

NAAR EEN ECONOMISCHE INVESTERINGSAGENDA VOOR DE REGIO ZWOLLE

DEFINITIEVE DISCUSSIONOTITIE

Deventer, 23 september 2010

COLOFON

Projectnummer: 41405

Auteurs: Bas Doets
Natascha Walenberg

B&A Consulting bv
Leeuwenbrug 115a
verdieping 8
7411 TH Deventer

t 0570 - 750620

e-mail: info@bagroep.nl
http: www.bagroep.nl

© Copyright B&A Groep 2010.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

B&A is gevestigd in Den Haag, Amsterdam en Deventer

23-9-2010 10:12:00

INHOUDSOPGAVE

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inleiding | 4 |
| 2 | SWOT-analyse regio Zwolle | 7 |
| 2.1 | Inleiding | 7 |
| 2.2 | SWOT analyse | 7 |
| 3 | Strategie | 10 |
| 3.1 | Clusterbenadering | 10 |
| 3.2 | Investeren in kennis en innovatie | 11 |
| 3.3 | Investeren in ondernemerschap | 11 |
| 3.4 | Regionale branding en marketing | 11 |
| 3.5 | Samenwerking tussen de vier O's | 12 |
| 4 | Contouren van een investeringsagenda | 13 |
| 4.1 | Kansrijke clusters en sectoren | 13 |
| 4.1.1 | Logistiek | 14 |
| 4.1.2 | Vrijtijdseconomie | 16 |
| 4.1.3 | Healthsector | 17 |
| 4.1.4 | Nieuwe materialen | 19 |
| 4.2 | Ontwikkeling van randvoorwaarden | 20 |
| 5 | Voorstel voor de aansturing | 22 |
| 5.1 | Nieuwe stijl van besturen: van government naar governance | 22 |
| 5.2 | New governance vraagt om een nieuwe rolinvulling | 22 |
| 5.3 | Inrichting van de governancestructuur | 23 |
| 6 | Proces richting een regionale agenda | 27 |
| 6.1 | Zwolle, een regio met zwakke economische verbanden | 27 |
| 6.2 | Fase 1: Voorbereiding inrichting van de governancestructuur | 27 |
| 6.3 | Fase 2: Operationalisering van de governancestructuur | 27 |

1

INLEIDING



Een stevige ambitie

De regio Zwolle is een topregio op het gebied van wonen, werken en verblijven. De regio scoort overwegend goed in de nationale ranglijsten als het gaat om het vestigingsklimaat, het woon- en leefklimaat en economische kwaliteit¹. En dat willen we hier graag zo houden. Een dergelijk toppositie vasthouden gaat niet vanzelf, maar vergt flinke inspanningen. Tot op heden hebben partijen in de regio, of het nu gaat om gemeenten, provincie, ondernemers of onderwijsinstellingen, vooral op hun eigen manier hun steentje bijgedragen door heel hard te werken. Er was echter sprake van een versnippering van uitvoeringskracht en van een duidelijke en gezamenlijke koers was nauwelijks sprake. Keuzes werden niet of nauwelijks gemaakt. Met de samenwerking Zwolle Kampen Netwerkstad is wel een start gemaakt met regionale samenwerking tussen overheden. Ook is Kennispoort opgericht, om de kennisoverdracht tussen bedrijfsleven en onderwijs te verbeteren. Wil de regio ook in de komende jaren haar ambities waar kunnen maken, dan zal er meer gericht moeten worden samengewerkt op basis van een gezamenlijke strategie. Partijen hebben elkaar hard nodig. Belangrijk adagium is dan ook: 'Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.'

Vertaald in doelstellingen

Om deze stevige ambitie waar te kunnen maken moet de regio zichzelf een aantal doelen stellen waarop in de komende jaren gestuurd kan worden. In het kader van Zwolle-Kampen Netwerkstad is een meervoudige economische doelstelling geformuleerd. Deze zou ook voor de regio Zwolle als uitgangspunt voor de economische koers kunnen dienen. Hoofddoelstelling is voor de regio een gezonde economie te bewerkstelligen en een goede werkgelegenheid te realiseren. Deze globale doelstelling is geconcretiseerd aan de hand van enkele operationele doelen die meetbaar zijn en dus gemonitord en geëvalueerd kunnen worden:

- De gemiddelde jaarlijkse groei van het Bruto Regionaal Product bedraagt 2,5%.
- De regio beschikt over een goed geprofileerde economie.
- De werkgelegenheid in de regio groeit met 10.000 banen tot 2015. Hiermee blijft de regionale werkgelegenheidsfunctie minimaal gelijk (bij een lichte groei van de beroepsbevolking en een toename van de netto participatiegraad).
- De stuwende werkgelegenheid in de regio bedraagt 40% van de totale werkgelegenheid.

Daarnaast zullen in andere domeinen doelstellingen ten aanzien van het woon- en leefklimaat geformuleerd moeten worden die ten dienste staan aan het verwezenlijken van de topregio ambitie.

¹ Zie hiervoor hoofdstuk 5 van het Bijlagenrapport

Een nieuwe manier van structuurversterking is gewenst

Het realiseren van de doelen vraagt om een andere manier van structuurversterking dan de regio tot op heden gewend was. Kern daarvan is dat er verbindingen nodig zijn tussen de verschillende economische partijen in de regio: in de kenniseconomie dienen de krachten van ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en de intermediaire en uitvoeringsorganisaties te worden gebundeld en de inspanningen op elkaar te worden afgestemd in een nieuwe coalitie. De regio zet met haar economische strategie in op gezamenlijke agendavorming van de diverse partijen, waarmee de kans op succes toeneemt. Ongeacht of het nu gaat om stimulering van innovatie en ondernemerschap, het realiseren van economische clusters, of het creëren van een aantrekkelijk investeringsklimaat.

Doelen van individuele partijen dienen onderling vervlochten en verbonden te worden met regionale doelen. Dit vraagt om een intensief proces van gezamenlijke visievorming (op basis van een gedegen analyse), strategieontwikkeling en bundeling van uitvoeringskracht in een gezamenlijke investeringsagenda. Regio's als Twente (Innovatieroute) en Brainport (Brainport Navigator) werken inmiddels op deze wijze en met succes. In deze nieuwe benadering is het proces om tot inhoud te komen zeker zo belangrijk als de inhoud zelf. In genoemde regio's bestaat al een langere cultuur van regionale economische samenwerking en zij beschikken over stevige verbanden die als basis hebben gediend voor nieuwe krachtige horizontale netwerken.

Samenwerking ≠ overleg, borrel, bijeenkomst
Bij samenwerking helpen mensen en organisaties elkaar om doelgericht activiteiten uit te voeren welke moeten leiden tot een vooraf afgesproken resultaat.

Gericht en strategisch samenwerken in de regio Zwolle noodzakelijk

In de regio Zwolle is minder sprake van een dergelijk fundament en een cultuur van samenwerking. Dit kan deels verklaard worden vanuit het regionale DNA, waarbij kernbegrippen horen als bescheiden, gereserveerd, terughoudend, behoedzaam, aanpakken. Bovendien beschikt de regio niet over een eigen identiteit of collectiviteitsbesef en was er eerder onvoldoende sence of urgency om gericht samen te werken. Eerdere pogingen tot strategische samenwerking hebben weinig opgeleverd en zijn door gebrek aan resultaat ontbonden. Sinds 2000 bestaat Zwolle Kampen Netwerkstad (ZKN), het regionale samenwerkingsverband tussen de gemeenten Zwolle en Kampen en de provincie Overijssel. Zij voeren samen projecten uit, onder andere op economisch terrein. Verder bestaat er een regionaal overleg tussen portefeuillehouders EZ. Ook is kennispoort opgericht, waarin gemeenten, provincie, KvK en Windesheim samenwerken. Daarnaast bestaan er diverse kleinere en grotere verbanden, veelal ad hoc samengesteld en gericht op de realisatie van een project of gefocust op een specifiek issue.

Door het ontbreken van samenwerking tussen de vier o's op strategisch niveau laat de regio echter economische kansen liggen. Effectieve samenwerking is immers essentieel in de kenniseconomie, waar krachtige netwerken de basis vormen voor innovatie. Het

dwingt bovendien tot het maken van keuzes. Bijkomend belang is dat Europa, Den Haag en de provincie met hun beleid en structuurversterkingsbudgetten vooral de krachtige regionale economische ecosystemen ondersteunen. Regio's die onvoldoende samenwerken zetten zich buiten spel bij de verdeling van middelen voor structuurversterking. De regio Zwolle loopt het gevaar terug te zakken in de ranglijsten en op achterstand te raken ten opzichte van regio's als Twente en de Stedendriekhoek.

De tijd is rijp voor samenwerking

De opgave voor de regio Zwolle in de komende jaren is dus de samenwerking binnen het economisch domein te intensiveren en te verbreden door ook andere o's aan te laten sluiten. En de tijd lijkt er ook rijp voor. Door de economische crisis is een sence of urgency ontstaan. Er heerst inmiddels een breed besef dat economische groei niet vanzelfsprekend is. Partijen zien daarbij de meerwaarde in een regionale economische samenwerking, een signaal dat door alle O's wordt afgegeven. Partijen beginnen zich ook open te stellen. Grote spelers in de vier O's die zich tot voor kort weinig gelegen lieten liggen in wat er in de regio speelde, openen de deuren en zoeken elkaar op. Het momentum is daar!

Opbouw rapport en verantwoording

Voor u ligt een rapport met een voorstel voor de economische strategie van de regio Zwolle. Het bevat een SWOT-analyse van de regio (hoofdstuk twee), een vertaling van de analyse in enkele strategische lijnen (hoofdstuk drie) en de eerste contouren voor een investeringsagenda (hoofdstuk vier).

Tevens is een voorzet gedaan voor de governance waarbinnen de economische strategie gestalte kan krijgen en de agenda vitaal gehouden kan worden (hoofdstuk vijf) en is een voorstel beschreven van de marsroute om tot deze investeringsagenda te komen (hoofdstuk zes).

Het rapport is tot stand gekomen op basis van een economische analyse van de regio en circa 20 interviews met sleutelspelers in de regio. Het gaat om sleutelspelers binnen de vier O's: ondernemers, onderzoekers, onderwijs en overheden. In de bijlage is de lijst met geïnterviewden opgenomen. Ook discussies in de kerngroep hebben bijgedragen aan dit rapport. De kerngroep heeft bestaan uit vertegenwoordigers van de provincie Overijssel, gemeente Kampen, gemeente Zwolle, gemeente Hardenberg, gemeente Steenwijkerland, gemeente Raalte, Kamer van Koophandel Oost Nederland, VNO NCW, MKB Oost Nederland en Windesheim.

2

SWOT-ANALYSE REGIO ZWOLLE

2.1 INLEIDING

Om de strategie van de regio Zwolle te kunnen bepalen is een analyse van de huidige situatie en de voornaamste ontwikkelingen onontbeerlijk. Onderstaand worden de sterke en zwakke punten van de regio Zwolle gepresenteerd in relatie tot de economische ambitie. Tevens worden punten geïdentificeerd die economische groei kansrijk maken dan wel een bedreiging voor verdere ontwikkeling vormen. Het overzicht is zeker niet limitatief. Paragraaf 2.2 beschrijft een samenvattend overzicht van de belangrijkste issues. De achterliggende kwantitatieve en kwalitatieve analyse voor de regio is gepresenteerd als separaat bijlagenrapport.

2.2 SWOT ANALYSE

Sterk

- De regio Zwolle is *gelegen op het scharnierpunt tussen Noord-Nederland en de Randstad en tussen Noord- en Oost-Nederland*. Dat maakt de regio aantrekkelijk voor verladers en voor regiokantoren van dienstverleners in de profit- en non-profitsector.
- De regio beschikt over zeer gemotiveerde mensen. De *goede arbeidsethos* vertaalt zich in hard willen werken, loyaliteit en een laag ziekteverzuim.
- Met de aanwezigheid van de A28, diep vaarwater en spoor en de nabijheid van enkele luchthavens in ontwikkeling (Flevoland en Twente), beschikt de regio over *uitstekende multimodale randvoorwaarden* voor logistieke conceptontwikkeling.
- In de regio Zwolle is het *goed toeven*. Het is met een uitgebalanceerde mix van rode, groene en blauwe kwaliteiten een aantrekkelijke regio voor wonen, werken en verblijven.
- De beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel wordt in toenemende mate een doorslaggevende vestigingsplaatsfactor voor bedrijven. De regio Zwolle beschikt over *een relatief ruime en jonge arbeidsmarkt*.
- De regio Zwolle beschikt nog over *voldoende ruimte voor economische activiteiten*. In grote delen van Nederland is ruimte een bijzonder schaars goed. De regio Zwolle beschikt over voldoende ontwikkelingsruimte om economische activiteiten te kunnen accommoderen en bijzondere woon- en werkmilieus te realiseren.
- De regio Zwolle beschikt over *enkele sterke merken* die bij kunnen dragen aan een beeldmerk voor de regio. Voorbeelden zijn de Librije, Giethoorn en Wehkamp.
- *Ontwikkelde kennisinfrastructuur*. De regio Zwolle beschikt met een hogeschool en drie ondernemende ROC's over een goed ontwikkelde kennisinfrastructuur. Echter, een universiteit ontbreekt in de regio.

Zwak

- *Keuzes maken.* Tot op heden zijn er in de regio Zwolle geen echte economische keuzes gemaakt. Er is sprake van een gezond opportunisme ten aanzien van alle kansen die zich voordoen. Van een gezamenlijke lange termijn visie op de economie van de regio Zwolle was tot op heden geen sprake.
- *Flets (economisch) profiel.* Nauw samenhangend met het vorige punt is het gebrek aan economisch profiel. Er zijn geen grote beeldbepalende spelers, dominante sectoren of in het oog springende concepten als dragers voor de economische identiteit van de regio Zwolle, waarmee de regio zich kan profileren.
- *Gering aantal hoger opgeleiden.* De arbeidsmarkt is weliswaar relatief ruim, maar het aandeel hoger opgeleiden ligt beneden het landelijke gemiddelde. De regio Zwolle telt veel lager en vooral middelbaar opgeleiden. Met het oog op de eisen die vanuit de kenniseconomie aan de arbeidsmarkt worden gesteld, is het zaak dat de regio Zwolle meer hoger opgeleiden aan zich gaat binden. Door het ontbreken van universiteiten verliest de regio zijn VWO-ers. Ook blijkt dat topprofessionals in regionale bedrijven vaak hun eigen universiteit betrekken bij het uitvoeren van onderzoek.
- *De economie van de regio Zwolle kent een lage kennisintensiteit.* De regio is gelegen in een R&D luv landsdeel en de arbeidsproductiviteit en de groei daarvan liggen onder het landelijke gemiddelde. Dit biedt geen goede uitgangspositie in een economie die door kennis wordt gedomineerd.
- De regio Zwolle telt relatief *weinig startende ondernemers*, slechts een klein deel groeit door tot een bedrijf met werknemers. Bovendien zijn veel van de gestarte bedrijven binnen enkele jaren weer verdwenen.
- De regio Zwolle beschikt door haar kernkwaliteiten over een groot *toeristisch potentieel*, maar de regio heeft dit nog *onvoldoende economisch weten te benutten*. De werkgelegenheid in de vrijetijdssector bevindt zich onder het landelijke gemiddelde.
- *Geen cultuur van samenwerking en netwerkontwikkeling.* In de regio Zwolle ontbreken krachtige economische samenwerkingsverbanden. Er wordt mondjesmaat en veelal adhoc samengewerkt, zowel binnen kolommen als tussen kolommen. De netwerkvorming bij ondernemers is beperkt.
- Bescheidenheid is een deugd, maar niet wanneer je jezelf wilt profileren en in de kijker wilt spelen bij bedrijven, kenniswerkers, toeristen of de landelijke of Europese overheid. *De regio is niet gewend zichzelf te verkopen.*
- Het *cultureel klimaat in de regio laat te wensen over*. Daarmee ontbreekt een belangrijk schakel in het vestigingsklimaat voor kenniswerkers.

Kansen

- In grote delen van Nederland bestaat een schaarste aan personeel. De regio beschikt over een *relatief groot arbeidsreservoir* vanwege de grote economische reikwijdte van de regio en de relatief jonge bevolking. Met dit arbeidspotentieel kan de regio zich positief onderscheiden en een aantrekkelijke vestigingsplaats zijn voor arbeidsintensieve bedrijvigheid.

- De samenleving telt *steeds meer mensen met steeds meer vrije tijd* die bovendien steeds meer te besteden hebben. Dit biedt kansen voor de regio om het potentieel ten aanzien van toerisme en recreatie te gaan verzilveren.
- *Logistieke stromen zwellen aan en er is bij verladers en logistieke dienstverleners steeds meer behoefte aan multimodale dienstverlening.* De regio Zwolle heeft daarin een goede uitgangspositie die bovendien verder versterkt wordt door de ontwikkeling van de Hanzelijn, die in 2012 in gebruik genomen zal worden. Met deze verbinding tussen Zwolle en Lelystad wordt de regio bovendien aantrekkelijker wordt voor nieuwe bedrijven en kenniswerkers.
- Er is nog steeds sprake van een *schaalvergroting bij bedrijven en instellingen*. Fusies, overnames en reorganisaties zijn aan de orde van de dag en dat betekent veelal ook een geografische heroriëntatie. De regio Zwolle heeft een uitstekende uitgangspositie als vestigingsplaats voor bedrijven en instellingen die de oost- en Noord-Nederlandse markt willen bedienen, of gevestigd willen zijn in de poort richting Noord- en Oost-Europa.
- *Toenemend belang van duurzaamheid.* Duurzaamheid staat als thema hoog op de maatschappelijke agenda en heeft een grote economische potentie in termen van nieuwe economische kansen, kostenbesparing en profilering. Voor ondernemingen en instellingen in de regio Zwolle is duurzaamheid een belangrijk strategisch issue.

Bedreigingen

- *Consequent overheidsbeleid als voorwaarde voor investeringsklimaat.* Investeringsen zijn nodig, niet alleen vanuit de overheden, maar ook vanuit bedrijven en kennisinstellingen. Deze investeringen worden alleen gedaan, wanneer partijen weten waar ze in de komende jaren aan toe zijn.
- *De nationale en provinciale overheid brengt steeds meer focus aan* in het economisch beleid en heeft daarbij de regio Zwolle niet of onvoldoende in beeld.
- *Economische groei hangt steeds meer samen met kennis en innovatie.* In regio's die niet mee kunnen komen in de kenniseconomie zal de economie onder druk komen te staan. De uitgangspositie van de regio Zwolle hierin is zorgelijk.
- *De ontwikkeling van noodzakelijke infrastructuur.* De mobiliteitsvraag blijft in de komende jaren toenemen. Hoewel de A28 tot 2x3-baans wordt uitgebreid, is een goede bereikbaarheid op de langere termijn geen zekerheid. Voor de regio Zwolle met haar landsdelige functie en haar mobiele arbeidsmarkt is de A28 de slagader die geen belemmeringen mag kennen.
- *Een krimpende bevolking binnen en buiten de eigen regio kan systemen in het gebied onder druk zetten,* bijvoorbeeld doordat de beroepsbevolking afneemt, er een te groot aanbod op de huizenmarkt ontstaat of het zorgsysteem wordt ontwricht.

3

STRATEGIE

In dit hoofdstuk presenteren we de strategische lijnen van de investeringsagenda. Deze lijnen moeten resulteren in een toekomstbestendige economische groei van de regio Zwolle. De strategische lijnen zijn tot stand gekomen op basis van de analyse van en gesprekken met stakeholders in de regio. We hebben daartoe sterktes en zwaktes van de regio verbonden aan kansen en bedreigingen.

We onderscheiden vier strategische lijnen:

1. Clusterbenadering
2. Investeren in kennis en innovatie
3. Investeren in ondernemerschap
4. Regionale branding en marketing.

Hieronder gaan we dieper in op de vier strategische lijnen.

3.1

CLUSTERBENADERING

De regio Zwolle kent op dit moment geen dominante stuwende economische clusters. De regio heeft van alles een beetje, is overal een beetje goed in, maar blinkt nergens in uit. Hierdoor ontbreekt het aan herkenbaarheid en zijn er nog geen 'pieken' ontstaan waardoor de economie een progressieve impuls krijgt. Het tot ontwikkeling brengen van economische clusters vraagt om een beperkt aantal speerpunten.

Clustervorming gaat over de samenballing en vernieuwing van economische activiteiten. De onderlinge verhoudingen tussen bedrijven in een cluster leiden tot meerwaarde voor de regio. De toegevoegde waarde is groter wanneer de verbindingen in een cluster de klassieke indeling in branches doorkruisen. Denk aan gezondheid en voeding, of informatietechnologie en zorg. Door verrassende verbindingen tussen bedrijven ontstaan nieuwe waardeketens. Mooie voorbeelden van sterke clusters zijn de Greenports in Zuid Holland en Venlo, Brainport rondom Eindhoven, het Bio-Science cluster in Leiden en het cluster nieuwe materialen in Twente. Bij een cluster gaat het om het geheel van toeleverende bedrijven, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en de overheid in haar ondersteunende rol.

Op basis van de beschikbare documentatie, de economische analyse en vooral de gesprekken, is voor de regio Zwolle een aantal kansrijke clusters te identificeren. Dit is geen harde wetenschap, op elke keuze is iets af te dingen. Echter, selectiviteit is op dit moment belangrijk. Gefocusseerde inspanningen zijn immers effectiever. Ten aanzien van de gekozen clusters moet leiderschap ontstaan. Bedrijfsleven en kennisinstellingen moeten zich gaan verbinden aan gezamenlijke thema's.

Bovenal is het belangrijk dat in de komende jaren ervaring wordt opgedaan met de clusterontwikkeling. Sommige clusters zullen het bij nader inzien niet halen, andere clusters zullen opkomen.

3.2 INVESTEREN IN KENNIS EN INNOVATIE

De kenniseconomie vraagt om een hoog opgeleide beroepsbevolking, om een samenspel tussen bedrijven en kennisinstellingen en om een goed ontwikkelde kennisinfrastructuur. Dit samenspel leidt tot innovatie en concurrentievoordeel. De aanwezigheid van onderwijs- en onderzoeksinstituten is daarmee steeds meer een belangrijke vestigingsfactor voor het bedrijfsleven. De regio Zwolle heeft op het punt van hoger onderwijs een sterke positie, maar de verbindingen tussen kennis en ondernemerschap dienen verder te worden versterkt. Teveel kennis wordt nog niet gevaloriseerd en omgezet in succesvolle innovaties. Qua onderzoeksinstituten heeft de regio daarentegen een zwakke positie. Investeren in het verder versterken van de kennispositie, het ontwarren van de kennisparadox en versterking van het innovatief vermogen van ondernemers en innovatieve netwerken is cruciaal.

3.3 INVESTEREN IN ONDERNEMERSCHAP

De regio Zwolle telt relatief weinig starters. Echter ook hier neemt de impact van nieuwe en kleinschalige ondernemers op de totale regionale economische performance toe. De economische impact van dit ondernemerschap kan vergroot worden. In de regio Zwolle kan het kleinschalig ondernemerschap een dominantere rol gaan spelen als het gaat om innovatie en het creëren van toegevoegde waarde. De doelgroep is omvangrijk en bestaat uit de pre-starter (de ondernemer die voornemens is een bedrijf te starten), de starter (de ondernemer in zijn of haar eerste drie levensjaren), de doorstarter (de ondernemer in zijn of haar derde tot vijfde levensjaar) en de groeier (bedrijven met een meer dan gemiddelde groei van omzet en werkgelegenheid). Het aantal starters kan nog verder worden vergroot. Belangrijk is echter dat ook de overlevingskans van de starters groter wordt en dat meer starters doorgroeien. Specifieke aandacht voor de incubatorfunctie kan de beoogde economische clustervorming versterken. Er bestaat dus een belangrijke relatie tussen de clusterbenadering en de stimulering van ondernemerschap.

3.4 REGIONALE BRANDING EN MARKETING

Een bekend en herkenbaar gezicht van de regio helpt bij het aantrekken en stroomlijnen van economische activiteiten. Het 'vermarkten' van een regio begint met het scherp krijgen van de regionale identiteit. Het gaat om antwoorden op vragen als: "Wat is de kracht van onze regio? Waarin onderscheidt deze regio zich van anderen?"

Voordat we die vraag beantwoorden, is het belangrijk op te merken dat we wel spreken van de regio Zwolle, maar dat deze feitelijk nog niet overal zo wordt gevoeld. "Iemand in Hengelo of Almelo voelt zich een Twentenaar, iemand in Dalfsen of Hardenberg voelt zich niet een 'regio Zwollenaar' of 'Noordwest-Overijsselaar'.

Het ontbreken van een sterke regionale verbondenheid, vertaalt zich ook door in de lage bekendheid van (de krachten van) deze regio in de rest van Nederland, laat staan er buiten. Het vermarkten van de regio zal daarom niet over één nacht ijs gaan.

Uit de analyse en gesprekken zijn wel een aantal aangrijpingspunten voor de regionale branding naar voren gekomen:

- De regio is hét scharnierpunt van Noord en Oost Nederland (ideaal voor regiokantoren);
- De regio heeft en houdt een ruime (en relatief jonge) arbeidsmarkt in vergelijking met de rest van Nederland;
- Het is een regio waar het goed toeven is met een aantrekkelijk woon- en werkklimaat;
- Werknemers in de regio zijn loyaal en hebben een goed arbeidsethos.

Tevens blijkt uit gesprekken dat veel mensen de regio (nog niet) zien als een regio waar je carrière kunt maken (daarvoor moet je naar de Randstad) of waar toonaangevende bedrijven gevestigd zijn waarop je als onderneming een beroep kunt doen (bv. als het gaat om reclame of op juridisch vlak). Ook wordt de regio vaak omschreven als een 'allrounder'. Goed op een groot aantal vlakken, maar nergens echt excellerend.

3.5 SAMENWERKING TUSSEN DE VIER O'S

Bij het versterken van de regionale economische structuur gaat het niet alleen maar om het maken van de juiste inhoudelijke keuzes, maar vooral ook om de procesvoering aan de hand waarvan de ambities gerealiseerd worden. Deze procesvoering spitst zich toe op een alliantievorming van vier O's.

Bij regionale economische structuurversterking zijn de ogen veelal gericht op de overheid, maar deze overheidsinzet is beperkt en zeker niet toereikend. Er zijn nieuwe verhoudingen tussen partijen nodig: bedrijfsleven en kennisinstellingen moeten ook hun verantwoordelijkheid pakken. De strategische belangen van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen moeten meer met elkaar verbonden raken. Om dit te bereiken is het voorstel om krachtig in te zetten op het samenspel tussen genoemde partijen. Dit samenspel heeft betrekking op de ontwikkeling, het vitaal houden én de feitelijke realisatie van de regionale economische strategie. Leiderschap op de onderscheiden economische clusters komt bij voorkeur uit de regio zelf. Wanneer dit (nog) niet aanwezig is, moet leiderschap van buiten de regio worden verbonden aan de strategie.

4

CONTOUREN VAN EEN INVESTERINGSAGENDA

De investeringsagenda geeft inzicht in het vermogen van de regio om projecten te genereren die bijdragen aan de regionale ambitie. De investeringsagenda is concreet als het gaat om het beoogde investeringsvolume, de projecttrekkers en de betrokken publieke en private partijen. Met de investeringsagenda committeren partijen zich op inhoud aan de gekozen route, het programma en de projecten. De agenda bevat businesscases: projecten die bijdragen aan de doelstellingen van de regio en tevens aan de doelstellingen van de deelnemende partijen. Op basis van deze 'doelvervlechting' zullen de betrokken partijen zelf investeren en hun verantwoordelijkheid nemen. De investeringsagenda vormt geen statische lijst met projecten, maar dient te worden beschouwd als een dynamische agenda met voortschrijdende investeringsprojecten. Projecten worden ter hand genomen, gerealiseerd en weer van de agenda afgevoerd. Nieuwe projecten zullen op de agenda terecht komen.

4.1 KANSRIJKE CLUSTERS EN SECTOREN

De focus is gericht op het versterken van enkele economische clusters en een aantal randvoorwaarden. Met de clusterontwikkeling worden korte en krachtige lijnen tussen de vier O's gerealiseerd. Hierdoor ontstaan de noodzakelijke verbindingen tussen kennis, onderwijs, innovatie, productie en vermarkting. Met andere woorden: kennis en marktkansen worden effectief omgezet in producten en diensten.

In de gesprekken en uit de analyse zijn vier clusters boven komen drijven die kunnen rekenen op een breder draagvlak, die het meest kansrijk lijken voor de regio en elk bij kunnen dragen aan de economische performace van de regio als geheel. Het gaat om:

1. Logistiek
2. Vrijtijdseconomie
3. Health
4. Nieuwe materialen.

Deze vier kansrijke clusters vormen een momentopname. Het is zeker niet bedoeld als een limitatieve opsomming. De echte invulling en uitwerking moet door de belanghebbende bedrijven, kennisinstellingen en de overheid gebeuren. Het kan zijn dat een of meerdere van de vier na een nadere verkenning worden ingewisseld voor andere clusters of thema's. Belangrijk is wel dat er focus wordt aangebracht in de inspanningen die worden geleverd en dat wanneer wordt besloten een cluster op te richten, er ook voor een langere periode aan deze keuze wordt vastgehouden. Clusterontwikkeling is immers een proces van lange adem.

Duurzaamheid

Overwogen is om nog een vijfde cluster aan de lijst toe te voegen en wel rond het thema duurzaamheid. Duurzaamheid is een onderwerp waar zowel de marktsectoren als de non-profit sectoren veel tijd en energie in steken. Het is ook een onderwerp dat leidt tot nieuwe marktkansen en/of tot een reductie van kosten. Ook in de regio Zwolle zijn veel partijen bezig met de ontwikkeling van nieuwe businesscases gericht op duurzaamheid of het bredere maatschappelijk verantwoord ondernemen en/of het implementeren van de principes in de eigen bedrijfsvoering. Het is echter in de gespreksronde lastig gebleken het perspectief voor de regio Zwolle te benoemen en het vanuit een clusterbenadering handen en voeten te geven. Onduidelijk is gebleven waar de regionale propositie uit zou kunnen bestaan. Bovendien is duurzaamheid een onderwerp dat ook al ruim aandacht zal krijgen in de vier onderscheiden clusters als belangrijke applicatiegebieden voor duurzaamheidstechnologie en -dienstverlening. Een derde overweging is dat in veel andere regio's in de afgelopen jaren clusters rond duurzaamheid zijn opgericht en inmiddels weer ontmanteld omdat de focus onvoldoende scherpte kreeg. Daarom is er voor gekozen het onderwerp eerst nog niet als cluster op te nemen. Wellicht dat het thema zich in een latere fase alsnog voldoende uitkristalliseert en als cluster tot ontwikkeling kan worden gebracht. Vooral worden voor de regio echter de volgende vier clusters onderscheiden:

4.1.1

Logistiek

Argumentatie keuze logistiek

De regio Zwolle is geen logistieke hotspot. Het bezet de twaalfde plaats in de ranglijst van logistieke hotspots in Nederland. Echte grote logistiek dienstverleners en verladers ontbreken, er zijn geen grote logistieke bedrijventerreinen en de multimodale overslagfaciliteiten zijn beperkt. Derhalve zijn ook de ladingstromen beperkt in omvang.

De uitgangssituatie is er dus niet een van voorsprong. En toch zijn er voldoende redenen om logistiek als een van de clusters aan te wijzen. Zo is de sector een belangrijke werkgever. De regio telt circa 13.000 banen in de sector transport en logistiek, 6,4% van de totale regionale werkgelegenheid, en daarmee is de sector licht oververtegenwoordigd ten opzichte van het landelijke beeld. De werkgelegenheid in de regio is nog aanzienlijk groter wanneer ook de groothandelsactiviteiten worden meegerekend. Daarnaast zijn veel van de in de regio gevestigde grotere productiebedrijven zoals Scania vooral gericht op assemblage en slimme logistiek. Veel mensen in de regio verdienen dus hun boterham met transport en logistieke diensten. De afgelopen jaren is de werkgelegenheid min of meer gelijk gebleven. De logistieke diensten groeiden, maar deze groei werd teniet gedaan door een krimp in de postdiensten. Deze diensten zullen in de komende jaren verder worden afgebouwd als gevolg van de ontwikkelingen in de postmarkt.

De geografische ligging en positionering is een belangrijk sellingpoint. De randvoorwaarden voor de verschillende modaliteiten bieden kansen voor verdere groei. De ligging ten opzichte van de A28, de A50 en de A37, de ontwikkeling van de Hanzelijn, de ligging aan de IJssel en aan het IJsselmeer en de ligging ten opzichte van

het vliegveld Twente en airport Lelystad bieden kansen voor de ontwikkeling van multimodale concepten. In Kampen (de vierdebinnenhaven van Europa gelet op havenareaal) worden de mogelijkheden voor een tweede Zuiderzeehaven onderzocht. De regio beschikt met bedrijven als Abbott, Wehkamp, Albert Heijn en Scania over ruime kennis en ervaring op het gebied van slimme logistiek. Ook bij Windesheim is kennis van logistiek aanwezig. Ten slotte is er in de regio bij betrokken partijen energie om een positie op het gebied van logistiek te verwerven. Andere pluspunten van de regio Zwolle zijn de ruime en goedkopere arbeidsmarkt (vergeleken met de Randstad) en de ruimte voor bedrijvigheid.

Kansen voor logistiek in de regio Zwolle

De kansen voor logistiek zullen zich in het komende jaar verder uitkristalliseren. Momenteel worden diverse onderzoeken en verkenningen uitgevoerd om de mogelijkheden voor een doorontwikkeling van het cluster te exploreren. Globaal zijn er drie ontwikkelingsmogelijkheden voor logistiek in de regio Zwolle te identificeren:

- Slimme systeemlogistiek;
- Mainport supportfunctie;
- Hub voor Noordoost-Europese achterland.

De regio Zwolle kan gaan fungeren als een soort extended port voor de Noordvleugel (mainport Schiphol en de havens aan het IJ) met activiteiten in handel en toegevoegde waarde logistiek. Daarmee completeert en versterkt de regio Zwolle het logistieke cluster van de Noordvleugel. De regio Zwolle wordt een locatie waar waarde wordt toegevoegd en dus wordt verdiend aan de goederenstromen.

Mogelijke kansrijke disciplines daarbij zijn:

- Fulfilment logistiek² en webshop distributie. Deze activiteiten strijken nu ten dele neer in Amsterdam en Hoofddorp, maar ook de regio Zwolle zou hiervoor een zeer geschikte locatie kunnen zijn van waaruit de Oost- en Noord-Nederlandse regio kan worden bediend.
- Een discipline die de laatste jaren een versterkte ontwikkeling heeft doorgemaakt is het concept van de omgekeerde (reverse) logistiek³.
- Zwolle zou zich ook kunnen ontwikkelen tot Logistiek Service Centrum (LSC). De kernactiviteiten zijn opslag, overslag en orderverzamelen. Steeds belangrijker hierin zijn de Value Added Logistics (VAL) activiteiten (verpakken & labelen, klantspecifiek maken, assemblage en kwaliteitscontrole) en Value Added Services activiteiten, zoals ordermanagement, voorraadbeheer, financiële diensten en call centre activiteiten.

² Deze bedrijven richten zich op het uit handen nemen van bijvoorbeeld kopieproductie, assemblage, eventuele verkoop, verpakken en distributie van producten. Zij doen dit met name voor bedrijven die zich richten op ontwikkeling van (multimedia & digitale) producten. De fulfilment-bedrijven ontvangen de basis programmatuur en het marketingconcept en voeren deze onder zeer strenge Service Level Agreements uit.

³ Bij reversed logistics worden de stroom van afgewerkte en afgedankte producten, verpakkingsmateriaal, geretourneerde bestellingen, reparatie en garantie van producten aan logistieke dienstverleners uitbesteed.

Om dit cluster tot een succes te maken zijn twee factoren van cruciaal belang: lading genereren en ketenlogistiek

4.1.2 Vrijtijdseconomie

Argumentatie keuze vrijetijdseconomie

Onder de vrijetijdseconomie wordt een breed scala aan activiteiten verstaan bestaande uit horeca, cultuur, sport en recreatie, personenvervoer, reisorganisaties en – bemiddeling, delen van de detailhandel en recreatieverhuur. De afgelopen jaren heeft de vrijetijdseconomie in de regio Zwolle een duidelijke vlucht genomen. In 2000 telde sector in deze regio 11.270 banen, acht jaar later was dit aantal opgelopen tot 13.350 banen, een toename van meer dan 2.000 arbeidsplaatsen (+18%). Inmiddels heeft de sector een aandeel van 6,6% in de regionale productiestructuur.

De sector is dus een belangrijke werkgever voor de regio. Het aandeel ligt echter wel onder het Nederlands gemiddelde dat 7,5% bedraagt. Qua groeivoet doet de regio het wel beter dan landelijk.

Gelet op blauwe, groene en rode kwaliteiten van de regio, gecombineerd met de benedengemiddelde vertegenwoordiging van bedrijvigheid, maakt de vrijetijdseconomie in de regio de komende jaren nog verder kan doorgroeien. De potenties zijn nog niet volledig benut. De vrijetijdseconomie is bovendien een groeimarkt doordat steeds meer mensen steeds meer vrije tijd hebben waarin ze meer te besteden hebben.

Bovendien is vrijetijdseconomie de laatste jaren één van de speerpunten geweest van het samenwerkingsverband Zwolle Kampen Netwerkstad. Ook in de nieuwe ZKN agenda neemt vrijetijdseconomie een belangrijke plaats in.

Op het gebied van de vrijetijdseconomie heeft de regio Zwolle duidelijke ambities. Publieke en private partijen streven gezamenlijk naar groei. Er is een wil en een noodzaak om samen te werken rond dit thema. Een noodzaak omdat partijen elkaar nodig hebben om zich in deze markt goed op de kaart te zetten en te komen tot nieuwe en aantrekkelijke arrangementen. Een wil omdat de sector niet alleen van belang is vanwege de intrinsieke economische waarde, maar ook bijdraagt aan de kwaliteit van het woonklimaat, een gunstig effect heeft op de leefbaarheid (van het platteland), en sterk regionaal gebonden is.

Kansen voor de vrijetijdseconomie in de regio Zwolle

Er zijn nog diverse kansen om de sector in de regio verder door te laten groeien en voor veel van deze kansen is een gezamenlijke aanpak wenselijk of zelfs noodzakelijk. De regio heeft elkaar nodig voor een gezamenlijke branding en marketing. Momenteel hebben nog teveel mensen in Nederland niet of nauwelijks een beeld van de regio Zwolle en deelgebieden daarbinnen. Recentelijk is gekozen vanuit de regio vijf merken in de markt te zetten. Vanuit de sector is aangegeven dat ook gestreefd zou moeten worden naar een gemeenschappelijk overkoepelend beeldmerk met als suggestie 'gezond landleven'.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de regio Zwolle nog enkele grotere deficiënties kent in het regionale product. Zo is er een tekort aan goede hotels voor zowel de vrijetijds- als de zakelijke markt. Bovendien ontbreekt in de regio een slechtweert voorziening. En hoewel Slagharen een zeer goed bezocht themapark is, identificeren weinigen dit met Zwolle en omgeving.

Voor de regio Zwolle zijn door stakeholders diverse kansrijke thema's benoemd waarin de regio zich bovenregionaal en landelijk kan onderscheiden. Op het gebied van culinair heeft de regio landelijk een goede naam met diverse sterrenrestaurants (Kaatje bij de Sluis en De Lindenhof) inclusief het Nederlandse vlaggenschip de Librije. Verder worden in de regio sport en ook wellness genoemd als thema's waar de regio goed in kan worden. Wat de laatste betreft is er in de regio slechts een beperkt aanbod, opmerkelijk gezien haar kwaliteiten. Hier ligt dus nog een onontgonnen gebied.

Ten slotte is genoemd als kans de kwaliteiten van de verschillende deelregio's beter te verknopen en te vertalen in nieuwe arrangementen. Denk aan combinaties tussen stedelijk toerisme in bijvoorbeeld Zwolle, Kampen, Meppel of Steenwijk en natuur en waterrecreatie in de Weerribben.

4.1.3 Healthsector

Argumentatie keuze healthsector

De healthsector is een samengestelde sector, bestaande uit deelsectoren en branches die deels met elkaar verweven zijn en deels weinig tot geen relaties met elkaar hebben. Een ding hebben deze bedrijven en instellingen gemeen; ze houden zich allemaal op de een of andere manier bezig met de gezondheid van mensen. Of het nu gaat om de productie van medicijnen, hulpmiddelen of medische technologie, de handel in zorg- en gezondheidsproducten of dienstverlening ten aanzien van gezondheid en zorg.

Voor de regio Zwolle is de healthsector de grootste werkgever en de belangrijkste banenmotor. In de afgelopen acht jaren groeide de werkgelegenheid in de regio met 11.400 banen tot 34.300. Daarmee is de healthsector goed voor 17% van de totale regionale werkgelegenheid. Grootste onderdelen zijn de care met 18.300 arbeidsplaatsen en de cure met 10.600 arbeidsplaatsen. Vergeleken met Nederland is de care in de regio sterk vertegenwoordigd. Activiteiten als handel en wellness zijn ondervertegenwoordigd.

De regio Zwolle telt een aantal grote spelers die als back-bone van het cluster zouden kunnen fungeren. Voorbeeld is de Isala Klinieken in Zwolle, het grootste topklinische ziekenhuis van Nederland. Ook zorgorganisatie Icare, Saksenburg Groep en zorgkantoor Achmea zijn grote partijen in de regio. Verder beschikt de regio Zwolle over diverse innovatieve MKB-ers die bezig zijn met de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten voor cure en care.

De healthsector heeft voor de komende jaren nog een aanzienlijke groeipotentie, onder meer door demografische ontwikkelingen en een sterke toename van chronische ziektes. In de zorgvraag vindt een verschuiving plaats van cure naar care. Er is een

toenemende vraag naar individuele zorgarrangementen in de thuissituatie. Het zorgaanbod richt zich meer en meer op preventie en op de versterking van de zelfredzaamheid van patiënten. Vooral voor het MKB liggen er volop kansen voor het ontwikkelen en vermarkten van nieuwe producten en diensten door actief in te spelen op trends en ontwikkelingen. Op alle individuele trends en op de snijvlakken tussen trends zijn businesscases te ontwikkelen. Echter, veel vraagstukken zijn omvangrijk, complex en multidisciplinair. MKB-bedrijven beschikken lang niet altijd over voldoende schaal, en hebben veelal niet de juiste kennis en vaardigheden in huis om eigenstandig op de trends in te spelen. Het verdient daarom de voorkeur businesscases te ontwikkelen vanuit nieuwe private-private en publiek-private arrangementen.

Met diverse lectoraten binnen Windesheim (Bewegen, gezondheid en welzijn, De gezonde stad, Bewegen, school en stad, ICT innovaties in de zorg, Innoveren in de ouderenzorg, Palliatieve zorg, ethiek en communicatie, Verslavingspreventie) heeft de regio op het gebied van care en preventie een sterke kennispositie. Zorg en welzijn is binnen deze hogeschool een van de vijf kennisthema's. Ook de Isala klinieken is een belangrijk kenniscentrum, bijvoorbeeld op het gebied van hart- en neurochirurgie, dialyse, stamcel- en beenmergtransplantaties. Voor diabeteszorg en patiëntveiligheid beschikt Isala over twee specialistische centra, zogenaamde Centres of Excellence met een opleidings-, kennis- en innovatiefunctie. Bovendien is Isala gestart met een valorisatie-aanpak. Ze heeft een businessdeveloper in dienst genomen voor de realisatie van business cases in het Health domein.

Tot slot vormt health één van de focus- en kennisgebieden van het programma Pieken in Oost-Nederland. In de ontwikkeling van de investeringsagenda kan de focus op health in dit landsdeel benut worden.

Kansen voor de healthsector in de regio Zwolle

De healthsector zal in de komende jaren blijven groeien als gevolg van een toenemende en veranderende zorgvraag. Er liggen echter kansen om extra impulsen aan health in de regio te geven. In de gesprekken zijn de volgende kansen aan de orde geweest:

- Verbinding zorgsector met het thema duurzaamheid. Veel instellingen in cure en care zien zichzelf gesteld voor grote duurzaamheidsopgaven. Onderwerpen als energiebesparing en duurzaam materiaalgebruik staan hoog op de agenda van de instellingen. Oplossingen liggen in nieuwe technologische toepassingen. De regio telt diverse bedrijven die op dit terrein actief zijn en voor deze bedrijven is de zorg een interessant applicatiegebied.
- De regio is bovengemiddeld goed in care en speelt daarmee goed in op de trend van extramuralisering die in de gezondheidszorg gaande is. Care en aftercare betekent ook in toenemende mate zorg op afstand. Door gebruik te maken van ICT en sensortechnologie kan zorg op afstand worden geboden. De regio Zwolle telt diverse van dergelijke bedrijven en ook voor deze bedrijven is de zorgsector een interessant applicatiegebied, bijvoorbeeld ten aanzien van nieuwe domoticoepassingen, meetapparatuur, veilig medicijngebruik en diagnostiek. E-health kan uitgroeien tot een belangrijk speerpunt voor de regio. De grote

zorginstellingen hebben vraagstukken op dit terrein en Windesheim beschikt over kennis ten aanzien van e-health met haar lectoraat ICT Innovaties in de zorg. Ook de UT is hierin een belangrijke speler.

- Rond de belangrijkste kennisgebieden en specialismen van onder meer Windesheim en Isala voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. In het bijzonder genoemd zijn kansen op het gebied van preventie, sportgeneeskunde, ouderdomsziektes (diabetes) en chronische ziektes (oncologie). Beide partijen stellen zich steeds meer open voor kennisvalorisatie, Windesheim via de lectoraten, kenniskringen en het Buzz to Business concept, Isala via haar valorisatieacademie en businessdeveloper.
- Veel partijen in de regio spelen in op de ontwikkeling van vergrijzing en de implicaties van deze demografische ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Het gaat hier om preventie, ketenintegratie, zorg op afstand. Op deze terreinen liggen kansen voor het MKB.
- De regio Zwolle doet door haar gunstige geografische ligging een grote handelsfunctie vermoeden. Er zijn echter maar weinig aan de healthsector gelieerde groothandelsbedrijven en distributiecentra gevestigd. Deze tak van sport zou in de regio verder ontwikkeld kunnen worden door gerichte acquisitie. Ook hier is sprake van een opschalingstendens en de regio vormt een logische plek van waaruit de Noord- en Oost-Nederlandse markt kan worden bediend.
- De wellnesssector is ondervertegenwoordigd. Hier liggen kansen voor verdere groei (zie ook onder vrijetijdseconomie).
- Met de nieuwbouw van Isala ontstaan kansen voor het creëren van een fysiek kristallisatiepunt voor de healthsector in de regio. In de nieuwbouw zelf worden state of the art technologieën toegepast en is bij de inrichting het healing environment concept leidend. In de nieuwbouwplannen is voorzien in een zorgboulevard, waar andere zorgaanbieders en bedrijven geclusterd kunnen worden.

4.1.4 Nieuwe materialen

Argumentatie keuze nieuwe materialen

In het Innovatieprogramma regio Zwolle, 'Samen slim, samen sterk' is kunststof voor de regio als kansrijk cluster geïdentificeerd. De kern van het cluster is beperkt van omvang. Het betreft binnen de regio enkele producenten van kunststoffen en kunststofproducten waar in totaal 2.250 mensen emplooi vinden met als geografische zwaartepunten Hardenberg en Steenwijk. Het zijn over het algemeen toonaangevende en internationaal opererende bedrijven, zoals Wavin en Dyka. De omvang van de sector is door de jaren heen redelijk stabiel gebleven. Hoewel niet groot van omvang betreft het toch ruim een kwart van alle werkgelegenheid in de kunststofindustrie in de Nederland.

Wanneer het cluster en ook de geografische scope breder wordt getrokken, dan krijgt het cluster meer boddy. Er liggen immers duidelijke relaties met het cluster nieuwe materialen in Twente met als boegbeeld Ten Cate uit Almelo. Bedrijven uit de regio Zwolle kunnen aanhaken op de Twentse agenda. Ook liggen er duidelijke relaties met de tapijtindustrie. De Nederlandse tapijtindustrie is de derde van de wereld en de

belangrijkste concentratie in Nederland bevindt zich in Genemuiden en Hasselt. Deze sector heeft te maken met overcapaciteit en staat voor grote opgaven. Er liggen echter ook volop kansen voor productinnovatie en nieuwe markten.

Kansen voor nieuwe materialen in de regio Zwolle

De tapijtindustrie is een belangrijk toepassingsgebied voor nieuwe materialen. De sector kampt met problemen van overcapaciteit en scherpe concurrentie uit Europa en de opkomst van nieuwe concurrenten uit landen als Egypte, China, India en Turkije. Innovatie is van groot belang voor bedrijven om zich te blijven onderscheiden. Kansen liggen vooral op het gebied van milieuvriendelijk, duurzaamheid en nieuwe materialen. Sport en recreatie zijn groeimarkten voor de tapijtindustrie. Procesbeheersing is een vereiste en dat vraagt om innovaties ten aanzien van procestechnologie.

Duurzame productie is een belangrijk issue in de kunststofindustrie. In toenemende mate wordt gewerkt met duurzame materialen en de cradle tot cradle gedachte is leidend in het productieproces.

In de regio Zwolle en omstreken worden diverse initiatieven ondernomen om de kennispositie op het gebied van kunststof en nieuwe materialen te verbeteren. Windesheim beschikt over een lectoraat Kunststof technologie en de sterk aan nieuwe materialen gelieerde School of engineering en design. Momenteel wordt er een haalbaarheidsstudie uitgevoerd naar de oprichting van een HBO Kunststofcentre in Hardenberg. Hier werken kennis-/onderwijsinstellingen samen met grotere en kleinere bedrijven aan nieuwe opleidingen, onderzoek en innovatie. In Nijverdal wordt het initiatief genomen voor de oprichting van het Open Innovation Centre for Advanced Materials, met als trekkers Ten Cate en Saxion. In dit nabij gelegen centrum zijn ook bedrijven uit de regio Zwolle betrokken.

4.2 ONTWIKKELING VAN RANDVOORWAARDEN

Naast de keuze voor bovenstaande clusters moet geïnvesteerd worden in kennis en innovatie, het beter benutten van het ondernemerschap en de branding en marketing van de (economische) identiteit van de regio Zwolle.

Investeren in kennis en innovatie

Het belang van innovatie voor de toekomstige concurrentiepositie van ondernemers is evident. Binnen de regio Zwolle bestaan grote verschillen. De gemeente Zwolle scoort goed als het gaat om innovatiekracht van het bedrijfsleven en ook de arbeidsproductiviteit ligt boven het landelijk gemiddelde en de productiviteitsgroei is gemiddeld. Er zijn veel kenniswerkers actief. De beroepsbevolking is relatief hoog opgeleid. De omliggende regio doet het op alle genoemde indicatoren aanzienlijk minder goed en verdient kennis en innovatie extra aandacht.

Er zal in de regio Zwolle in de komende jaren stevig geïnvesteerd moeten worden in kennis en in de innovatiekracht van het regionale bedrijfsleven. Voor een deel betreft dit een generieke ondersteuning aan ondernemers en kennisinstellingen en voor een deel betreft het specifieke investeringen ter versterking van de clusters.

Investeren in ondernemerschap

De regio Zwolle telt relatief weinig startende ondernemers. Bovendien groeien maar weinig van deze starters door tot ondernemingen. Veel gestarte bedrijven zijn binnen enkele jaren weer ter ziele. De economische impact van het zelfstandig ondernemerschap voor de regio Zwolle kan worden vergroot. In de regio Zwolle kan het kleinschalig ondernemerschap een dominantere rol gaan spelen als het gaat om innovatie en het creëren van toegevoegde waarde. De doelgroep is omvangrijk en bestaat uit de latente starter, pre-starter, starter, doorstarter en groeier. Het aantal starters kan verder worden vergroot. Belangrijker is echter dat de overlevingskans van de starter groter wordt en dat meer starters doorgroeien. Specifieke aandacht voor de incubatorfunctie kan de beoogde economische clustervorming versterken.

Een belangrijk project dat in 2010 van start zal gaan en dat gericht is op starters en prestarters is Startsmart. Via dit project wordt startersondersteuning geboden door middel van persoonlijke coaching, netwerkontwikkeling, training en opleiding en eventueel via de ontwikkeling van een kredietfonds voor startende bedrijven. Daarnaast zou een separaat aanbod ontwikkeld kunnen worden voor de ondersteuning van groeiende bedrijven en voor de koppeling tussen ondernemerschap en onderwijs.

Branding en marketing

Ambities en successen met betrekking tot de clusterontwikkeling en economische ontwikkeling moeten uitgedragen worden.

De branding van de regio Zwolle met enkele kansrijke clusters draagt bij aan het welslagen van de investeringsagenda en heeft daarmee een positief effect voor de regio als geheel en de deelnemende partners in het bijzonder.

5

VOORSTEL VOOR DE AANSTURING

5.1

NIEUWE STIJL VAN BESTUREN: VAN GOVERNMENT NAAR GOVERNANCE

In de regio Zwolle speelt de overheid een prominente rol op sociaal- economisch en ruimtelijk terrein. De economische dynamiek in een regio vloeit echter voort uit investeringsbeslissingen van het bedrijfsleven. Duurzame innovatie en economische ontwikkeling loopt dan ook altijd via de verlies- en winstrekening van ondernemingen. Een goede interactie met de onderwijs- en onderzoekinstellingen en een voorspelbaar, koersvaste overheid ondersteunen dit proces. Het gaat hier dus om een adequaat samenspel tussen de vier O's.

In navolging van andere regio's en grote steden verdient het aanbeveling om in de regio Zwolle bij het realiseren van de economische strategie de bestuursstijl hierop toe te snijden. Overheden, ondernemers, onderzoek- en onderwijsinstellingen bundelen de krachten in een horizontaal netwerk, waarbij de focus ligt op het oplossen van problemen en het benutten van kansen. De ontwikkeling en realisatie van de economische strategie, vertaalt in een investeringsagenda, wordt een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de vier O's. 'Government' verschuift daarmee naar 'governance'. De nadruk bij governance ligt op het vormen van een meer samenwerkingsgerichte stijl van besturen. Voorbeelden zijn de Stichting Brainport in de regio Eindhoven, het Innovatieplatform Twente en de Economic Development Board Almere.

5.2

NEW GOVERNANCE VRAAGT OM EEN NIEUWE ROLINVULLING

De introductie van deze 'new-governance' betekent voor de regio Zwolle een herdefiniëring van de rol van de overheid. De rol van de overheid wordt meer die van facilitator van maatschappelijke processen en deelnemer aan maatschappelijke coalities. Met deze rolopvatting vergroot de overheid haar slagkracht. Punt van aandacht is de democratische inbedding. De nieuwe rol vraagt een zorgvuldige politiek-bestuurlijke besluitvorming om de inzet van de overheid democratisch te kunnen rechtvaardigen en het algemeen belang veilig te stellen. De aansturing van de regionale economische strategie op basis van deze (new) governance benadering impliceert:

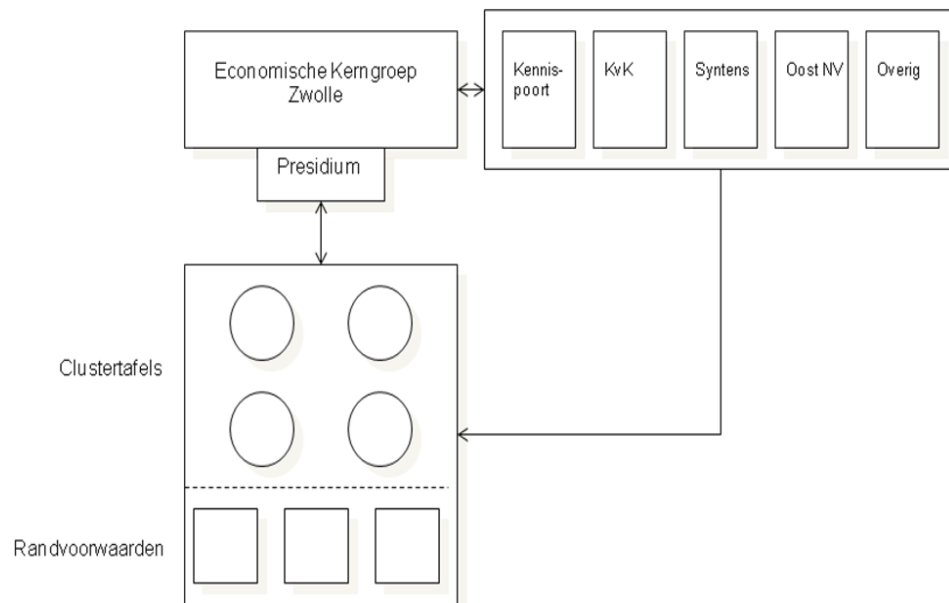
- Een verschuiving van instituties naar netwerken en een herdefiniëring van de rollen van deelnemende partijen met een coördinerende en faciliterende overheid.
- Een gezamenlijke integrale (investerings)agenda van en aansturing op hoofdlijnen door de vier O's.
- Herschikking van taken en verantwoordelijkheden van, onder meer, de bestaande intermediaire en uitvoeringsorganisaties.

- Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en besluitvorming op basis van argumenten.

Ook voor de andere drie O's gaat het hier om een nieuwe rolinvulling. Het aangaan van nieuwe verbindingen met oog voor, enerzijds, het belang van de eigen organisatie en, anderzijds, de gezamenlijke economische doelstellingen van de regio, die de strategische oriëntatie van de eigen organisaties zal (moeten) gaan raken.

5.3 INRICHTING VAN DE GOVERNANCESTRUCTUUR

Om te komen tot een gerichte en strategische regionale samenwerking op economisch terrein is een nieuwe governancestructuur nodig. De regio heeft aangegeven dat dit geen nieuwe bestuurslaag mag worden, dat het moet gaan om een lichte structuur en dat er zoveel mogelijk dient te worden gebruikgemaakt van reeds bestaande structuren in de regio. Indachtig deze wensen is het new governance model voor de regio Zwolle hieronder uitgewerkt.



De volgende elementen uit de structuur worden hieronder nader toegelicht:

- Economische Kerngroep Zwolle
- De bestaande uitvoerings- en intermediaire organisaties
- Ronde tafels

A. Economische Kerngroep Zwolle

Om partijen horizontaal te verenigen wordt een platform van sleutelspelers uit de vier O's ingericht, de Economische Kerngroep Zwolle (EKZ). In dit platform wordt het leiderschap binnen de regio verenigd. Hier ligt de regiefunctie wat betreft het

realiseren van de algemene doelen, wordt de economische strategie integraal bewaakt en er wordt gewerkt aan een stevige branding van de regio.

Samenstelling

In de EKZ hebben bestuurders vanuit de verschillende O's op persoonlijke titel zitting. De leden van de kerngroep hebben een sterke binding met de regio Zwolle en de regionale economie die verder reikt dan een algemene betrokkenheid bij de regio. Het gaat om een weloverwogen vervlechting van het algemeen belang en het belang van de eigen organisatie als randvoorwaarde voor maximaal commitment. Leden hebben niet bij toeval zitting, maar worden gevraagd uit hoofde van hun functie en omdat zij een belang zien voor de eigen organisatie en het domein waarin deze organisatie opereert. Leden zorgen derhalve voor een goede voorspraak en terugkoppeling met hun eigen organisaties. In elk geval hebben de voorzitters van de (cluster) tafels zitting in de kerngroep. De EKZ bestaat uit circa 10-15 personen.

Het presidium

Vanuit de EKZ wordt een presidium samengesteld, bestaande uit een drietal personen. Het presidium kent een gedelegeerde vanuit de overheid, het bedrijfsleven en de kennis- en onderwijsinstellingen. Het presidium is betrokken bij de voorbereiding van de agenda van de EKZ en wordt ondersteund door een secretaris.

Rollen en taken

De Economische Kerngroep Zwolle neemt een aantal rollen en taken op zich. Zij:

- stelt de economische strategie en investeringsagenda vast waarmee de tafels en de uitvoeringsorganisatie aan de slag gaan.
- bewaakt de gestelde doelen en het proces dat tot het beoogde resultaat moet leiden.
- bewaakt de samenhang tussen en de voortgang binnen de tafels.
- brengt focus aan en geeft daarmee richting aan de uitvoeringsinspanningen.
- signaleert kansen voor nieuwe businesscases.
- beoordeelt de businesscases vanuit de gestelde doelen. Bovendien zorgt zij voor verrijking van de cases door inbreng van kennis en eigen netwerken.
- adviseert, gevraagd en ongevraagd, het overheidsbestuur op gemeentelijk, provinciaal en rijksniveau.
- stuurt bij op basis van monitoring en evaluatie.

Leden van de EKZ zorgen voor een goede voorspraak en terugkoppeling met hun achterban, zowel binnen als buiten de eigen organisatie, zodat partijen breed en stevig op de strategie zijn aangehaakt. Zo zorgen de overheidspartijen die in de kerngroep zitting hebben voor een goede afstemming met het reguliere (economisch) beleid van de eigen gemeenten, met andere gemeenten en met de provincie Overijssel. Zo zien zij er op toe dat vanuit het ruimtelijk economisch beleid voldoende en voldoende gevarieerde werklocaties worden aangeboden die bovendien qua fasering, segmentering, omvang, ligging, bereikbaarheid en voorzieningen optimaal aansluiten bij de economische speerpunten.

Vertegenwoordigers uit de hoek van onderzoek en onderwijs zien er op toe dat de vormgeving van de curricula en de inrichting van toegepaste onderzoeksprogramma's aansluiten bij de beoogde economische structuur.

Ondernemers zorgen er voor dat de eigen organisatie, brancheleden en ondernemers uit aanverwante branches op het proces zijn aangehaakt.

Ondersteuning

Voor de coördinatie van de uitvoering van de investeringsagenda en de ondersteuning van de governancestructuur wordt een secretaris aan de EKZ toegevoegd. De secretaris ziet toe op de afsluiting en naleving van de contracten met toeleveranciers en ingekochte diensten (waaronder op het gebied van branding en marketing).

Concreet vervult de secretaris de volgende taken:

- secretariaatsvoering van de Economische Kerngroep Zwolle;
- programmamanagement: vitaal houden van de strategie, zowel wat betreft inhoud als proces;
- zorg dragen voor voldoende ontwikkel- en implementatiekracht. De secretaris voert zelf niet uit, maar brengt in haar eigen taken focus aan en vormt coalities, delegeert en jaagt aan;
- positionering en communicatie;
- netwerkonderhoud.

Juridische inbedding

De EKZ heeft bij voorkeur een formele juridische status, bijvoorbeeld in de vorm van een stichting. De EKZ gaat immers verplichtingen aan met partners en indien nodig moeten mensen kunnen worden ingehuurd. Indien er gekozen wordt voor een stichtingsvorm zullen statuten moeten worden opgesteld.

Financiering

Hier moet een onderscheid worden gemaakt tussen structuur- en projectfinanciering. Structuurfinanciering is bedoeld om de stichting te bekostigen en middelen beschikbaar te stellen als smeerolie in het proces om te komen tot businesscases. De structuurfinanciering wordt beschikbaar gesteld door de overheid als facilitator van het proces. De projectfinanciering wordt geregeld op het niveau van de individuele businesscases en wordt opgebracht door de participanten uit de vier O's.

B. Bestaande intermediaire en uitvoeringsorganisaties

Vanuit de EKZ worden de krachten van de bestaande intermediaire partijen en uitvoeringsorganisaties binnen het economisch domein gebundeld en gericht ingezet op het realiseren van de doelen.

Om te kunnen beschikken over voldoende uitvoeringskracht is het zaak de kwaliteiten en capaciteit van de intermediaire partijen en uitvoeringsorganisaties optimaal te benutten. In de regio Zwolle zijn dit onder meer Kennispoort, Kamer van Koophandel Oost-Nederland, Syntens en Oost-NV. Vanuit deze organisaties kunnen bijvoorbeeld de tafelsecretarissen worden aangeleverd. Ook kunnen zij tafels faciliteren door inzet van

hun eigen kennis, expertise en instrumenten. Zo kan Kennispoort vanuit haar bestaande opdracht met de Innovatieversneller en de Financieringsdesk de tafels en individuele businesscases ondersteunen. De Kamer van Koophandel kan bijvoorbeeld vanuit haar taken voorlichting en regiostimulering de clusters faciliteren. Eventueel kan met elk van de organisaties een service level agreement worden afgesloten voor het gericht leveren van de capaciteit, waarin bijvoorbeeld afspraken worden gemaakt over de te leveren diensten, de looptijd, te bereiken resultaten, etc.

D. Ronde tafels

De essentie van de ronde tafels is dat belanghebbenden vanuit de vier O's aan de slag gaan met de uitwerking en realisatie van concrete businesscases. De deelnemers aan de diverse ronde tafels zijn 'eigenaar' van en verantwoordelijk voor de realisatie van het betreffende cluster. Zij zetten de strategie voor het cluster uit, initiëren projecten, dragen bij aan het (door)ontwikkelen van cases en voeren regie op de uitvoering. Vanuit de tafels wordt de agenda van onderop vitaal gehouden.

Afhankelijk van het onderwerp zal de omvang variëren van 10 tot 15 personen. Elke tafel heeft een eigen voorzitter en een secretaris die samen de drijvende kracht en de stabiele factor vormen. De samenstelling kan veranderen naarmate ook de opdracht of de voor een fase benodigde competenties wijzigen. De voorzitters hebben zitting in de kerngroep, waarmee de lijn tussen tafels en de EKZ is geborgd. De voorzitters zorgen voor de juiste samenstelling, waarbij vooral partijen vertegenwoordigd zijn die een directe rol kunnen spelen in de ontwikkeling en realisatie van businesscases. De tafels worden ondersteund vanuit de bestaande intermediaire en uitvoeringsorganisaties.

6

PROCES RICHTING EEN REGIONALE AGENDA

6.1 ZWOLLE, EEN REGIO MET ZWAKKE ECONOMISCHE VERBANDEN

De huidige economische samenwerking in de regio Zwolle staat op een laag pitje. De lokale en regionale overheden overleggen en stemmen af via het regionale economische portefeuillehoudersoverleg dat enkele malen per jaar plaatsvindt. In ZKN verband vindt bestuurlijke afstemming plaats tussen de gemeenten Zwolle en Kampen en de provincie Overijssel. De organisatiegraad in het bedrijfsleven is laag en er wordt adhoc samengewerkt met andere bedrijven en met kennis- en onderwijsinstellingen. De verbanden zijn zwak, meestal tijdelijk van aard en bovendien vooral verticaal georganiseerd in plaats van horizontaal tussen de vier O's. Door deze lacune kan de investeringsagenda niet vanuit een bestaande structuur worden ingericht. Er is een nieuwe structuur nodig.

6.2 FASE 1: VOORBEREIDING INRICHTING VAN DE GOVERNANCESTRUCTUUR

De eerste stap die gezet moet worden in de inrichting van de governancestructuur die moet leiden tot een krachtige agenda is het werven van ambassadeurs met gezag in de regio die het voorstel omarmen. Dat kan de overheid zijn, maar ook een vertegenwoordiging van meerdere O's. Zij zouden het voortouw moeten nemen in het smeden van de coalitie en het betrekken van leiders uit de vier o's.

Het kan helpen in de ontwikkelingsfase van communitybuilding een trekker aan te stellen die de structuur gaat inrichten. De trekker vormt het boegbeeld van de investeringsagenda voor de regio Zwolle en houdt zich bezig met het op de kaart zetten van regio en het enthousiasmeren en committeren van de regionale en belangrijke (inter)nationale stakeholders. De trekker is gericht op het openen van deuren, het creëren van nieuwe kansen en het profileren en positioneren van de regio als 'region of excellence' op het gebied van de clusters. De trekker krijgt een onafhankelijke positie en heeft daarmee maximale bewegingsvrijheid. De trekker dient te worden geflankeerd door een kwartiermaker die organiseert en ondersteunt. Deze combinatie zorgt er samen met de ambassadeurs voor dat de stappen worden gezet die uitmonden een structuur waarbinnen de investeringsagenda tot stand wordt gebracht.

6.3 FASE 2: OPERATIONALISERING VAN DE GOVERNANCESTRUCTUUR

In de fase van operationalisering wordt een groot aantal stappen gezet die deels gelijktijdig plaatsvinden en een grote onderlinge samenhang kennen.

We onderscheiden op hoofdlijnen de volgende stappen:

- A. Installeren Economische Kerngroep Zwolle
- B. Inrichting ronde tafels economisch cluster
- C. Invullen randvoorwaarden

A. Installeren Economische Kerngroep Zwolle

Dit platform fungeert als een bruggenbouwer tussen alle belangrijke partijen in de samenleving. Voor de installatie van de kerngroep worden de volgende stappen gezet:

1. *Inrichting van de Economische Kerngroep Zwolle*: opstellen van een programma van eisen, formuleren en vaststellen van rollen, taken en bevoegdheden van het platform, en bepalen van de positionering binnen het bestaande krachtenveld (horizontaal netwerk met status, zonder het karakter van een nieuwe bestuurslaag).
2. Aanstellen van het *Presidium*. Het voorstel is dat de voorzitter van de kerngroep ook het presidium voorziet. De overige twee leden zijn afkomstig uit respectievelijk de geledingen van de ondernemers en de onderzoek- en onderwijsinstellingen.
3. Afspraken tussen overheden over het budget ten behoeve van *structuurfinanciering*.
4. De *werving van de secretaris*. In eerste instantie kan de rol worden ingevuld door de kwartiermaker. Wanneer de taken voor de nieuwe organisatie zijn uitgekristalliseerd kan een secretaris met het gewenste profiel worden aangetrokken.
5. *Contractueel* onderbrengen van de secretaris.
6. *Oprichting van de stichting*. Samen met de notaris zullen de statuten worden vormgegeven. Na vaststelling van de statuten bij het notariaat zal de stichting worden ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.
7. Start van de EKZ. De *startbijeenkomst* van de EKZ vormt ook de officiële start van de hernieuwde regionale economische samenwerking en zal met de nodige publiciteit worden omkleed. De EKZ komt vervolgens circa vier keer per jaar bij elkaar.

De EKZ kan fasegewijs worden opgebouwd. Op korte termijn kan zij bestaan uit de voorzitters van de tafels die de investeringsagenda gaan uitwerken. Dit zorgt voor afstemming en coördinatie. Bovendien kan de EKZ op deze wijze snel van start gaan en vanaf het begin functioneren als het gremium dat de investeringsagenda samenstelt.

B. Inrichting rondetafels economische clusters

Vanuit de tafels vindt de afstemming en coördinatie tussen de cases plaats en worden de centrale doelen bewaakt. Er ontstaat dus een eigen dynamiek op caseniveau met nieuwe partners van binnen en buiten de regio. Vanuit de tafels worden de cases voorgedragen aan de kerngroep voor een plaats in de investeringagenda.

Het inrichten van de ronde tafels kent de volgende stappen:

1. *Uitnodigen en inwerken tafelveorzitters en secretarissen*. De tafelveorzitters worden benaderd door de trekker of de voorzitter van de kerngroep. Vervolgens wordt met de betrokken kandidaat een gesprek gevoerd over de opdracht, de rolopvatting, de aanpak en de verwachtingen.
2. Tijdens bovengenoemd gesprek wordt de opdracht verfijnd en wordt ook gekeken naar de samenstelling van de tafel qua competenties en personele invulling.

Beoogde deelnemers worden vervolgens benaderd en *uitgenodigd* voor een eerste sessie.

3. Per tafel wordt *een startdossier* samengesteld, bestaande uit een opdrachtformulering, de tafelsamenstelling, de rolopvatting van de tafel alsmede een doorkijk op de bestaande situatie ten aanzien van het cluster, de marktontwikkelingen, kansen en actielijnen voor het betreffende cluster.
4. *Startsessies ronde tafels*. Tijdens deze startsessies wordt met de deelnemers gesproken over de doelen, de aanpak en de inhoudelijke en procesmatige uitwerking daarvan. Tevens wordt de definitieve samenstelling vastgesteld. Daarnaast wordt verkend welke projecten en ideeën vanuit de tafel geïnitieerd, ontwikkeld en uitgevoerd zullen worden. De sessies resulteren in een afsprakenkader en een actielijst met eigenaren.
5. Vervolgens zullen er, met een nader te bepalen frequentie, *vervolgssessies* plaatsvinden. Tijdens deze sessies worden voorstellen uitgewerkt in uniforme projectfiches ten behoeve van de opbouw van de investeringsagenda.
6. Zoals gezegd ontstaat in het verlengde van de tafels een dynamiek op het niveau van de individuele projecten. Rond deze projecten zullen *projectgroepen* ontstaan van wisselende samenstellingen met partijen van binnen en buiten de regio. Deze dynamiek wordt gefaciliteerd door de secretaris van de tafel.

C. Invullen randvoorwaarden

Niet alle onderwerpen lenen zich voor een tafelaanpak. De drie randvoorwaardelijke lijnen ten aanzien van kennis en innovatie, ondernemerschap en branding, zijn geen onderwerpen die vanuit een brede coalitie worden uitgewerkt. Hier is vooral behoefte aan goede voorstellen hoe met deze onderwerpen in de regio Zwolle aan de slag te gaan. Voor elk van de onderwerpen wordt een separaat traject gelopen.

- Kennis en innovatie: Het delen en valoriseren van kennis en het aanjagen van innovatie in de regio is een functionaliteit die reeds is belegd bij Kennispoort. In de komende jaren zal gekeken moeten worden hoe de inspanningen van deze organisatie in lijn gebracht kunnen worden met de economische keuzes die in de regio zijn gemaakt, zodat de Kennispoort de regionale economische strategie optimaal ondersteunt.
- Ondernemerschap: de invulling van deze randvoorwaarde kan belegd worden bij de Kamer van Koophandel als belangrijke regionale actor op dit thema. De randvoorwaarde leent zich echter ook goed voor een maatschappelijke aanbesteding. Het valt te overwegen om vanuit de kerngroep heldere kaders te formuleren en de uitvoering van het vraagstuk aan de markt over te laten. Maatschappelijke coalities van partijen tekenen vervolgens in op de opgave.
- Branding en regiomarketing: ten aanzien van de *branding* is het voorstel om door ter zake kundigen een strategie uit te laten werken en te presenteren in het kerngroep.