

Toets robuustheid handelingsperspectieven

Ten behoeve van ontwikkeling Economisch Perspectief

Versie: concept

Datum: 13 maart 2020

Auteurs: Michiel de Vries en Jeroen Toet

INTRODUCTIE

De gemeente Zwolle is onderdeel van de Regio Zwolle: een samenwerkingsverband van 21 gemeenten, verspreid over 4 provincies (Overijssel, Drenthe, Flevoland en Gelderland). De Economic Board Regio Zwolle (EBRZ) heeft een economische agenda 2018-2022 opgesteld.

De gemeente Zwolle heeft zelf al enkele jaren geen eigen economische agenda of programma. Zij sluit in zekere zin aan bij de acties vanuit de Regio. In het kader van de ontwikkeling van een Omgevingsvisie is echter de vraag actueel hoe Zwolle zich economisch denkt door te ontwikkelen. Een helder perspectief maakt het mogelijk om vanuit het economisch domein bijvoorbeeld een bijdrage te leveren aan gesprekken over gebiedsinrichting. Een helder Economisch Perspectief vraagt om beleidskeuzes/handelingsperspectieven die zowel aansluiten bij de externe omgeving als bij het unieke DNA van de stad en de regio.

Om zicht te krijgen op trends en onzekerheden in de externe omgeving en om een kader te ontwikkelen om handelingsperspectieven voor het Economisch Perspectief te toetsen op toekomstvastheid is een groep medewerkers van de gemeente Zwolle in januari 2020 samen met Jester Strategy aan de slag gegaan met het opstellen van toekomstscenario's. Scenario's zijn geen voorspellingen, maar 'voorstellingen' van de toekomst. Het zijn verkenningen van verschillende hypothetische omstandigheden in de toekomst, gebaseerd op de onzekerheden waar Zwolle mee te maken heeft of krijgt. Scenario's schetsen, met andere woorden, een context waar toekomstig economisch beleid op in moet kunnen spelen. Ook heeft de gemeente een drietal concept handelingsperspectieven opgesteld die als inspiratie/basis hebben gediend voor het te ontwikkelen Economisch perspectief.

Om deze concept handelingsperspectieven te testen en verdiepen, zijn de scenario's in maart 2020 gebruikt om de handelingsperspectieven te toetsen en te verrijken. Hierdoor is een beeld welke handelingsperspectieven robuust zijn (goed passen/uitpakken) in meerdere scenario's en welke meer risicovol zijn (slechts met één of twee scenario's een goede aansluiting hebben). Op basis van dit beeld is een voorkeurshandelingsperspectief geselecteerd welke als eerste aanzet dient voor het Economisch Perspectief. Het voorkeurshandelingsperspectief is vervolgens aangescherpt en verdiept op basis van de scenario's. De meer waarschijnlijke en meer uitdagende scenario's hebben hierbij een zwaarder gewicht toegekend gekregen.

LEESWIJZER

In dit document vindt u allereerst de conclusies ten aanzien van het meest toekomstbestendig geachte handelingsperspectief, inclusief de op basis van de scenario-oefening voorgestelde verrijking. In tweede deel, staan we kort stil bij de stappen en resultaten die tot deze conclusie leiden. In het nawoord staan we kort stil bij de inzet van een waardesysteemanalyse om de inzichten tot nu toe verder te operationaliseren.

In de bijlagen vindt u uitgebreidere informatie over de scenario's, de uitdagingen en kansen die deze bieden, alsook een beknopte toelichting op de resultaten van de confrontatie van de handelingsperspectieven met de scenario's.

Bijlagen:

- Bijlage 1: Trends
- Bijlage 2: Scenario's
- Bijlage 3: Top 3 uitdagingen en kansen per scenario
- Bijlage 4: Scores en toelichting resultaten confrontatie handelingsperspectieven met scenario's

1. CONCLUSIES

Aan de hand van de toekomstscenario's zijn een drietal handelingsperspectieven getoetst. Hieruit komt naar voren dat het handelingsperspectief dat zich richt op 3 groeisectoren (Health, ICT en creatieve industrie) tezamen met een inzet op onderwijs en human capital-ontwikkeling het meest robuust en toekomstbestendig is. Dit voorkeurshandelingsperspectief voorziet tevens in een aanjagende en verbindende rol van de gemeente om (regionale) clusters te versterken vanuit de verbinding met onderwijs. Daarnaast houdt dit handelingsperspectief ook in dat de gemeente steviger inzet op haar 'centrum-functies' en actief de samenwerking zoekt op thema's die breder in de regio kansen bieden.

Dit voorkeurshandelingsperspectief kan nog sterker worden afgestemd op de meest waarschijnlijk en uitdagend geachte scenario's ('Zwolle Digital Delta' en 'Greentech Zwolle'). Dit kan allereerst door een duidelijk profiel te kiezen, bijvoorbeeld door bepaalde niches binnen de 3 eerdergenoemde sectoren te selecteren, deze te faciliteren en te stimuleren, zij het ruimtelijk dan wel door relevante stakeholders te verbinden en uit te dagen tot (gezamenlijke) innovaties en initiatieven. Ook het stimuleren van crossovers tussen Health, ICT en de creatieve industrie kan hieraan sterk bijdragen.

Om deze groeisectoren verder te versterken, dient de kennisinfrastructuur met betrekking tot de bovengenoemde sectoren te worden verstevigd. Een sterke optie hiervoor is om sterkere verbindingen met de universiteiten van Twente en Groningen te slaan.

Daarnaast dient er zorg te zijn voor voldoende geschikte ruimte (met goed ov-bereikbaarheid) in Zwolle om de groeisectoren, met name ICT en creatieve industrie, te kunnen bedienen. Hierin kunnen ook meer gemengde woon/werkmilieus een plaats krijgen. Inzetten op meervoudig ruimtegebruik/functiestapeling is een sterke optie om de 'nieuwe economie' in de scenario's met het meeste gewicht te kunnen accommoderen. Optimaal gebruik maken van vrijkomende ruimte bij vertrek van 'oude bedrijvigheid' om nieuwe bedrijvigheid (op met name de groeisectoren) te accommoderen, zou goed passen hierbij.

Het human capital element in het handelingsperspectief kan worden aangescherpt door te zorgen voor een (inclusieve en toegankelijke) human capital agenda die aansluit op de relevante kennis en vaardigheden voor met name ICT, Health en de creatieve industrie. Deze agenda dient tevens voldoende aandacht te hebben voor kennis en vaardigheden ten behoeve van de ontwikkeling van (lokaal) ondernemerschap. Daarnaast blijft het investeren in een goede aansluiting tussen (toegankelijk) onderwijs en arbeidsmarkt in algemene zin van groot belang.

Investeren in een sterk voorzieningenniveau en (dynamische) stedelijke cultuur zijn van groot belang om de centrumfunctie te kunnen verstevigen. Dit is niet alleen in het belang van bepaalde gewichtige (dienstverlenende) sectoren binnen de gemeente, maar is ook om het talent van de toekomst aan te trekken. Wel dient deze centrumfunctie, alsmede de voorzieningen, te worden afgestemd op mogelijke virtualisering van bepaalde diensten. Dit kan bijv. inhouden dat i.p.v. investeren in te investeren in een voorziening/locatie, er geïnvesteerd dient te worden in goede vervoersoplossingen of de toegankelijkheid van digitale diensten.

Daarnaast dient voldoende aandacht te zijn voor ondernemersvriendelijkheid. Dit houdt niet alleen in dat 'de rode loper' uit moet om (grotere) bestaande bedrijven te behouden of nieuwe bedrijven aan te trekken, maar ook dat start-ups en kleinere bedrijven dienen te worden gestimuleerd en gefaciliteerd, vooral wanneer deze een bijdrage kunnen leveren aan de drie groeisectoren en elementen binnen een breder welvaartsbegrip (bijv. duurzaamheid, inclusiviteit of gezondheid). Het verbinden van zulke startups met grotere bedrijven en onderwijs in de stad en regio past goed daarbij.

Om meer in te kunnen spelen op een breder welvaartsbegrip (scenario "Greentech Zwolle"), kunnen al eerste stappen worden gezet (welke eventueel later kunnen worden opgeschaald). Hierbij kan worden gedacht aan het stimuleren van deeleconomie-initiatieven en ervoor te zorgen dat diverse lokale initiatieven (zij het bedrijfsmatig of coöperatief vanuit burgers) verbinding krijgen met elkaar om schaal (en een sluitende business case) te creëren en versnippering tegen te gaan.

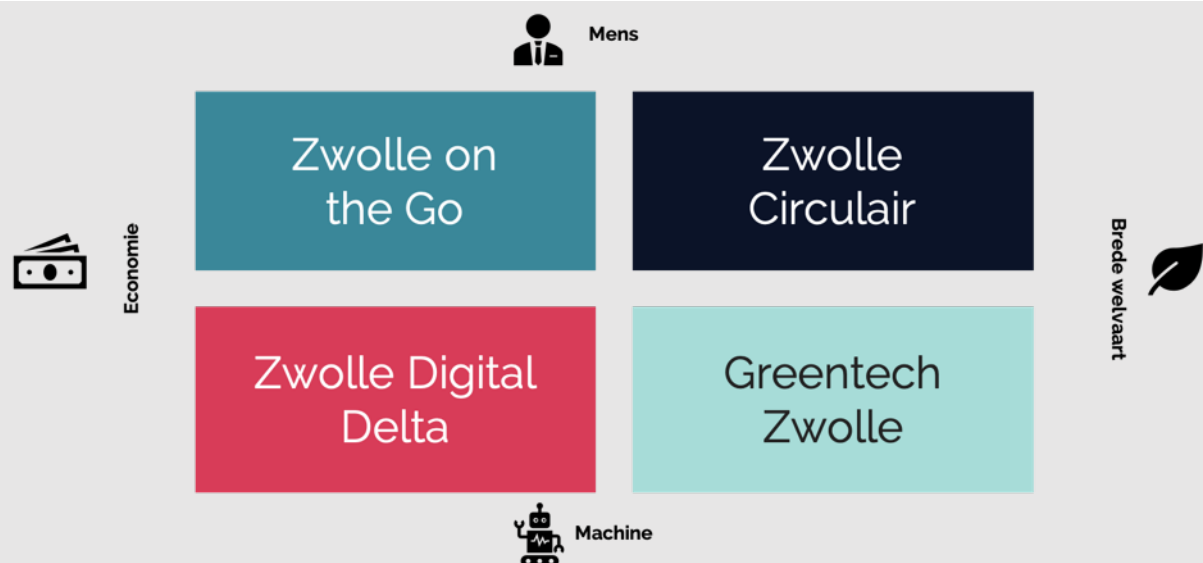
Een coördinerende rol past hierbij, maar ook een eventueel meer kaderstellende om de inclusiviteit van initiatieven zoveel mogelijk te borgen. Tenslotte, kan met partners ingezet worden op het ontwikkelen van trajecten voor mensen die geen reguliere baan hebben om hen het gevoel te geven mee te doen in de samenleving (bijv. vrijwilligerswerk) of perspectief te geven op integratie in de arbeidsmarkt (opleidingstrajecten, upskilling, leer-werktrajecten, etc.).

2. TOEKOMSTBESTENDIGHEID EN FOCUS

Ontwikkelen van scenario's

Om handelingsperspectieven te kunnen duiden, toetsen op toekomstbestendigheid en te verdiepen is gebruik gemaakt van een viertal toekomstscenario's. Toekomstscenario's doen geen poging om de toekomst te voorspellen, maar proberen belangrijke onzekerheden te doordenken en te vertalen in een aantal beelden. De toekomstscenario's die zijn ontwikkeld hebben als doel de vraag te onderzoeken hoe Zwolle met haar economie een groeiende stad kan accommoderen. Hierbij is het doeljaar 2040 als uitgangspunt genomen.

Om tot de scenario's te komen, is gekeken naar een groot aantal trends. Deze zijn beoordeeld op hoeveel impact ze hebben op de (Zwolse) economie en hoe onzeker ze zijn. Uiteindelijk zijn daaruit twee zogenoemde kernonzekerheden geselecteerd die de basis vormen voor de scenario's. Eén van de kernonzekerheden gaat over arbeidssubstitutie: staat in 2040 menselijke arbeid nog centraal in de economie of zal veel zijn overgenomen door machines en software? De andere kernonzekerheid is meer maatschappelijk van aard: staat alles in het teken van economische groei en individuele welvaart ('shareholder value') of zal een breder welvaartsbegrip maatschappelijke en economische keuzes schragen ('stakeholder value').



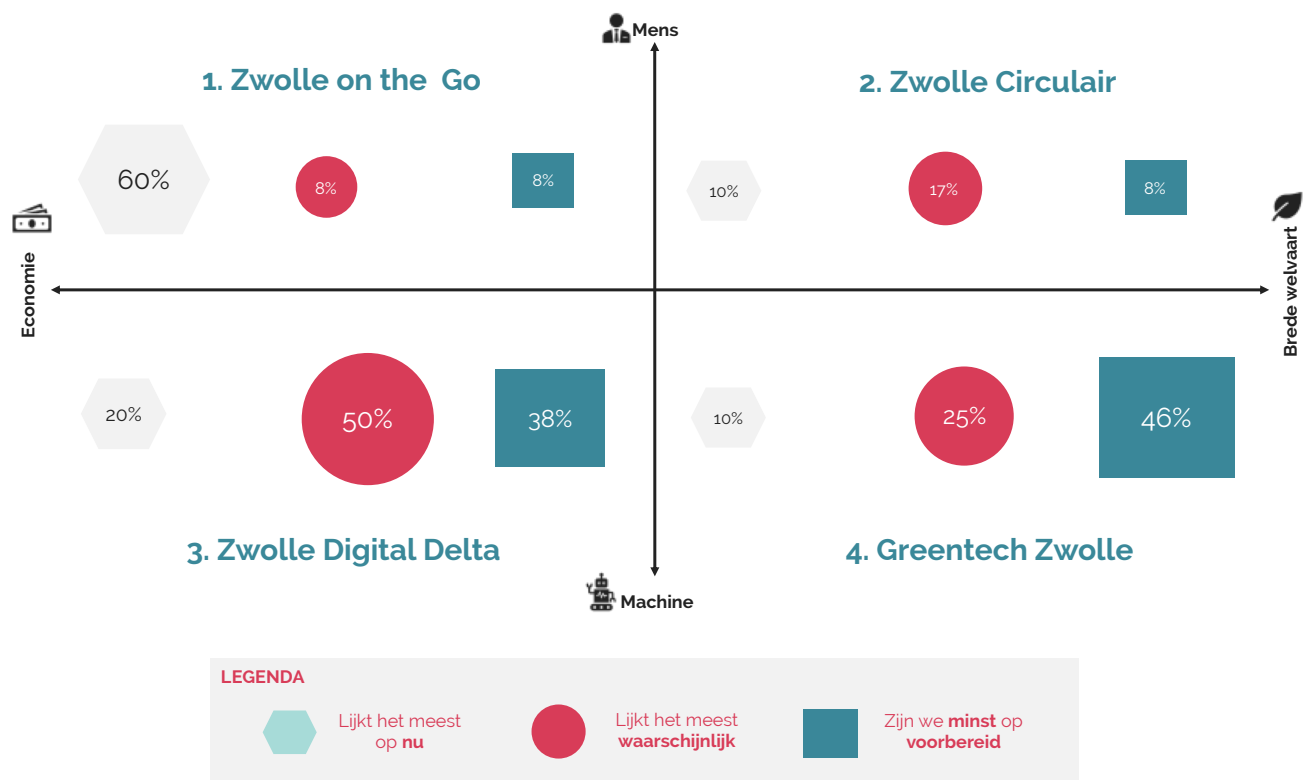
De volledige *teksten*, maar ook de bijbehorende *infographic*, vindt u in **Bijlage 2**.

Aanbrengen van strategische focus

Om met behulp van scenario's goede strategische afwegingen te maken, is het van belang om de scenario's te duiden en van gewicht te voorzien. Vinden we elk scenario even waarschijnlijk? En zo nee, willen we dan meer gewicht toekennen aan de meer waarschijnlijke scenario's? Of, op welk scenario zijn we het minste voorbereid? En willen we daar ook meer gewicht aan toekennen? Door zulk soort vragen te verkennen en daar keuzes in te maken, kun je meer focus aanbrengen in visie en beleid.

Om tot deze focus te komen, heeft het team Economie de scenario's op een drietal criteria beoordeeld. Tijdens de discussie, bleek het team het meest te voelen om bij het uitwerken van het Economisch Perspectief, meer gewicht toe te kennen aan scenario's 3 ('Zwolle Digital Delta') en 4 ('Greentech Zwolle'). Deze twee scenario's worden gezien als zowel de meest waarschijnlijke, als de meest uitdagende (waar Zwolle het minste nog op voorbereid is). Van deze twee dient vooral scenario 3 het meeste gewicht te krijgen.

Hieronder in *figuur 1* vindt u de uitslagen:



Figuur 1 uitslagen werksessie inschatting scenario's

De uitslag van deze discussie betekent dat het te ontwikkelen Economisch Perspectief, positief moet uitpakken in scenario 3 en in iets mindere mate bij scenario 4, en niet contraproductief dient te zijn voor scenario's 1 en 2.

Confronteren concept handelingsperspectieven met scenario's

Ter inspiratie voor het te ontwikkelen Economisch Perspectief, zijn drie concept handelingsperspectieven door de gemeente ontwikkeld om de discussie te voeden en te komen tot een robuust handelingsperspectief.

Concept handelingsperspectieven

1) Door op de huidige voet:

- "Zwolle maakt het mogelijk"

- O.a. gerichte inzet op logistiek, circulaire economie, leisure, zakelijke en publieke dienstverlening
- Speciale aandacht Topinnovatiecentra: Polymer Science Park, Health Innovation Park, Enexis Campus
- Ondernemersdienstverlening, werklocaties
- Gemeente als facilitator

2) Focus op groeisectoren + onderwijs, innovatie, human capital

- 1) Health 2) IT 3) Creatieve industrie
- Gemeente als aanjager en verbinder -> versterken (regionale) clusters vanuit verbinding met onderwijs
- Stevigere inzet op 'centrum-functies'
- Ook: actief zoeken van samenwerking op thema's die breder in de regio kansen bieden.

3) Vernieuwing vanuit industriële kracht en grootschaligheid

- Logistiek (XXL), Maakindustrie, Circulaire economie, Energietransitie
- Ruimte als kracht: bieden van ruimte op Hessenpoort 4
- Grootschalige ruimtevragers vinden hun plek in Zwolle
- Versterken van ketens rondom (grotere) producenten
- Gemeente als facilitator en aanjager vanuit de transities

Figuur 2: Concept handelingsperspectieven

De bovenstaande concept handelingsperspectieven zijn door het team Economie beoordeeld op hoe goed ze aansluiten op de vier scenario's. Dit wordt 'windtunnellen' genoemd. De aansluiting is beredeneerd vanuit het perspectief van de stad Zwolle. In **Bijlage 4** vindt u het overzicht van de resultaten daarvan (zowel gewogen als ongewogen) als ook een beknopte toelichting op de scores.

Uit deze confrontatie tussen de scenario's en de drie handelingsperspectieven, kwam *Handelingsperspectief 2* (focus op groeisectoren + onderwijs, innovatie, human capital) als het meest toekomstbestendig (robuust) naar voren.

Aanscherpen voorkeurshandelingsperspectief op strategische focus

Om meer scherp te en focus te kunnen aanbrengen in het Economisch Perspectief, is het belangrijk om de inzichten van zowel de strategische focus (nadruk op scenario's 3 en 4) als van de windtunnel-exercitie (Handelingsperspectief 2 is meest toekomstbestendig) te combineren. Dit betekent dat het voorkeurshandelingsperspectief nog meer toegesneden moet worden op de twee scenario's met de meeste relevantie..

Dit kan door het handelingsperspectief te verrijken en aan te scherpen met de volgende zaken, die zijn aangedragen door team Economie (zie o.a. **Bijlage 3**). Allereerst dient een duidelijk profiel te worden gekozen, bijvoorbeeld door bepaalde niches binnen de 3 eerdergenoemde sectoren te selecteren, deze te faciliteren en te stimuleren, zij het ruimtelijk dan wel door relevante stakeholders te verbinden en uit te dagen tot (gezamenlijke) innovaties en initiatieven. Ook het stimuleren van crossovers tussen Health, ICT en de creatieve industrie kan hieraan sterk bijdragen.

Om de groeisectoren verder te versterken, dient de kennisinfrastructuur met betrekking tot de bovengenoemde sectoren te worden verstevigd. Een sterke optie hiervoor is om sterkere verbindingen met de universiteiten van Twente en Groningen te slaan.

Daarnaast dient er zorg te zijn voor voldoende geschikte ruimte (met goed ov-bereikbaarheid) in Zwolle om de groeisectoren, met name ICT en creatieve industrie, te kunnen bedienen. Hierin kunnen ook meer gemengde woon/werkmilieus een plaats krijgen. Inzetten op meervoudig ruimtegebruik/functiestapeling is een sterke optie om de 'nieuwe economie' in de scenario's met het meeste gewicht te kunnen accommoderen. Optimaal gebruik maken van vrijkomende ruimte bij vertrek van 'oude bedrijvigheid' om nieuwe bedrijvigheid (op met name de groeisectoren) te accommoderen, zou goed passen hierbij.

Het human capital element in het handelingsperspectief kan worden aangescherpt door te zorgen voor een (inclusieve en toegankelijke) human capital agenda die aansluit op de relevante kennis en vaardigheden voor met name ICT, Health en de creatieve industrie. Deze agenda dient tevens voldoende aandacht te hebben voor kennis en vaardigheden ten behoeve van de ontwikkeling van (lokaal) ondernemerschap. Daarnaast blijft het investeren in een goede aansluiting tussen (toegankelijk) onderwijs en arbeidsmarkt in algemene zin van groot belang.

Investeren in een sterk voorzieningenniveau en (dynamische) stedelijke cultuur zijn van groot belang om de centrumfunctie te kunnen verstevigen. Dit is niet alleen in het belang van bepaalde gewichtige (dienstverlenende) sectoren binnen de gemeente, maar is ook om het talent van de toekomst aan te trekken. Wel dient deze centrumfunctie, alsmede de voorzieningen, te worden afgestemd op mogelijke virtualisering van bepaalde diensten. Dit kan bijv. inhouden dat i.p.v. investeren in te investeren in een voorziening/locatie, er geïnvesteerd dient te worden in goede vervoersoplossingen of de toegankelijkheid van digitale diensten.

Daarnaast dient voldoende aandacht te zijn voor ondernemersvriendelijkheid. Dit houdt niet alleen in dat 'de rode loper' uit moet om (grotere) bestaande bedrijven te behouden of nieuwe bedrijven aan te trekken, maar ook dat start-ups en kleinere bedrijven dienen te worden gestimuleerd en gefaciliteerd, vooral wanneer deze een bijdrage kunnen leveren aan de drie groeisectoren en elementen binnen een breder welvaartsbegrip (bijv. duurzaamheid, inclusiviteit of gezondheid). Het verbinden van zulke startups met grotere bedrijven en onderwijs in de stad en regio past goed daarbij.

Om meer in te kunnen spelen op het brede welvaartsbegrip (van scenario 4), kunnen al eerste stappen worden gezet (welke eventueel later kunnen worden opgeschaald). Hierbij kan worden gedacht aan het stimuleren van de economie-initiatieven en ervoor te zorgen dat diverse lokale initiatieven (zij het bedrijfsmatig of coöperatief vanuit burgers) verbinding krijgen met elkaar om schaal (en een sluitende business case) te creëren en versnippering tegen te gaan. Een coördinerende rol past hierbij, maar ook een eventueel meer kaderstellende om de inclusiviteit van initiatieven zoveel mogelijk te borgen. Tenslotte, kan met partners ingezet worden op het ontwikkelen van trajecten voor mensen die geen reguliere baan hebben om hen het gevoel te geven mee te doen in de samenleving (bijv. vrijwilligerswerk) of perspectief te geven op integratie in de arbeidsmarkt (opleidingstrajecten, upskilling, leer-werktrajecten, etc.).

3. NAWOORD

Naast outside-in, ook een inside-out analyse noodzakelijk

Het toetsen en verrijken van handelingsperspectieven aan de hand van toekomstscenario's is belangrijk en heeft geleid tot een toekomstvast handelingsperspectief welke als basis kan dienen voor het Economisch Perspectief. Het handelingsperspectief dient echter nog handen en voeten te krijgen.. Om het handelingsperspectief te operationaliseren in concrete beleidskeuzes is het noodzakelijk het handelingsperspectief te spiegelen aan een overzicht van huidige krachten en kwetsbaarheden van de economie in Zwolle. De gemeente Zwolle is voornemens dit op te pakken met behulp van een zogenaamde waardesysteemanalyse.

Een waardesysteem is als het ware een 'foto' van het 'DNA' van een regio: van de waardepropositie die deze biedt aan haar inwoners en bedrijven (waarom vestigen zij zich in deze regio?), de belangrijkste economische clusters (die werkgelegenheid en toegevoegde waarde creëren) en de randvoorwaarden die de waardepropositie voeden ('knoppen waaraan gedraaid kan worden' door stakeholders in de regio).

Naast het beschrijven van het waardesysteem van de regio, wat vaak al waardevol op zich, worden krachten en kwetsbaarheden geduid. Zo kan worden bepaald of de belangrijkste ingrediënten van het voorkeursperspectief voldoende voortbouwen op de krachten van de stad en regio, maar ook voldoende aandacht de kwetsbare elementen adresseren en versterken.

In een separate sessie in maart worden de uitkomsten van de waardesysteemanalyse gebruikt om het voorkeurshandelingsperspectief verder te operationaliseren. Hierbij zal ook de nodige aandacht worden geschonken aan de positie van de gemeente Zwolle t.o.v. de regio om zo meer focus aan te brengen. Daarnaast biedt een waardesysteemanalyse ook goede handvatten om te kijken naar de rol(verdeling) van overheden (waaronder de gemeente) en andere stakeholders in het uitvoeren van elementen van het handelingsperspectief. De uitkomsten van deze exercitie worden in een separaat verslag gepresenteerd.

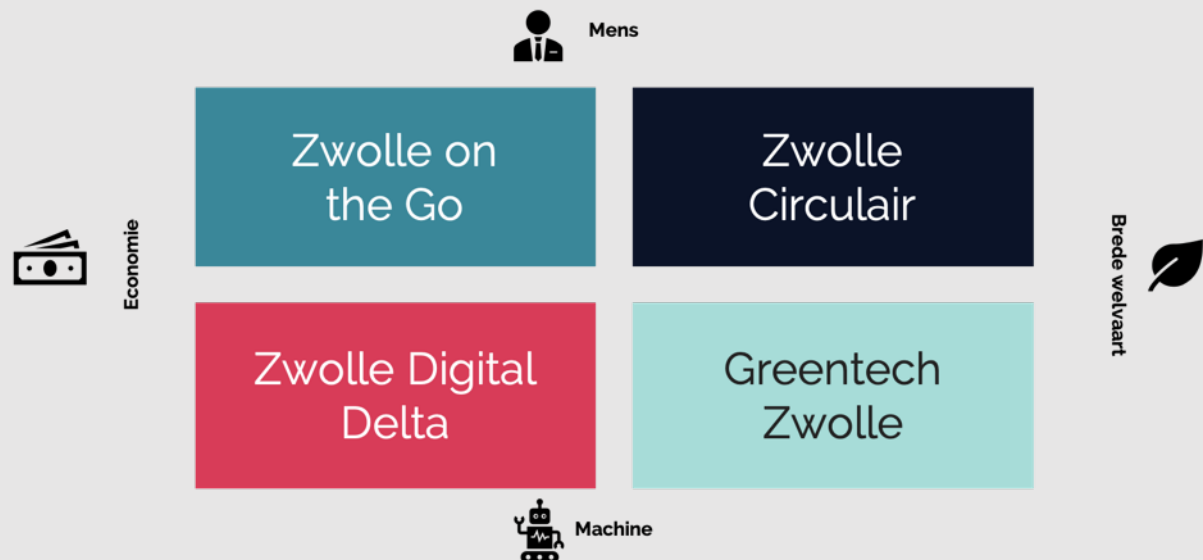
BIJLAGE 1: TRENDS

Dimensie	Trend
Politiek	Afnemende globalisering en geopolitieke instabiliteit
	Toenemende politieke fragmentatie
	Machtsbalans verschuift naar het oosten
Economie	Van bezit naar gebruik
	Footloose economie
	Toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt
	One Belt, One Road (Nieuwe Zijderoute)
	Toename open innovatie
	Van aanbod- naar vraaggestuurde economie
	Near- en reshoring en lokale productie
Sociaal	Toenemende maatschappelijke tweedelingen
	Toenemende individualisering
	Van welvaart naar welzijn
	Van top down naar bottom-up
Technologie	Polarisering e-commerce
	Toenemende arbeidssubstitutie door technologie
	Snelle ontwikkeling bio- en medische technologie
	Toename disruptieve breakthrough technologies
	Toename 3D- en 4D-printing
	Toenemende spanning tussen technologie en ethiek
	Opkomst smart logistics
Ecologie	Toenemende gevolgen van klimaatverandering
	Versnellen van de energietransitie
	Opkomst circulaire en biobased economie
Demografie	Vergrijzing en ontgroening
	Toenemende concurrentie tussen stadsregio's
	Toenemende druk op bereikbaarheid
	Toenemende diversiteit
	Toenemende krapte op woningmarkt
	Toenemende krapte menselijk kapitaal

BIJLAGE 2: SCENARIO'S

ASSENKRUIS SCENARIO'S

Het onderstaande assenkruis vormt de basis van de vier ontwikkelde scenario's.

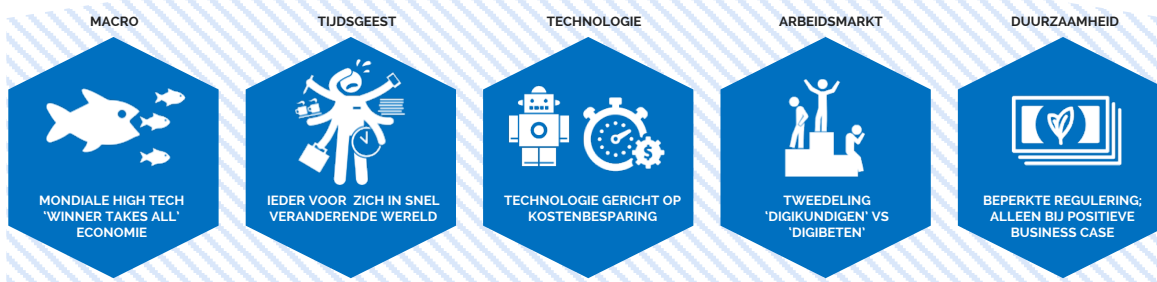
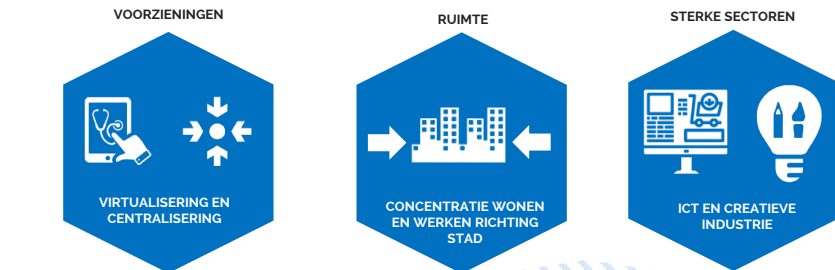


Korte toelichting kernonzekerheden

Hieronder vindt u een beknopte beschrijving van de kernonzekerheden die de assen vormen van het assenkruis en de extremen die per kernonzekerheid zijn gedefinieerd.



Mens



Machine



Brede welvaart

Economie

1. ZWOLLE ON THE GO: MENS + ECONOMIE

Onzekerheid drukt technologische vernieuwing en duurzaamheid

Welkom in 2040. Marktdenken regeert. Na meerdere economische crises staan economie en 'verdienvermogen' hoog op de agenda bij burgers en politiek. Gehard door de economische volatiliteit van de laatste decennia staat individuele welvaart voorop. Internationaal is het concurrentie troef. De EU is weer terug naar de originele kern, waarin het faciliteren van economie en handel centraal staan. Een inhoudelijke agenda mag Brussel niet voeren. Zaken zoals duurzaamheid of inclusiviteit spelen nauwelijks een rol. China en de VS doen daar ook niet aan is de redenering. Grote Europese, maar ook Nederlandse, investeringen en hervormingen op maatschappelijke thema's zijn uitgebleven. De Greendeal is mislukt. Het uitblijven van internationale technologiestandaarden en geopolitieke machtsspelletjes met technologie hebben technologische ontwikkelingen geremd. Consumenten en politici zijn daarnaast beduchter geworden voor allerlei cybersecurityrisico's en zijn technologie steeds meer gaan argwanen. Een volatiel economisch klimaat stelt de korte termijn voorop. Bedrijven durven niet te investeren in baanbrekende technologieën. Automatisering en robotisering zijn beperkt verder gekomen, waardoor de mens nog steeds centraal staat in het arbeidsproces. Al met al zijn we in de oude economie blijven hangen.

Belangrijkere centrumfunctie door schaalvergroting en centralisatie

Door het uitblijven van technologische vernieuwing draait het in het bedrijfsleven om schaal, clustering en het verkleinen van overhead om concurrerend te blijven. De rol van provincies is afgenomen in een 'compacter' Nederland. Het Rijk zet in op grote stadsregio's, welke een grote aantrekkingskracht hebben op mensen en bedrijven. Ook hebben regio's meer bevoegdheden gekregen van het Rijk. Voor Zwolle is het economisch belang van publieke en dienstverlenende activiteiten, de centrumfunctie, toegenomen. Activiteiten op het gebied van onderwijs (welke steeds meer 'toegepast' is geworden), retail, cultuur en zorg zijn van vitaal belang voor de centrumfunctie van Zwolle. Hierdoor zoekt bijvoorbeeld het Health Innovation Park naar uitbreidingsmogelijkheden. Deelnemers werken in netwerkverband samen met (specialistische) zorgpartijen in de rest van het land.

Groei door value for money in wonen en ruimte

Naast dat steeds meer mensen uit de regio een baan en woning zoeken in Zwolle, zijn veel mensen naar Zwolle getrokken die werken (en woonden) in de Randstad. Hier zijn zij op zoek naar betaalbare woningen en kwaliteit van leven. Het inwonersaantal van Zwolle is door deze factoren verder gestegen, waardoor de stad en regio een schaal- en systeemsprong hebben doorgemaakt. De regio wordt steeds meer één woongebied en grenzen tussen gemeenten vervagen. Verplaatsingen binnen de regio, binnen de stad en tussen de regio en het land zijn sterk toegenomen, waardoor er een voortdurende urgentie wordt gevoeld om de bereikbaarheid te verbeteren. Natuur komt echter steeds meer onder druk te staan, omdat de nood hoog is om snel en betaalbaar te bouwen om de groei te accommoderen. Ook ruimte-extensieve sectoren uit de randstad kijken naar het oosten des lands vanwege goedkopere grondprijzen. De afgelopen jaren heeft daardoor een zekere economische en ruimtelijke uitruil plaatsgevonden tussen stad en regio, waarbij de stad focust op meer kennisintensieve en (zakelijk) dienstverlenende sectoren. De zakelijke dienstverlening heeft vooral een regiofunctie en ondersteunt met name de Zwolse sectoren. Hoogspecialistische (financiële en juridische) diensten zijn geconcentreerd in de Randstad. De regio legt zich nog meer toe op ruimte-extensieve sectoren. De kunststoffensector in de regio heeft kunnen overleven door nog meer te specialiseren en te clusteren. Ook de maakindustrie heeft zich steeds meer moeten specialiseren op hoogwaardige activiteiten; grootschalige, laagwaardige activiteiten (en gerelateerde banen) zijn vertrokken naar landen met nog goedkopere arbeid. Op logistiek gebied is de regio Zwolle een belangrijkere schakel in het land geworden, omdat rond de traditionele mainports, maar ook de stad Zwolle, ruimtegebrek uitbreiding een kostbare zaak maakt. Vanwege datzelfde ruimtegebrek in het westen des lands, is de agrifoodsector in de regio ook toegenomen.

Economische tweedeling neemt toe

Niet iedere Zwollenaar profiteert evenredig mee van de groei van de stad. Om kosten te besparen, zetten bedrijven verregaand in op het verder flexibiliseren van hun personeelsbestand. De economische tweedelingen tussen vast en flex in Zwolle zijn over de jaren alleen maar

toegenomen. Investeren in de ontwikkelingen van mensen en de regio doen bedrijven nauwelijks en in deze onzekere economische tijden heeft ook de overheid beperkte middelen hiertoe.



Extra Familieberichten Achter de Schermen dS Werkt Klantenservice Webwinkel Digitale krant Puzzels & Games



30 juni 2040

Regio

Algemeen

Sport

Video

Opinie

Koken & Eten



Abonneren



Zwolle

Apeldoorn

Deventer

Zutphen

Kampen

Veluwe

Achterhoek

Salland

Vechtdal

Flevoland

Kop van Overijssel

[Meer...](#)



Voldoende banen, maar voor iedere Zwollenaar? Rapportage over banenstapelaars in de stad



Zakelijke dienstverleners bundelen huisvesting regiokantoren



Uitbreidingsplannen Odeon na sluiting kleinere theaters in regio



Bouwbedrijven blij met woningbouwplannen Zwolle; natuurorganisaties vechten besluit aan

PRIMARK®

GROOT, GROTER, GROOTST!

Kom naar de opening van onze 2^e Zwolse MEGASTORE 3 september!

2. ZWOLLE CIRCULAIR: MENS + BREDE WELVAART

Duurzame en inclusieve economische herbezinning

Welkom in 2040. Grote klimaatcrises, van branden tot misoogsten, maar ook grote sociaaleconomische tweedelingen, hebben milieu en inclusiviteit in de economie hoger op de politieke agenda gezet. De burger vroeg een grotere en meer sturende rol van de overheid hierop en heeft die gekregen. Het verdwijnen van traditionele links-rechts tegenstellingen heeft tot meerdere 'zakenkabinetten' in Nederland, maar ook elders, geleid. Dit heeft polariserende issues gedepolitiseerd, waardoor grote stappen mogelijk werden. De carbon footprint wordt bijvoorbeeld al jaren in vrijwel de gehele wereld in consumentenprijzen meegenomen. Bedrijven moesten wel veranderen. Multinationals kunnen niet meer om maatschappelijk verantwoord ondernemen heen en pakken vaker ook een grotere maatschappelijke rol. De consument wil leven met een kleinere 'footprint'. Investeerders stellen, mede onder druk van politiek en bonden, 'stakeholder value' voorop. Deze maatschappelijke en economische herbezinning heeft zich niet beperkt tot Nederland. Het klimaatvraagstuk heeft internationale samenwerking en afstemming gestimuleerd. De EU heeft ook een grotere rol gepakt met een ambitieuze verduurzamings- en maatschappelijke (investerings)agenda. Op het gebied van milieu, de economie en arbeidsmarkt stuurt zij sterker, waarbij zij vaak direct schakelt met stadsregio's. Dit heeft geleid tot een economie die veel meer op verduurzaming en de regio is gericht. De tijd van offshoren en centraliseren is voorbij. Grote bedrijven doen aan 'reshoring' en spreiden en regionaliseren activiteiten. Regionale werkgelegenheid heeft prioriteit. Flexibele contracten zijn verder aan banden gelegd. Ook technologie is sterk gereguleerd na de nodige 'tech' en 'cyber' schandalen. Vooral in technologieën die oplossingen bieden voor klimaat- en zorgvraagstukken is veel geïnvesteerd en daardoor geïnnoveerd. Echter, radicaal arbeidsbesparende toepassingen worden zelden geïmplementeerd door bedrijven, omdat hun aandeelhouders dit vanuit een breed stakeholderperspectief onwenselijk vinden.

Hang naar de regionale en menselijke maat

Stedelijke regio's staan centraal in de economische transitie naar regionale zelfvoorzienendheid en circulariteit. De dominantie van de traditionele (op internationale handel en logistiek leunende) mainports in de Nederlandse economische hoofdstructuur is daardoor afgenomen en ook exporterende Zwolse bedrijven hebben klappen ondervonden. Door de grote aantrekkingskracht op gepensioneerden en 'rust en ruimtezoekers' uit het westen groeit Zwolle. In een meer verspreid geraakte Nederlandse economie, plukt Zwolle de vruchten van haar centrale ligging. Stad en regio leunen op elkaar in een diverse, regionaal georiënteerde economie. Economische activiteiten zijn verspreid over de regio, maar het zwaartepunt rond (zakelijke) dienstverlenende sectoren is toch meer in de stad komen te liggen, waar ruimte-extensieve (producerende) sectoren juist meer naar de regio zijn getrokken. Sectoren zoals retail, cultuur, zorg, onderwijs en vrije tijdseconomie zijn nog redelijk goed verspreid over de regio. Burgers willen deze activiteiten, met hoogwaardige 'human touch', nog steeds dichtbij hebben en zijn bereid hiervoor te betalen, waardoor deze sectoren groot zijn. Zorgrobots zijn bijvoorbeeld louter ondersteunend, het draait om de menselijke maat en 'handen aan het bed'. De zorg is daardoor een grote werkgever en niet alleen in de stad. Ook ambachten zijn populair, vooral als ze een circulair component kennen.

Verantwoord produceren voor de regio

Duurzame, circulaire regionale productie staat centraal. Kennis met betrekking hiertoe is cruciaal, zowel voor hoogopgeleide kenniswerkers, als in ambachten. De maakindustrie in de regio is op peil gebleven door de (terug)komst van bedrijven die dichterbij eindmarkten (moeten) produceren. Dit geldt niet alleen voor het MKB, maar ook voor multinationals die kansen in de regio zien voor decentrale/regionale productiefaciliteiten. De kunststoffensector heeft zich gericht op circulaire en biobased producten, welke steeds meer uit de regio worden gehaald. De bio-based grondstoffensector heeft een boost gekregen nu een lage milieufootprint een vereiste is. Dit leidt tot een meer regionaal (dan internationaal) toeleverende functie en verbreding van geteelde gewassen. Kringlopen in de circulaire economie worden zo klein mogelijk gezocht, maar doordat grote technologische doorbraken uitbleven, blijft schaal toch van belang, waardoor ook aansluiting bij andere regio's noodzakelijk is. Om dit te faciliteren, is er vooral behoefte aan spoor (zowel voor vracht als personen) en binnenvaart. Traditionele internationale (weg)logistiek is wel afgenomen in de regio. Duurzame energie wordt met name op grote schaal opgewekt in grote zonneweides en windparken op zee, conform grote Europese en nationale deltaplannen.



Extra Familieberichten Achter de Schermen dS Werkt Klantenservice Webwinkel Digitale krant Puzzels & Games



21 augustus 2040

Regio

Algemeen

Sport

Video

Opinie

Koken & Eten



Abonneren



Zwolle

Apeldoorn

Deventer

Zutphen

Kampen

Veluwe

Achterhoek

Salland

Vechtdal

Flevoland

Kop van Overijssel

[Meer...](#)



Debat in regio: ruimte voor duurzame landbouw of voor duurzame energie?



Personeelstekorten in de thuiszorg één van de hoogste in het land



Multinational zoekt ruimte voor terughalen productiefaciliteit, maar waar mag het?



Ondanks krimp economie is gemiddelde Zwollenaar meer tevreden over eigen situatie



De goedkoopste duurzame energie van Hollandse bodem en Noordzee bij u thuis!

3. ZWOLLE DIGITAL DELTA: MACHINE + ECONOMIE

Internationale 'winner takes all' high tech economie

Welkom in 2040, de wereld van 'big tech'. Twee decennia terug bleken de 'jaren Trump' niet het einde van globalisering maar een 'reset'. Internationale handel gedijt als nooit tevoren nu regels geharmoniseerd zijn binnen een gelijk speelveld. De internationale concurrentie is groot. Internationale standaardisering heeft technologische ontwikkelingen in een stroomversnelling gebracht. Automatisering en robotisering worden volop ingezet om kosten en risico's te verminderen. Maatschappelijke of milieu-impact zijn een bijzaak. Consumenten willen het nieuwste van het nieuwste en geven graag privacy op als kosten hierdoor dalen en ze een stukje (massa)maatwerk krijgen. Grote tech bedrijven uit het Westen trekken al het beschikbare kapitaal, al het talent en de klandizie naar zich toe. In het (Verre) Oosten zijn het veelal staatsgeleide bedrijven die in rap tempo innoveren. Een internationale 'winner takes all' economie is ontstaan. De politiek is niet bij machte om al de technologische ontwikkelingen bij te benen en durft nauwelijks beperkingen op te leggen aan bedrijven uit angst deze te zien vertrekken naar een ander land. Ook maatschappelijk kan overheid geen vuist maken vanwege een gefragmenteerd politiek landschap. In deze individualistische wereld is het ieder voor zich.

Automatisering laat zijn sporen na

De verregaande automatisering van de economie laat zijn sporen in een Zwolle na. Alles loopt via de platformen van 'big techs', van woonruimte en mobiliteit tot financiering en (persoonlijke) dienstverlening. De traditionele financiële dienstverlening is gekrompen. Veel is in deze sector geautomatiseerd. Technologieën als blockchain en allerlei platforms hebben traditionele intermediaire functies zo goed als overbodig gemaakt. Daarnaast zijn veel (lage toegevoegde waarde) functies gecentraliseerd in de randstad. Beperkte regiokantoren voor 'hi touch' en specialistische activiteiten, zoals advisering en coaching van familiebedrijven, blijven over in Zwolle. De zorgsector is verder 'vermarkt' en geautomatiseerd. E-health, personalized medicine en robotchirurgie zijn inmiddels doodgewoon. Centralisering en schaalvergroting is er het devies, basisvoorzieningen uit de regio hebben zich in Zwolle geconcentreerd. Isala, bijvoorbeeld, heeft daardoor een grotere rol in de basiszorg, maar heeft ook van een aantal specialismen afscheid moeten nemen die nu landelijk zijn gebundeld. In het onderwijs is ook veel gevirtualiseerd. Traditionele instellingen leggen het af tegen goedkopere online aanbieders. In zo'n snel veranderende economie is de waarde van een traditioneel 'papiertje' afgenomen en hebben microcredentials hun intrede gemaakt. Een afgeslankt Windesheim voegt vooral waarde toe door fysieke ontmoeting en door onderwijs en onderzoek af te stemmen op de behoefte uit de markt. In de agrifood draait alles steeds meer om specialisatie, schaal en om data. De consument heeft beperkt oog voor duurzaamheid, een lage prijs staat centraal. Alleen wanneer de business case positief is, zetten bedrijven in op circulariteit. Dit geldt ook voor kunststoffen. Binnen het MKB in de regio zijn het vooral de slimme maakbedrijven die gedijen als gespecialiseerde toeleveranciers van grote mondiale bedrijven. Grote maakpartijen zijn veelal vertrokken naar goedkopere landen of zijn verregaand geautomatiseerd. In de logistiek hebben volledige geautomatiseerde warehouses en zelfsturende vrachtwagens voor grote verandering en minder werkgelegenheid gezorgd. Wehkamp is jaren terug overgenomen door Amazon. Slimme stadsdistributie is echter een groeimarkt.

Perspectieven digihaves en digihavenots groeien verder uiteen

In Nederland en in de regio Zwolle is de concurrentie op een verder geflexibiliseerde en geïnternationaliseerde arbeidsmarkt toegenomen. Tech talent heeft banen voor het uitkiezen. 'Digibeten', de 'have nots', zijn genooddaakt tot banen stapelen via allerlei platforms, ook tot ver na pensioengerechtigde leeftijd, veelal in de persoonlijke dienstverlening voor de 'haves'. Zowel aan de 'boven' als 'onderkant' van de arbeidsmarkt concurreren binnenlandse krachten met buitenlandse. Praktisch (economisch en administratief) geschoolde jongeren kunnen nauwelijks nog een baan vinden in de regio. Ook ruimtelijk zijn tweedelingen toegenomen in een gegroeid Zwolle. De 'haves' hebben voor mooie Zwolse woonmilieus gekozen in hun zoektocht naar kwaliteit, rust en ruimte. De 'have nots' trekken naar Zwolle omdat (persoonlijk) dienstverlenende banen zich hier hebben geconcentreerd en wonen in wijken die langzamerhand zijn gaan verloederen. Zulke toenemende tweedelingen leiden in het hele land tot de nodige maatschappelijke onrust en onzekerheid, maar hervormingen blijven uit in een gefragmenteerd politiek landschap.



Extra Familieberichten Achter de Schermen dS Werkt Klantenservice Webwinkel Digitale krant Puzzels & Games



15 maart 2040

Regio

Algemeen

Sport

Video

Opinie

Koken & Eten



Abonneren



Zwolle

Apeldoorn

Deventer

Zutphen

Kampen

Veluwe

Achterhoek

Salland

Vechtdal

Flevoland

Kop van Overijssel

[Meer...](#)



**Groeiend aantal
Zwollenaren zijn
energiezelfvoorzienend.
Loont een thuisbatterij
leasen ook voor u?**



**Isala boekt recordwinst door
innovatie en automatisering,
aantal werknemers daalt
wederom**



**Familiebedrijf scoort
megacontract met
General Electric voor
specialistische kunst-
stoffenafdekplaatjes**



**UWV: onze bakken
zijn overvol, maar
bedrijven geven
nauwelijks thuis**



**Specialist in
robotica-
onderhoud?**

**Mooi salaris +
tekenbonus!**

[Klik hier](#)

4. GREENTECH ZWOLLE: MACHINE + BREDE WELVAART

Snelle open innovatie gericht op 'impact'

Welkom in 2040. Groeiende maatschappelijke tweedelingen en economische disrupties door klimaatverandering hebben de maatschappij zich doen herbezinnen op economische groei en individuele welvaart. De burger heeft niet alleen zelf de lead genomen in de transitie, maar verwachtte ook bijval van politiek en bedrijfsleven. Privacy- en cybersecuritycrises hebben geleid tot een sterker eigenaarschap van de politiek op technologie. Een meer sturende EU heeft volop ingezet op technologie om grote maatschappelijke vraagstukken, van zorg tot klimaat, aan te pakken. Samen met nationale overheden heeft zij veel geïnvesteerd in R&D en digitale en kennisinfrastructuur. Brussel heeft de macht van de niet-Europese 'big tech' ingedamd, van gedwongen opsplitsing tot het openbaar of laagdrempeliger beschikbaar maken van technologie en burgers zoeken kleinere, lokale alternatieven. Veel bedrijven hebben de omslag van 'shareholder' naar 'stakeholder value' gemaakt. Wanneer niet uit zichzelf, dan wel door consument, investeerders en regulering. Ook talent dwingt hen hiertoe. Talent wil impact hebben, een bijdrage leveren, en gaat niet alleen voor het grote geld. Open innovatie in internationale netwerken zijn inmiddels de standaard. Dit heeft een technologische revolutie ontketend die niet per se gericht is op korte termijn kostenbesparing of winst, maar op maatschappelijk impact. Doorbraaktechnologieën hebben ervoor gezorgd dat de circulaire en biobased economie echt van de grond zijn gekomen. Decentrale energietechnologieën, van zonnepanelen en thuisbatterijen tot lokale smartgrids met blockchain, zorgen voor duurzame energie. Allerlei medische technologieën, van zorgrobots tot 'labs on a chip', zorgen voor meer betaalbare zorg.

Automatisering dwingt maatschappij tot andere blik op arbeid en welvaart

Met al het goede dat technologie brengt, komt ook een schaduwzijde. Steeds meer banen zijn weggeautomatiseerd of gerobotiseerd, van productie tot de zorg of (zakelijke) dienstverlening. Om de maatschappelijke gevolgen hiervan te beperken, is vroegtijdig o.a. een robottaks ingevoerd in de EU-landen, waar bijvoorbeeld een basisinkomen of andere maatschappelijke vangnetten van werden gefinancierd. Daarnaast bleek blockchain de katalysator voor een transparante, lokale deeleconomie waarbij de burger meer het heft in eigen handen heeft. Niet iedereen heeft weliswaar een hoogbetaalde baan, maar samen producten en diensten ruilen of verhandelen met een eigen Zwolse cryptomunt bespaart kosten, waardoor toch een redelijk niveau van welzijn (geen vetpot) mogelijk is. Het onderscheid tussen betaald en onbetaald werk is hierdoor vervaagd en de reguliere economie van de regio is gekrompen.

Consument verwacht maatschappelijk verantwoorde lokale, high tech productie

Van bedrijven wordt lokale maatschappelijk impact verwacht. Zij investeren langjarig in de ontwikkeling en binding van mensen, als in de regio. Ondanks gerichte gezamenlijke investeringen vanuit overheid en bedrijven in de beschikbaarheid van Leven Lang Leren, staan onderwijsinstellingen in de regio Zwolle wel onder druk. Digitale technologie en online aanbieders hebben kennis verder gedemocratiseerd en zorgen voor meer concurrentie. En in zo'n snel veranderende high tech wereld, doen veel bedrijven aan eigen opleidingen, wat het onderscheid tussen onderwijs en werk vervaagt. Praktisch onderzoek (en lectoraten) drijven innovatie in de regio. Ook de agrifoodsector in de regio is sterk veranderd. Kweekvlees en vertical farms hebben zich van Zwolle en omstreken razendsnel meester gemaakt, maar niet elk bedrijf kon evengoed in de transitie mee. Reststromen en biobased gewassen worden door de regionale kunststoffensector gebruikt. De slimme maakindustrie in Zwolle gedijt. Kleinere, schaalbare fabrieken met 3D-printers en robots, gericht op de lokale vraag floreren, zowel in stad als regio. In deze high tech wereld waarin de menselijke maat centraal staat, hebben familiebedrijven en startups weliswaar een hoge gunfactor, maar sommige grotere bedrijven hebben juist de deuren sluiten door het wegvallen van exportmarkten. Een groeiende ICT-sector en creatieve beroepen zijn van groter belang geworden voor Zwolle. De zakelijke dienstverlening in stad en regio is door verregaande automatisering gekrompen. Alleen taken die nog echt menselijke interactie vergen resteren.

Ruimtelijke spreiding en menging in de regio

In deze op de lokale community gerichte en gevirtualiseerde wereld, heeft de groei van Zwolle zich verspreid over de regio. Een polynucleair stedelijk netwerk is tot wasdom gekomen. Er gaan zelfs stemmen op voor een regionale 'metro'. Ruimtegebruik is meer gemengd nu het onderscheid tussen werken, (coöperatief en duurzaam) wonen en ontmoeten kleiner is geworden.



[Extra](#) [Familieberichten](#) [Achter de Schermen](#) [dS Werkt](#) [Klantenservice](#) [Webwinkel](#) [Digitale krant](#) [Puzzels & Games](#)



8 mei 2040

[Regio](#)

[Algemeen](#)

[Sport](#)

[Video](#)

[Opinie](#)

[Koken & Eten](#)



[Abonneren](#)



[Zwolle](#)

[Apeldoorn](#)

[Deventer](#)

[Zutphen](#)

[Kampen](#)

[Veluwe](#)

[Achterhoek](#)

[Salland](#)

[Vechtdal](#)

[Flevoland](#)

[Kop van Overijssel](#)

[Meer...](#)



**Windesheim presenteert
transformatieplan voor
50% campus, Gebouw X
wordt vertical farm**



**Bewoners verzetten zich
tegen ambachtsverzamel-
gebouw: teveel drukte en
lawaai**



**Schaduweconomie?
Belastingdienst
onderzoekt rol Zwolse
cryptomunt in lokaal
MKB**



**Onenigheid over
financiering regionale
metro: duurzaam,
maar te duur?**



**Basisinkomen
over?**

Investeer in
coöperatieve
Zwolse energie!
[Zwol-EN.nl](#)

BIJLAGE 3: TOP 3 UITDAGINGEN EN KANSEN PER SCENARIO

Scenario 1: Zwolle On the Go: mens en economie

Top 3 uitdagingen/bedreigingen:

- *Gestresste samenleving*: dit scenario kan een wereld betekenen waarin sociaaleconomische scheidslijnen toenemen, waarin bijvoorbeeld 'banenstapelaars' of mensen die lastig een (vaste) baan kunnen vinden, kunnen gaan afhaken.
- *Onvoldoende economisch profiel*: in dit scenario helpt het om een duidelijke specialisatie aan te meten. Hierin moet duidelijk zijn wat meer bij de regio ligt (ruimte-extensief, zoals logistiek of productie) en wat bij de stad (bijv. zakelijke dienstverlening, health en publieke voorzieningen).
- *KEC in de verdrukking*: de aandacht voor klimaat, energie en circulariteit is minder in dit scenario, waardoor bedrijven of projecten op deze thema's in de verdrukking dreigen te komen. Wanneer deze verder in de toekomst weer hoger op de agenda komen te staan, moet je dit als het ware achteraf gaan repareren. Er ligt dus een uitdaging om op deze thema's niet te ver op de troepen vooruit te lopen, maar ook niet om een te grote achterstand op te lopen.

Top 3 kansen:

- *Inzet op brede verzorgende economische clusters*: in dit scenario van schaalvergroting en centralisering zal de stad Zwolle zwaarder steunen op dienstverlenende en publieke sectoren, zoals zorg, onderwijs en zakelijke dienstverlening.
- *Dynamiek*: er liggen in dit scenario volop kansen in het ondernemerschap en de dynamiek die in de stad aanwezig is, van onderwijs tot technologie en startups.
- *Woonstad*: in dit scenario, waar het westen des lands steeds voller, drukker, duurder en verhard wordt, liggen er juist kansen om je te profileren met de 'menselijke maat' en rust en ruimte die Zwolle biedt.

Handelingsperspectief met de beste match:

- 'Door op de huidige voet', alhoewel perspectief 2 ook goed aansluit.

Scenario 2: Zwolle Circulair: mens en brede welvaart

Top 3 uitdagingen/bedreigingen:

- *Acteren als 1 overheid in de regio*: dit scenario gaat uit van een geregionaliseerde economie en van sterke stadsregio's die moeten kunnen schakelen met bijv. een EU. Daarnaast kunnen er de nodige ruimtelijke spanningen ontstaan. Waar passen grootschalige duurzame energieprojecten? Waar duurzamere landbouw of circulaire activiteiten? Waar duurzaam en klimaatadaptief wonen? Hoe kun je een betaalbare spreiding van voorzieningen over de gehele regio bewerkstelligen? Deze vraagstukken vergen een regio waarin partners duidelijke verdelingen en afspraken daarover met elkaar maken. Ook wat betreft budget/investeringen.
- *Regionale clustering*: om economisch competitief te blijven, maar ook om schaal voor duurzame activiteiten en kringlopen te organiseren, is clustering nodig, zowel in als tussen stad en regio. Wat de meest logische clusters en locaties daarvoor zijn, moet op een later moment worden verdiept.
- *Congruentie tussen publieke en private agenda's*: dit scenario wordt gekenmerkt door een sterke overheidssturing, maar ook bedrijven en burgers zijn gemotiveerd om maatschappelijk bij te dragen. Er ligt een uitdaging bij de overheid om voldoende te sturen om maatschappelijke en private initiatieven goed te laten aansluiten op de publieke. Daarnaast moet dit op een manier gebeuren dat de sturing niet zodanig is dat het innovatie en initiatief belemmert.

Top 3 kansen:

- *Complete en prettige woonstad*: de variëteit aan voorzieningen, woontypologieën en natuur/recreatieve voorzieningen van Zwolle, sluiten goed aan op waar in dit scenario behoefte aan is. Het feit dat er veel draagvlak is voor de overheid en dit meer een 'top down' scenario is, maakt het mogelijk om als overheid ook sterk de regie te pakken en aantrekkelijk stedelijk/ruimtelijk te plannen.
- *Aard van de stad en cultuur*: de verbondenheid ('korte lijntjes') tussen bedrijven, onderwijs, overheid, maar ook de 'menselijke maat', die Zwolle momenteel kenmerkt, zijn sterke troeven in dit scenario waarop nog verder kan worden voortgebouwd. Daarnaast past de Zwolse meer calvinistische cultuur goed bij het 'rentmeesterschap' waar in dit scenario om wordt gevraagd.
- *Duurzaamheid*: er liggen kansen op duurzame en circulaire activiteiten en bedrijfsmodellen, van agrifood en energie tot kunststoffen. Alhoewel zulke sectoren vaak enigszins ruimte-extensief zijn en daardoor logischer neerdalen in de regio, liggen er ook kansen voor dienstverlenende sectoren vanuit de stad (zoals financieel en zakelijke dienstverlening, creatieve industrie, alsook onderwijs) om de verduurzaming van andere sectoren in de regio te ondersteunen.

Handelingsperspectief met de beste match:

- 'Door op de huidige voet', alhoewel perspectief 2 ook goed aansluit.

Scenario 3: Zwolle Digital Delta: machine en economie

Top 3 uitdagingen/ bedreigingen:

- *Onvoldoende economisch profiel*: in deze geglobaliseerde 'winner takes all' wereld is het essentieel om een duidelijke specialisatie te hebben.
- *Lange termijn oriëntatie creëren*: gekoppeld aan de eerste uitdaging, is een lange termijn oriëntatie met duidelijke keuzes daarin, van groot belang. Om dit te kunnen doen moet er voldoende urgentiegevoel zijn bij stakeholders in de regio om te gaan vernieuwen.
- *Beschikbaarheid en kwaliteit ruimte*: in dit scenario ligt een uitdaging om voldoende geschikte ruimte (met goed ov-bereikbaarheid) in Zwolle te hebben om de groeisectoren zoals ICT en creatieve industrie te kunnen bedienen.

Top 3 kansen:

- *Crossovers*: sectoren zoals ICT en de creatieve industrie doorsnijden (bedienen/versnellen) vele andere sectoren in de regio. Het is belangrijk om voldoende crossovers te stimuleren om de kansen hiervan te gaan pakken.
- *Menging wonen en werken*: een nieuwe, meer virtuele (minder -grootschalig-ruimtegebonden) economie laat zich makkelijker mengen met andere functies, zoals wonen.
- *Uitbreiden kennisinfrastructuur*: sterker inzetten op samenwerkingen met Universiteit Twente en Rijksuniversiteit Groningen biedt kansen in zo'n kennisintensieve wereld, niet alleen om bedrijven beter mee te bedienen, maar ook vanuit de gedachte om toekomstige inwoners aan te trekken.

Handelingsperspectief met de beste match:

- 2. Inzet op groeisectoren, maar ook focus op onderwijs/innovatie en human capital

Scenario 4: Greentech Zwolle: machine + brede welvaart

Top 3 uitdagingen/ bedreigingen:

- *Kansen voor iedereen:* een grote uitdaging in dit scenario is om ervoor te zorgen dat iedereen mee kan profiteren van technologie en economische kansen die er zijn en dat de brede welvaart die in de maatschappij hoog in het vaandel staat in dit scenario ook door iedereen wordt ervaren.
- *Partijen en belangen op één lijn krijgen:* in dit 'bottom up' scenario ligt een belangrijke uitdaging om ervoor te zorgen dat individueel geluk en welvaart niet ten koste gaat van collectieve belangen, dat de belangen van kleine en grotere bedrijven met elkaar in balans zijn, alsook op bestuurlijk niveau tussen gemeenten in de regio. Hoe houd je, als het ware, 'alle kikkers in de kruiwagen'.
- *Iedereen doet ertoe:* reguliere banen zijn wellicht afgenomen in deze high tech, lokaal georiënteerde wereld. Dit roept een uitdaging op dat iedereen mee moet kunnen doen, zij het met een betaalde of onbetaalde baan of vrijwilligerswerk. Iedereen moet het idee hebben dat men ertoe doet, bij kan dragen en niet eenzaam thuis zit. Het is belangrijk om 'drive' bij mensen en een gevoel van gemeenschap te cultiveren.

Top 3 kansen:

- *Functionele technologie t.b.v. brede welvaart:* er liggen volop kansen in het gebruik maken van nieuwe technologieën die kunnen bijdragen aan brede welvaart. Het aanjagen van creatieve industrie en slimme, innovatieve maakindustrie kan hieraan bijdragen.
- *Gezondere samenleving:* e-health, labs on a chip en andere technologische mogelijkheden, samen met een duurzamere energievoorziening en mobiliteit, kunnen voor een gezondheidswinst zorgen.
- *Schaalbaarheid:* technologie biedt in dit scenario veel mogelijkheden voor bijv. kleinere, innovatieve startups om bij succes op te schalen, zij het in de stad, verder in de regio, land of wereld. Dit biedt niet alleen economische kansen, maar kan ook bepaalde zaken toegankelijker maken voor gebruikers (van gezondheid tot mobiliteit)

Handelingsperspectief met de beste match:

- 2. Inzet op groeisectoren, maar ook focus op onderwijs/innovatie en human capital

BIJLAGE 4: SCORES EN TOELICHTING RESULTATEN CONFRONTATIE HANDELINGSPERSPECTIEVEN MET SCENARIO'S

Scores

	1.Zwolle on the go	2. Zwolle Circulair	3. Zwolle Digital Delta	4. Greentech Zwolle	Gem.	Inschatting
1.Door op de huidige voet	8	8	4	3	5.75	Risicovol
2.Focus op groeisectoren + onderwijs, innovatie, human capital	7	7	10	8	8	Robuust
3.Vernieuwing vanuit industriële kracht en grootschaligheid	5	5	2	3	3.75	Risicovol

Ongewogen score

	1.Zwolle on the go (1)	2. Zwolle Circulair (1)	3. Zwolle Digital Delta (3)	4. Greentech Zwolle (2)	Gem.	Inschatting
1.Door op de huidige voet	8	8	12	6	8,5	Risicovol
2.Focus op groeisectoren + onderwijs, innovatie, human capital	7	7	30	16	15	Robuust
3.Vernieuwing vanuit industriële kracht en grootschaligheid	5	5	6	6	5.5	Risicovol

Gewogen score; wegingsfactor tussen haakjes

Toelichting resultaten

1.Door op de huidige voet Toelichting	
1.Zwolle on the go	Dit handelingsperspectief sluit goed aan op dit scenario waarin menselijke arbeid nog centraal staat, vooral wat betreft de zakelijke en publieke dienstverlening. Ook de aandacht voor Topinnovatiecentra sluit goed aan, omdat specialisatie en clustering dominante strategieën zouden zijn voor dit scenario. In een marktgericht/-gestuurd scenario als deze, past een faciliterende overheidsrol ook goed. Echter, logistieke en circulaire economische activiteiten lijken in dit scenario een logischere plek te kunnen vinden in de regio i.p.v. de stad.

2. Zwolle Circulair	Een breed profiel sluit goed aan op een regionaliserende wereld met focus op duurzaamheid en meer (regionale) zelfvoorzienendheid. Het fysiek clusteren van innovatieve bedrijven in de genoemde sectoren, sluit goed aan bij dit scenario. Daarnaast past dit handelingsperspectief ook goed bij de regionale en 'poldercultuur'. Al met al, lijkt er een goede match te zijn.
3. Zwolle Digital Delta	In een geglobaliseerde, high tech 'winner takes all' scenario als deze, is het belangrijk om juist sterk te specialiseren. Hierdoor is een breed profiel, wat een belangrijk element vormt van dit handelingsperspectief, een slechte match.
4. Greentech Zwolle	Bij dit high tech scenario past een meer high tech focus beter dan eentje gericht op sectoren van de 'oude economie'. Ook lijkt een meer sturende/coördinerende rol van de overheid nodig om diverse goede initiatieven in goede banen te leiden. Een enigszins breed profiel zou kunnen passen, omdat lokale zelfvoorzienendheid een belangrijke waarde is in dit scenario, maar dan moet deze wel veel meer high tech worden ingestoken. Al met al, vond men de aansluiting van de handelingsperspectief zwak.

2.Focus op groeisectoren + onderwijs, innovatie, human capital <i>Toelichting</i>	
1.Zwolle on the go	Dit handelingsperspectief sluit redelijk goed aan op dit scenario waarin menselijke arbeid en centralisering (centrumfunctie) centraal staat. Vooral Health biedt veel perspectief. Ook verbindingen tussen onderwijs en bedrijven zijn essentieel in dit scenario om te kunnen concurreren. Echter, met ICT en creatieve industrie maak je in deze hypercompetitieve wereld waarschijnlijk minder het verschil vanuit Zwolle, tenzij je een onderscheidende niche kiest. Een belangrijke vraag is of een aanjagende rol van de overheid in dit scenario wel wordt gewaardeerd.
2. Zwolle Circulair	De sectoren in dit handelingsperspectief sluiten redelijk goed aan bij dit scenario waarin brede welvaart en menselijke arbeid centraal staan. Vooral Health en de creatieve industrie scoren goed, ICT iets minder. In dit scenario zal echter niet zozeer te hoeven worden ingezet op een aanjagende (lokale) rol, maar meer op een verbindende en ook een enigszins sturende rol. De centrumfunctie van de stad blijft belangrijk, maar zal in vergelijking met andere scenario's niet zo sterk toenemen in belang.
3. Zwolle Digital Delta	In een high tech scenario als deze, is een verdere inzet op ICT en de creatieve industrie van groot belang. Daarnaast zal in dit op economie (kostenreductie) gefocuste scenario ook een centralisering van voorzieningen en diensten richting de stad (centrumfunctie) gaan plaatsvinden, waarop dit handelingsperspectief eveneens goed aansluit. Ook zal een sterke focus op human capital belangrijk zijn om tweedelingen op de arbeidsmarkt en samenleving tegen te gaan. De aansluiting van het handelingsperspectief op dit scenario is derhalve zeer sterk.
4. Greentech Zwolle	Dit handelingsperspectief sluit goed aan op dit high tech scenario met focus op brede welvaart, met name door de gekozen groeisectoren en vooral als daartussen ook crossovers ontstaan. Wel is het de vraag of de in het handelingsperspectief genoemde centrumfunctie van Zwolle zoveel gewicht gaat krijgen in een meer gevirtualiseerde en lokaal georiënteerde economie en samenleving.

3.Vernieuwing vanuit industriële kracht en grootschaligheid	<i>Toelichting</i>
1.Zwolle on the go	Aangezien dit handelingsperspectief veel nadruk legt op schaal voor de genoemde sectoren, lijkt dit minder aan te sluiten bij dit scenario, waar ruimte-extensieve activiteiten juist logischer een plaatsvinden elders in de regio. Daarnaast kan een inzet op zulke sectoren in de stad, de quality of life onder druk zetten waarop de stad zich kan onderscheiden.
2. Zwolle Circulair	Alhoewel thema's als energietransitie en circulariteit een goede match zijn met dit op brede welvaart georiënteerde scenario, zijn de geprioriteerde clusters/activiteiten met name ruimte-extensief en passen daarom meer bij de regio dan de stad. Daarnaast sluit het inzetten op grootschaligheid niet sterk aan op een scenario waarin veel draait om regionalisering (reshoring compenseert wellicht enigszins exportdaling). Het aanjagen van de transities is in dit scenario ook minder relevant omdat naast de overheid, burgers en bedrijven zelf al initiatieven op dit vlak nemen.
3. Zwolle Digital Delta	Dit handelingsperspectief sluit slecht aan bij dit scenario waarin technologie en economie (kostenbesparing, outsourcing en offshoring, etc.) centraal staan. Slimme specialisatie i.p.v. grootschaligheid is wat beter past bij dit scenario. Daarnaast passen ruimte-extensieve sectoren beter bij de regio dan in de stad.
4. Greentech Zwolle	Inzetten op grootschalige, industriële activiteiten past niet goed bij dit scenario waar het lokale en slimme/high tech maakactiviteiten centraal staan. Daarnaast zal de overheid niet zozeer een aanjagende rol voor de transities dienen te spelen, maar meer een coördinerende en regisserende om allerlei initiatieven vanuit samenleving en bedrijven in goede banen te leiden en te stroomlijnen.