-en-krimp-in-overijssel>
http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/rv11_rapport.pdf
- **Demografische ontwikkelingen**; Zwolle trekt twintigers aan (vooral twintigers uit de regio, twintigers die wegtrekken uit Zwolle gaan juist vaker naar randstad) het aantal jonge gezinnen neemt nog steeds toe en er door vergrijzing (*in 2030 4,25 mln 65+’ers*) is een toename van ouderen met hoger bestedingsgedrag. (www.cbs.nl/nl-nieuws/2017/26/zwolle-blijft-relatief-jong en www.inq.nl/media/inq_ebz_vergrijzing-als-kans_tcm162-113597.pdf)
- Verdere **digitalisering** van de samenleving. Biedt kansen voor de e-commerce als topsector, doordat men meer gebruik maakt van online winkelen. Maar ook voor de binnenstad om bijvoorbeeld persoonlijke service en nieuwe ervaringen te bieden. Te denken valt aan VR en apps. Het gebruik van deelauto’s zal toenemen, maar een vaste werkplek zal wel blijven. <https://www.motivaction.nl/kennisplatform/archief/deze-10-trends-bepalen-zakelijk-nederland-in-2030>
- Na jaren van bezuinigingen **investeert de overheid weer meer geld in cultuur**. Dit biedt kansen voor de cultuursector in Zwolle om het aanbod te vergroten.
<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/03/12/kabinet-waardeert-cultuur-met-flinke-investeringen>

Bedreigingen

- De **overheid stimuleert** een aantal economische toplocaties, door het ruimtelijk beleid in te zetten op deze locaties. Dit zijn in ieder geval de regio’s Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven. Maar mogelijk ook andere steden gebieden waar zich concentraties van economische topsectoren bevinden. Als Zwolle hier niet bij komt, zal het achterblijven, aangezien andere gebieden hierdoor een groter concurrentievoordeel krijgen.
http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/rv11_rapport.pdf
- De **benchmark van andere steden**. Steden die nu vergelijkbaar zijn met Zwolle qua grootte en aantrekkelijkheid zijn zich ook aan het ontwikkelen. Door de vaak sterke profilering van deze steden kunnen zij Zwolle voorbijstreven. Voorbeelden hiervan zijn Deventer; evenementen, Leeuwarden; culturele hoofdstad, Eindhoven; design, Den Bosch; sfeer en aanbod, Zutphen; historisch. (*LaGroup onderzoek*)
- Door economische groei staat de **bereikbaarheid** onder druk. Treinen zijn nu al vol en ook de wegen stromen vol. Daarnaast is Zwolle met openbaar vervoer niet na middernacht bereikbaar en hierin lijkt nog geen verbetering te komen. De slechte bereikbaarheid maakt Zwolle minder aantrekkelijk voor bedrijven, bewoners en bezoekers.
- Krimp van de potentiële **beroepsbevolking**. Zowel de krimp door demografische factoren, als het aandeel onbenut potentieel doordat deze niet passend meer is bij de veranderende economie. Dit is zowel een bedreiging voor de topsectoren als voor de horeca in de binnenstad. (*Platform31*)
- <https://www.platform31.nl/publicaties/de-economische-agenda-voor-stad-en-regio>

Bijlage 3 Leefstijlomschrijving “De Kosmopoliet”

De Kosmopoliet

maatschappelijk succes, zelfontplooiing, sociaal bewogen, internationaal georiënteerd, maatschappelijk en politiek geïnteresseerd, tolerant, centrale drijfveer, ambitieus, inkomensverbetering, verschaft identiteit en status, consumptiegericht, materialistisch en technologie-minded, impulsief en avontuurlijk statusgevoelig, gehecht aan etiquette, kunst en cultuur, netwerker, gericht op gelijkgestemden, evenveel mannen als vrouwen, meer jongeren, meer hoge inkomen. Kosmopolieten kenmerken zich door ambitie (hard werken en maatschappelijk hoger op komen), een behoefte aan zelfontplooiing en sociale betrokkenheid. Nieuwe ervaringen en kennis opdoen om zich persoonlijk te ontwikkelen zijn belangrijke drijfveren. Zij hebben een sterk geloof in het realiseren van persoonlijke en sociale ambities. De leefstijl van de kosmopolieten is actief en veelzijdig, met een brede interesse voor kunst en cultuur. Werken is belangrijk voor persoonlijke groei en maatschappelijke erkenning. Ook de activiteiten die in de vrije tijd worden ondernomen staan in het teken van persoonlijke ontplooiing. Mensen binnen deze groep hebben een uitgebreid netwerk van sociale contacten.