



Opbrengsten denkdiners

Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel

Over dit document

Deze tussenrapportage geeft een overzicht van de opbrengsten uit vijf denkdiners met het bestuurlijk netwerk in Overijssel als input voor de Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel.

Juni 2026.

Inhoudsopgave

1	Introductie.....	4
1.1	Algemeen.....	4
1.2	Aanpak en opzet van de denkdiners.....	4
1.3	Leeswijzer.....	5
2	Analyse.....	5
2.1	Diner 1: De economie van de toekomst.....	5
2.1.1	Stelling 1: Hebben wij een economie of heeft de economie ons? Welke conclusies trekken we daaruit?.....	5
2.1.2	Stelling 2: Afgelopen 40 jaar dachten we in termen van maximaliseren bnp, winst voor ondernemingen en consumptie. Wat zijn voor- en nadelen van deze visie?	6
2.1.3	Stelling 3: Stel je neemt brede welvaart als leidend principe in onderneming of als bedrijf. Wat zijn voor- en nadelen, wat zijn de grote obstakels?.....	7
2.2	Diner 2: Te weinig mensen of te veel werk?	8
2.2.1	Stelling 1: Overijssel moet de schaarse menskracht (betaald en onbetaald) inzetten voor wat echt brede welvaart oplevert.....	8
2.2.2	Stelling 2: Overijssel moet aan sociale innovatie prioriteit geven boven technologische innovatie.	9
2.2.3	Stelling 3: Overijssel moet inzetten op (intrinsiek) goed werk, niet op meer werk.	10
2.3	Diner 3: Zonder het mkb geen toekomst?	11
2.3.1	Stelling 1: Provincie en kennisinstellingen bepalen de agenda. MKB mag aansluiten, moet voldoen aan regelgeving en wordt niet daadwerkelijk gehoord.....	11
2.3.2	Stelling 2: Het mkb is te klein, te lokaal en te comfortabel om over 10 jaar nog relevant te zijn. Willen ondernemers in Overijssel echt groeien, of zelfstandig blijven?.....	12
2.3.3	Stelling 3: Private equity is geen bedreiging voor het mkb, maar private equity is een noodzakelijke professionaliseringsslag en groeiversneller.	13
2.4	Diner 4: AI en technologie.....	14
2.4.1	Stelling 1: Welke veranderingen zie je nu al in de manier van werken in jouw organisatie en jouw eigen werk? Wat voorzie je als impact daarvan op de toekomst van ondernemen in Overijssel?	14
2.4.2	Stelling 2: Op welke banen en vaardigheden moeten wij in Overijssel ons gaan voorbereiden en wat is hiervoor nodig?.....	15
2.4.3	Stelling 3: Wat betekent dit voor ondernemen in Overijssel en wat kunnen we nu doen?.....	16

2.5	Diner 5: Geopolitieke spanning en de gevolgen voor ondernemen	18
2.5.1	Stelling 1: In het kader van de economische veiligheid en weerbaarheid, moet de EU bereid zijn 'kampioenen' te kiezen, ook al zijn die niet Nederlands. Welke sectoren moeten dat zijn, en wat heeft Overijssel te bieden?	18
2.5.2	Stelling 2: Bedrijven in Nederland en Overijssel moeten aandacht hebben voor een nieuwe ESG. Naast Environmental, Social, Governance gaat het om Energie, Supply Chains en Geweren. Hoe kunnen Overijsselse bedrijven daarop inspelen?.....	19
2.5.3	Stelling 3: Geopolitiek gaat vaak over dreigingen. Nederlandse bedrijven doen er goed aan de internationale kansen die geopolitieke veranderingen bieden te identificeren en te pakken. (Maar hoe?)	20
3	Rode draden.....	21
4	Samenvatting van de opbrengst.....	24

1 Introductie

1.1 Algemeen

Deze tussenrapportage geeft een overzicht van de opbrengsten uit vijf denkdiners met het bestuurlijk netwerk in Overijssel. De denkdiners zijn georganiseerd in het kader van de *Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel*. Zij bouwden voort op de eerdere werksessies en voegen daar een aanvullende laag aan toe. Centraal stond de vraag hoe bestuurders en sleutelspelers uit het netwerk kijken naar de toekomst van ondernemen, welke spanningen en dilemma's zij daarbij zien en welke vragen zij relevant achten voor de nieuwe bestuursperiode.

De opbrengsten uit deze denkdiners worden, samen met de resultaten van de werksessies, gebruikt als input voor het product dat in juni 2026 wordt opgeleverd.

1.2 Aanpak en opzet van de denkdiners

De denkdiners bestonden uit vijf bijeenkomsten. Ieder denkdiner stond een thema centraal dat aansluit bij een van de vijf ontwikkelingen uit de verkenning. Deze ontwikkelingen zijn voor Overijssel van belang op basis van de concept-Omgevingsvisie Overijssel voor en met elkaar. Deze is in mei 2026 behandeld.

Ieder denkdiner was er een spreker die het thema inhoudelijk duidde. De bijdrage van de spreker maakte integraal deel uit van de opzet van de avond. Inhoudelijke reflecties van de spreker en tafelgesprekken wisselden elkaar af aan de hand van drie stellingen of gespreksvragen. Deze opzet maakte het mogelijk om deelnemers gedurende de avond steeds opnieuw te prikkelen, perspectieven te verdiepen en eerdere reacties te bevragen of bij te stellen.

De insteek van de denkdiners was niet alleen om ideeën op te halen, maar vooral om onderliggende aannames, waarden en afwegingen zichtbaar te maken. Deze insteek is in de uitnodiging aan deelnemers expliciet benoemd. De inzichten uit de denkdiners zijn bedoeld als input voor de nieuwe bestuursperiode en worden onder andere betrokken bij de coalitievorming voor 2027.

De volgende thema's stonden centraal in de denkdiners:

- De economie van de toekomst, met een inhoudelijke bijdrage van Govert Buijs
- Meer welvaart voor Overijssel met minder mensen?, met een inhoudelijke bijdrage van Paul de Beer
- Zonder het mkb geen toekomst?, met een inhoudelijke bijdrage van René Wolfkamp
- AI en technologie, met een inhoudelijke bijdrage van Saskia Nijs
- Geopolitieke ontwikkelingen, met een inhoudelijke bijdrage van Rem Korteweg

1.3 Leeswijzer

Deze rapportage volgt de opbouw van de reeks denkdiners. Per denkdiner wordt een korte analyse gegeven van de tafelgesprekken en de belangrijkste inzichten. Daarna worden de rode draden beschreven die over de vijf denkdiners heen zichtbaar zijn, zoals terugkerende thema's, spanningen en richtinggevendende vragen die relevant zijn voor het eindproduct. Waar mogelijk is gebruik gemaakt van letterlijke formuleringen of voorbeelden uit de aantekeningen, zodat de herkomst van de inzichten herkenbaar blijft.

2 Analyse

2.1 Diner 1: De economie van de toekomst

2.1.1 Stelling 1: Hebben wij een economie of heeft de economie ons? Welke conclusies trekken we daaruit?

Aan vrijwel alle tafels werd het gevoel uitgesproken dat de economie in toenemende mate richtinggevend is voor keuzes, in plaats van andersom. Deelnemers ervaren dat bestaande economische structuren en prikkels steeds vaker bepalen wat als haalbaar of logisch wordt gezien, waardoor er minder ruimte lijkt om bewust andere afwegingen te maken. De economie wordt daarmee ervaren als een leidend systeem dat structurele keuzes stuurt, in plaats van als een instrument waaraan actief richting kan worden gegeven. Dit wordt als benauwend ervaren. Deelnemers zien dat men 'mee te moet in de ratrace', ook wanneer dit botst met wat men inhoudelijk belangrijk vindt.

Tegelijkertijd wordt zichtbaar dat normen en waarden langzaam verschuiven, met name rond bezit, werk en levensgeluk. Voorbeelden uit het dagelijks leven, zoals minder bezit, andere mobiliteitskeuzes en meer aandacht voor tijd en zingeving, laten zien dat zich in de praktijk al een ander economisch waardenkader ontwikkelt. Vooral jongere generaties maken hierin bewust andere keuzes. Deze verschuiving staat echter nog op gespannen voet met het dominante economische systeem, dat primair blijft sturen op groei, efficiëntie en arbeidsproductiviteit.

Een terugkerend thema is de moeite met schaarste en kiezen. Deelnemers constateren dat Nederland, en ook Overijssel, het nog relatief goed heeft. Daardoor wordt de noodzaak om fundamentele keuzes te maken vaak uitgesteld. Tegelijkertijd maakt de huidige geopolitieke context pijnlijk duidelijk hoe afhankelijk en kwetsbaar we zijn. De constatering dat andere landen, met name de Verenigde Staten, via economische macht politieke invloed uitoefenen, versterkt het gevoel van 'volgend zijn' en roept de vraag op hoeveel grip we daadwerkelijk nog hebben.

De rol van de overheid wordt hierbij scherp neergezet. Niet als actor die alles bepaalt, maar als partij die waarden moet beschermen en daar consequent kaders aan verbindt. Zonder expliciete keuzes blijft de economie leidend, in plaats van dienstbaar.

Rode draad

De economie wordt ervaren als een autonoom systeem dat gedrag en keuzes dicteert. Tegelijkertijd groeit het besef dat dit niet houdbaar is en dat een andere economie alleen mogelijk is als waarden expliciet richtinggevend worden gemaakt en schaarste en afhankelijkheid onder ogen worden gezien. De centrale vraag is hoe we ons, in een veranderende wereld met nieuwe vormen van schaarste en andere ideeën over welvaart, opnieuw willen verhouden tot wat we belangrijk vinden en produceren.

2.1.2 Stelling 2: Afgelopen 40 jaar dachten we in termen van maximaliseren bnp, winst voor ondernemingen en consumptie. Wat zijn voor- en nadelen van deze visie?

De klassieke groeilogica wordt door deelnemers verschillend beoordeeld. Enerzijds worden de voordelen erkend. Het bnp-denken is overzichtelijk, meetbaar en bestuurbaar. Het heeft bijgedragen aan welvaarts groei en materiële vooruitgang en bood duidelijke kaders voor beleid en ondernemerschap.

Tegelijkertijd is er brede consensus dat dit model structurele blinde vlekken kent. Maatschappelijke kosten, zoals milieuvervuiling, uitputting van natuurlijke hulpbronnen en sociale ongelijkheid, worden onvoldoende meegenomen en afgewenteld op de samenleving. Deelnemers benadrukken dat het huidige systeem steeds beter werkt voor een kleinere groep, terwijl ongelijkheid toeneemt en het welzijn onder druk staat.

Deelnemers schetsen een onderscheid tussen familiebedrijven en ondernemingen die primair op winstmaximalisatie zijn gericht. Familiebedrijven worden daarbij vaak genoemd als organisaties die waarde hechten aan continuïteit, regionale verbondenheid en aandacht voor medewerkers. Zij ondernemen daarmee vanuit meer dan alleen een kortetermijnwinstmotief. Deze bedrijven blijken vaak veerkrachtiger en maatschappelijk relevanter, maar hun bijdrage wordt volgens deelnemers nauwelijks erkend binnen het dominante economische kader.

Tegelijkertijd wordt een overgang naar een ander systeem als risicovol en complex ervaren. Het loslaten van het bestaande model roept angst op voor chaos. Veel deelnemers benadrukken daarom dat de 'oude economie' nodig blijft om de 'nieuwe economie' mogelijk te maken. Transitie vraagt om een periode waarin beide systemen naast elkaar bestaan, waarbij het nieuwe normaal wordt gestimuleerd en het oude systeem geleidelijk wordt uitgefaseerd.

De roep om duidelijke en consistente sturing is sterk. Ondernemers geven aan dat zij alleen kunnen bewegen richting een ander economisch model als randvoorwaarden helder zijn en beleid voorspelbaar is. Tegelijkertijd klinkt ook zelfkritiek. Ondernemers kunnen niet uitsluitend naar de overheid wijzen, maar zullen zelf ook moeten investeren in verandering.

Rode draad

Het groeimodel heeft het Westen ver gebracht, maar loopt tegen zijn grenzen aan. De kern van de spanning ligt tussen bestuurbaarheid en houdbaarheid. Verandering vraagt om erkenning van bestaande structuren, gecombineerd met duidelijke keuzes, andere prikkels en een herwaardering van waarden die nu buiten het BNP vallen.

2.1.3 Stelling 3: Stel je neemt brede welvaart als leidend principe in onderneming of als bedrijf. Wat zijn voor- en nadelen, wat zijn de grote obstakels?

Brede welvaart wordt door vrijwel alle deelnemers inhoudelijk omarmd, maar tegelijkertijd als abstract en lastig hanteerbaar ervaren. Het begrip wordt gezien als breed containerbegrip dat op macroniveau richting kan geven, maar onvoldoende concreet is om dagelijks op te sturen. Zeker voor ondernemers in een bedrijfseconomische omgeving.

Een centraal obstakel dat deelnemers benoemen is de economische vertaling van brede welvaart. Zij gaven aan dat het vaak onduidelijk is hoe de maatschappelijke waarde die zij nastreven, zoals duurzaamheid, sociale impact of gezondheid, zich laat vertalen naar een concrete markt vraag en houdbaar verdienmodel. Ondernemers ervaren hierbij spanning tussen idealen en de dagelijkse realiteit van marktwerking, concurrentiedruk en financieringsvereisten. Daarnaast blijkt interne verandering binnen bedrijven, zoals het meenemen van medewerkers in een ander waardenkader, niet vanzelf gaat.

Financiering komt telkens terug als een structureel knelpunt. Bestaande investeringen, met name in sectoren die zijn ingericht op schaalvergroting, maken snelle koerswijzigingen moeilijk. Ook bij circulair bouwen en nieuwe verdienmodellen lopen ondernemers aan tegen waarderingsvraagstukken zoals de restwaarde van vastgoed, en tegen bestaande financieringscriteria van banken.

Tegelijkertijd wordt het beeld van 'verbouwen met de winkel open' breed herkend als een realistische transitie strategie. Bedrijven hebben een stabiele basis nodig om te kunnen experimenteren. Dat vraagt om ruimte om te falen, andere afschrijvingstermijnen, en nieuwe financieringsvormen. Voor kleinere mkb-bedrijven is deze ruimte echter beperkt, wat leidt tot zorgen over hun vermogen om mee te bewegen.

De rol van de overheid wordt opnieuw scherp benoemd. Brede welvaart vraagt om duidelijke keuzes, een consistent speelveld en minder grillig beleid. De discussie over 'wortel of stok' laat zien dat deelnemers zowel normeren als stimuleren noodzakelijk achten. Tegelijkertijd is er twijfel over de uitvoerbaarheid. Regels, aanbestedingspraktijken en administratieve lasten werken verandering vaak tegen.

Rode draad

Brede welvaart wordt gezien als wenselijke richting, maar niet als een vanzelfsprekend leidend principe. De grootste spanning ligt tussen ambitie en uitvoerbaarheid. Zonder concretisering, financiering en consistent beleid blijft brede welvaart een ideaal en geen praktijk.

Quotes:

- "Verbouwen met de winkel open."; "Als ondernemer heb je ruimte nodig om te kunnen verbouwen terwijl de winkel open is."
- "We hebben de oude economie nodig om de nieuwe economie mogelijk te maken."
- "Brede welvaart... hoe zat dat ook alweer?"
- "Ondernemers willen voorspelbaarheid."

2.2 Diner 2: Te weinig mensen of te veel werk?

2.2.1 Stelling 1: Overijssel moet de schaarse menskracht (betaald en onbetaald) inzetten voor wat echt brede welvaart oplevert.

In veel gesprekken stond de vraag centraal waar schaarse menskracht 'naartoe' moet en wat dat betekent voor de economie van Overijssel. De inleiding over export en import leidde bij meerdere tafels tot een fundamentele vraag. Nederland is sterk exportgericht, maar hoe houdbaar is dat in een veranderende wereldhandel en wat betekent dat voor Overijssel? Daarmee kwam snel een normatieve vraag op tafel: welke typen bedrijvigheid willen we hier (blijven) faciliteren en welke activiteiten passen mogelijk minder bij de toekomst die we voor ogen hebben? In de gesprekken bleek dat hier geen eenduidige antwoorden op kwamen. De vraag werd vooral verkend en leidde tot vervolgvragen, bijvoorbeeld over ketenafhankelijkheden, ruimtegebruik en economische samenhang.

Zichtbaar werd dat zulke keuzes niet eenvoudig zijn, omdat economie wordt gezien als een onderling verbonden ecosysteem. Het idee om sectoren 'af te bouwen' riep direct vragen op over ketenafhankelijkheden. Als één schakel wegvalt, wat gebeurt er dan elders in de keten? Daarom ging het gesprek vaak niet alleen over stoppen met activiteiten, maar ook over slimmer organiseren, herstructureren en het verhogen van productiviteit. De zorg werd daarbij genoemd als voorbeeld van een sector waar tekorten toenemen en menskracht nodig is. Tegelijk werd direct de vraag gesteld hoe dit betaald kan worden en waar het geld dan wordt verdiend. Dit maakte de spanning zichtbaar tussen maatschappelijk waardevol werk en economisch verdienvermogen.

Aan verschillende tafels kwam daarnaast de gedachte terug dat brede welvaart niet los te zien is van andere randvoorwaarden, zoals wonen en leefomgeving. Werk draagt pas bij aan brede welvaart als het samenhangt met een context waarin mensen ook daadwerkelijk kunnen wonen en leven. Ook werd gesuggereerd dat herwaardering van onbetaald werk, zoals vrijwilligerswerk en mantelzorg, belangrijk is. Tegelijkertijd werkt dit als 'communicerende vaten': meer inzet van menskracht in onbetaald werk gaat ten koste van beschikbaarheid elders.

De rol van de provincie werd vooral gezien in het sturen op de inzet van schaarse ruimte en menskracht via ruimtelijk-economische keuzes en langetermijnbeleid. Tegelijkertijd werd de onvoorspelbaarheid van overheid en regelgeving genoemd als factor die transitie kan remmen

en die onzekerheid vergroot voor ondernemers en investeringen. Opvallend was dat enkele tafels expliciet normatieve voorbeelden gebruikten, zoals de wenselijkheid van bepaalde consumptiemodellen of typen bedrijven. Instrumenten als het beprijzen van maatschappelijke kosten en het stimuleren of koesteren van duurzame bedrijven en start-ups werden genoemd als manieren om de inzet van menskracht te sturen richting 'gewenste' brede welvaart.

Rode draad

Schaarste aan menskracht dwingt tot keuzes over wat we belangrijk werk vinden en welke economie we willen ondersteunen. Deze keuzes botsen echter met de samenhang van ketens, verdienmodellen en bestaande structuren. Brede welvaart wordt als richting herkend, maar concretisering vraagt om kaders voor de lange termijn en expliciete selectie. De kernvraag daarbij is: wat faciliteren we wel en wat niet?

2.2.2 Stelling 2: Overijssel moet aan sociale innovatie prioriteit geven boven technologische innovatie.

Deze stelling riep veel herkenning op. Aan meerdere tafels werd benadrukt dat sociale innovatie randvoorwaardelijk is voor technologische innovatie. Tegelijkertijd werd het gesprek al snel praktisch. De term 'sociale innovatie' resoneert niet vanzelfsprekend bij bedrijven en vraagt om een vertaling naar de dagelijkse praktijk van ondernemen en organiseren. De kern werd door deelnemers dan ook niet gezien als een 'of-of'-vraag, maar als de opgave om technologie zo in te zetten dat zij daadwerkelijk werkt, landt in processen en door mensen wordt gedragen.

Een terugkerend punt was dat technologie en AI in de praktijk niet automatisch tot minder werk leiden. De ervaring dat AI vooral werk verschuift en nieuw werk creëert, werd breed herkend. Daarmee kwam de focus te liggen op verandermanagement, betrokkenheid van medewerkers en het organiseren van leerprocessen. Meerdere deelnemers benadrukten dat de grootste winst vaak niet in de techniek zelf zit, maar in de manier waarop werk wordt ingericht, hoe mensen worden meegenomen en welke afspraken worden gemaakt over samenwerking en verantwoordelijkheden.

Aan enkele tafels werd dit verder aangescherpt. Sociale innovatie werd daar niet alleen gezien als een vraagstuk van implementatie, maar als een gezamenlijk ontwikkelproces met medewerkers. Technologie is in die benadering niet het vertrekpunt, maar wordt vormgegeven vanuit het werk en de mensen die het uitvoeren. Door nieuwe werkwijzen samen te ontwerpen en bij te stellen, blijft technologie ondersteunend aan menselijk handelen in plaats van sturend of normerend. Deze manier van werken vergroot het gevoel van eigenaarschap, versterkt draagvlak en verhoogt de kans dat innovaties op langere termijn effect hebben.

Ook kwamen duidelijke praktische barrières naar voren. Software en digitale systemen zijn lastig te financieren, omdat zij niet gelden als tastbaar onderpand, terwijl het ontwikkel- en veranderproces veel tijd en aandacht vraagt. Die tijd en aandacht hebben ondernemers niet altijd. Daarom werd ook gesproken over de effectiviteit van beleidsinstrumenten.

Sommige deelnemers stelden dat subsidies niet altijd helpen en dat leningen of investeringen effectiever kunnen zijn, juist om eigenaarschap en doorzettingskracht te stimuleren. Daarnaast kwam het idee van collectieve oplossingen vaak terug, zoals samenwerking in clusters, gezamenlijke inzet van personeel of HR en het gezamenlijk optrekken in ontwikkeling en opleiding.

Wat sterk bleef hangen, is dat sociale innovatie niet slechts een 'extra laag' vormt, maar in veel ogen het verschil maakt tussen technologie als belofte en technologie als werkelijkheid. De vraag die onder deze stelling steeds terugkwam, was hoe we een manier van werken organiseren waarin leren, aanpassen en ontwikkelen vanzelfsprekend zijn, bij bedrijven én bij de overheid.

Rode draad

Sociale innovatie wordt gezien als noodzakelijke basis onder technologische innovatie. Succesvolle digitalisering vraagt niet alleen om implementatie, maar om gezamenlijke ontwikkeling met medewerkers, zodat technologie het werk ondersteunt in plaats van stuurt. De grootste knelpunten liggen bij tijd, aandacht, betrokkenheid en financierbaarheid. Kansrijke richtingen zijn collectieve organisatievormen en investeringen in leer- en ontwikkelprocessen, in plaats van uitsluitend in technologie of losse pilots.

2.2.3 Stelling 3: Overijssel moet inzetten op (intrinsiek) goed werk, niet op meer werk.

'Goed werk' bleek voor veel deelnemers lastig te concretiseren als beleidsmatige opgave. Wat is goed werk precies en hoe stuur je daarop? Waar het gesprek wel grip kreeg, ging het over goed werkgeverschap, autonomie, ontwikkelmogelijkheden en waardering en erkenning. Het belang van blijvende ontwikkeling (LLO) werd daarbij meerdere keren genoemd als een route die zowel kwaliteit van werk als inzetbaarheid ondersteunt.

Daarnaast werd gesproken over verschillen tussen generaties in opvattingen over werk. Jongere medewerkers werden door deelnemers zowel beschreven als anders in mentaliteit, bijvoorbeeld doordat zij minder uren willen werken of andere prioriteiten stellen, als goed toegerust en vaardig. Social media werd genoemd als mogelijke beïnvloedende factor, zonder dat dit leidde tot eenduidige conclusies. Het gesprek bleef daarmee vooral beschrijvend en minder richtinggevend.

Wat impliciet terugkwam, is dat 'goed werk' niet alleen gaat over individuele voorkeuren, maar ook over structurele randvoorwaarden. De vraag is dan hoe loopbanen worden georganiseerd, hoe overstappen makkelijker kunnen worden gemaakt, hoe ontwikkeling wordt gestimuleerd en hoe kan worden voorkomen dat bestaande structuren, zoals regels of organisatiecultuur, dit juist belemmeren.

Rode draad

'Goed werk' wordt breed onderschreven als richting, maar blijft moeilijk te operationaliseren. Waar deelnemers wel concreet werden, ging het over werkgeverschap, ontwikkelmogelijkheden en waardering. Dit met LLO als terugkerende sleutel om kwaliteit en wendbaarheid van werk te versterken.

Quotes:

- "Goed werk vraagt meer dan economische groei."
- "De vraag is niet of we keuzes moeten maken, maar waar we arbeid op willen inzetten."
- "Mensen zijn meteen inzetbaar; software vraagt tijd."
- "AI vervangt taken, geen mensen."
- "Ondernemers kopen liever een machine dan dat ze investeren in verandering."
- "De overheid is niet de innovator, maar kan wel voorwaarden creëren."
- "We weten al lang dat vergrijzing eraan komt, maar handelen er nauwelijks naar."
- "De overheid wil niet falen, en dat remt innovatie."
- "Samen slim organiseren is belangrijker dan groter worden."
- "Technologie zonder sociale innovatie vertraagt verandering."

2.3 Diner 3: Zonder het mkb geen toekomst?

2.3.1 Stelling 1: Provincie en kennisinstellingen bepalen de agenda. MKB mag aansluiten, moet voldoen aan regelgeving en wordt niet daadwerkelijk gehoord.

De gesprekken gingen veel over vragen rond legitimiteit en rolvastheid. Waar hoort de overheid, en in het bijzonder de provincie, op te sturen en waar niet? Aan meerdere tafels wordt de overheid gezien als de partij die de lange termijn en randvoorwaarden moet borgen, zoals energie, ruimte, infrastructuur en voorspelbare kaders, en niet als degene die oplossingen vooraf invult. De praktijkervaring is dat beleid vaak vóór ondernemers wordt ontworpen, in plaats van mét hen, en dat consultatie te laat plaatsvindt. Dit gebeurt op het moment dat rijksbeleid al is doorvertaald naar lokale regelgeving. Het pleidooi is om ondernemers eerder en effectiever te betrekken, in een fase waarin uitwerking en uitvoering nog open zijn en op basis van wederkerigheid.

Daarbij klinkt duidelijk door dat 'het mkb' geen eenduidige doelgroep is. Collectieven en koplopers weten de weg meestal te vinden, terwijl het brede peloton dat niet altijd doet. Brancheorganisaties en ondernemersverenigingen bieden een belangrijke ingang, maar hun representativiteit is niet vanzelfsprekend. Dit leidt tot twee bewegingen. Enerzijds is er de oproep om beter samen te werken met vertegenwoordigende organisaties en explicieter te toetsen wat zij wel en niet vertegenwoordigen. Anderzijds wordt gepleit voor het verlagen van de deelnamedrempel voor individuele mkb'ers, met concrete vragen en een duidelijke terugkoppeling over wat met hun input gebeurt.

Regeldruk en onvoorspelbaarheid komen herhaaldelijk terug. Niet omdat regels per definitie als negatief worden gezien, zij geven ook investeringszekerheid, maar omdat het incidentgedreven aanpassen van regels, de veelheid aan regelbronnen van Europees tot lokaal niveau en het gebrek aan schrapen, die ondernemers het zicht en houvast ontnemen.

Daarbovenop komen ruimtelijke knelpunten, zoals netcongestie en schaarse locaties. Deelnemers ervaren dat de provincie hier nadrukkelijk richting moet geven en moet doorpakken in het maken van keuzes, juist om de stap te zetten van langdurige participatie naar daadwerkelijke besluitvorming.

Rode draad

Ondernemers vragen niet om regelloosheid, maar om richting en voorspelbaarheid. Het vroegtijdig en inhoudelijk betrekken van het brede mkb, en niet alleen de koplopers, is een randvoorwaarde voor uitvoerbaar beleid. Tegelijkertijd vraagt dit om heldere keuzevorming door de overheid. Minder vooraf invullen, meer gezamenlijk ontwerpen en vervolgens ook daadwerkelijk besluiten nemen en vasthouden.

2.3.2 Stelling 2: Het mkb is te klein, te lokaal en te comfortabel om over 10 jaar nog relevant te zijn. Willen ondernemers in Overijssel echt groeien, of zelfstandig blijven?

De stelling prikkelt, maar wordt door veel deelnemers als generiek ervaren. 'Het mkb bestaat niet.' Juist de variëteit wordt gezien als kracht van de Overijsselse economie. Lokale verankering, sociale cohesie, betrokkenheid van medewerkers en regionale investeringen worden veelvuldig genoemd als waarden van mkb- en familiebedrijven. Tegelijkertijd wordt het ambitieniveau kritisch bevraagd. Aan meerdere tafels klinkt zorg over 'comfort' en over ondernemers die niet willen of durven groeien, of die bij opvolging een lagere groeiambitie hebben dan de vorige generatie. Dit raakt aan een kernvraag: wat verstaan we onder groei? Gaat het alleen om omzet en schaal, of ook om innovatie, productiviteit, professionalisering en ketensamenwerking?

De gesprekken verschuiven daardoor van 'groter worden' naar 'relevanter worden'. Daarbij gaat het om zicht op markten, strategische inkoop, samenwerking in ecosystemen en het benutten van shared facilities om het lerend vermogen te vergroten. De rol van koplopers komt hierbij nadrukkelijk naar voren. Het peloton beweegt makkelijker mee wanneer koplopers ruimte bieden, voorbeelden laten zien en marktperspectief creëren. Tegelijkertijd speelt de fysieke en institutionele context een belangrijke rol, zoals ruimte om uit te breiden, toegang tot technisch talent, innovatie-infrastructuur en een overheid die koersvast en langjarig opereert.

Relevantie blijkt bovendien schaalafhankelijk. Een bakker is lokaal relevant, terwijl een machinebouwer internationaal concurreert. In sommige ketens is schaal nodig om mee te kunnen doen, maar bedrijven kunnen dit deels opvangen door slim samen te werken. Denk aan samenwerking tussen familiebedrijven, regionale ketens en gezamenlijke inzet op personeel en ontwikkeling. Dit vraagt niet alleen iets van ondernemers, zoals ambitie, samenwerking en het durven nemen van risico's, maar ook iets van publieke partijen. Nodig zijn stabiele programma's, goed vindbare loketten die het brede mkb bedienen en instrumenten die risico's delen en mislukkingen als leergeld beschouwen.

Rode draad

De vraag is minder óf het mkb groeit, maar hoe het relevanter wordt. Antwoorden liggen in ecosysteemkracht, zoals samenwerking en shared facilities, in verdere professionalisering en in langjarige, voorspelbare randvoorwaarden. Comfort en versnippering werken remmend. Duidelijk perspectief, ruimte en gericht publiek instrumentarium hebben een versnellend effect.

2.3.3 Stelling 3: Private equity is geen bedreiging voor het mkb, maar private equity is een noodzakelijke professionaliseringslag en groeiversneller.

Een veelgehoord geluid aan de tafels is dat private equity op zichzelf geen zonde of zaligheid is. Het kan een versneller zijn als bedrijven kapitaal, kennis en governance nodig hebben om te professionaliseren of op te schalen. Tegelijkertijd wordt kritisch gekeken naar herkomst, horizon en onderliggende waarden. Buitenlands of kortcyclisch kapitaal kan besluitvorming verder van de regio brengen en druk zetten op rendement. Dit brengt risico's met zich mee, zoals waardelek en het onder druk komen te staan van familiebedrijfswaarden, waaronder continuïteit, aandacht voor medewerkers en regionale verankering. Dat maakt de vraag welke vorm van private equity wenselijk is relevanter dan de vraag op dit überhaupt gewenst is.

Aan de tafels klinkt daarom interesse in meer Rijnlandse varianten, zoals stewardship, meervoudige waardecreatie en combinaties van publiek en privaat kapitaal. Voorbeelden die daarbij worden genoemd zijn regionale investeringsmaatschappijen en investeringen door vermogende families. Tegelijkertijd blijkt de realiteit weerbarstig. Het mobiliseren van kapitaal binnen de regio is niet vanzelfsprekend, onder andere door fiscale overwegingen, governancevraagstukken, risicospreiding en individuele voorkeuren. Daarnaast is het kleinere mkb vaak niet aantrekkelijk voor klassieke private equity, waardoor andere financieringsvormen, zoals groeileningen, fondsen met bredere doelstellingen en publiek-private constructies, in beeld komen.

In de internationale context geldt bovendien dat geen keuze maken ook een keuze is. Globalisering en technologische concurrentie dwingen in sommige ketens tot substantiële groei, of juist tot een scherpe focus op niches waarin bedrijven onderscheidend kunnen zijn. Daarbij hoort ook een duidelijke publieke koers. Dit vraagt om helderheid over strategische sectoren en randvoorwaarden, zoals mobiliteit, netcapaciteit en kennis, en om een overheid die zich soms ook als klant opstelt om markten te helpen creëren. In die context is private equity één van de instrumenten in een bredere gereedschapskist, bruikbaar mits waarden, horizon en verankering aansluiten bij wat de regio wil.

Rode draad

Private equity kan zowel kansen als risico's bieden. Het werkt vooral wanneer helder is waarvoor het wordt ingezet, zoals financiering, professionalisering en regionale verankering. Voor een sterke regionale economie zijn daarnaast meerdere financieringsbronnen, duidelijke publieke keuzes en passende mkb-instrumenten nodig. De kernvraag is niet of private equity wenselijk is, maar welke kapitaalvorm welke vorm van groei ondersteunt, en onder welke voorwaarden.

Quotes:

- "Kapitaal is niet neutraal: het stuurt gedrag en besluitvorming."
- "We worden doodgeparticipeerd; er wordt te weinig gekozen."
- "Voor voorspelbare regels durft een ondernemer te investeren."
- "Size matters, maar 'samen slim' kan schaal deels vervangen."
- "We praten vaak vóór ondernemers in plaats van mét ze."
- "Het oude model was: eerst regels, dan de samenleving; draai dat om."
- "Zie het veelvoud aan kleine bedrijven als asset, niet als risico."
- "Technologie belooft veel, maar implementatie is mensenwerk."
- "Transities vragen decennia, en koersvastheid tussendoor."
- "De provincie moet richting geven; niet élke keuze maak je met iedereen."
- "Zonder duidelijk waarden wint altijd de logica van het systeem."

2.4 Diner 4: AI en technologie

2.4.1 Stelling 1: Welke veranderingen zie je nu al in de manier van werken in jouw organisatie en jouw eigen werk? Wat voorzie je als impact daarvan op de toekomst van ondernemen in Overijssel?

Aan de tafels werd een breed beeld geschetst van waar organisaties momenteel staan in het gebruik van AI. Dat varieert van nauwelijks toepassing tot het inzetten van chatbots en het analyseren of opstellen van teksten. Een gedeelde observatie is dat AI in de praktijk vooral tijd en aandacht verschuift, in plaats van dat werk direct verdwijnt. Sommige taken kunnen sneller worden uitgevoerd, maar daar komt ander werk voor terug, zoals controleren, bijsturen en het zorgvuldig omgaan met fouten. Dit riep meerdere keren de vraag op hoe betrouwbaar AI eigenlijk is en hoeveel extra 'controlewerk' dat met zich meebrengt. Ook klonk de zorg over het gemak waarmee AI soms wordt ingezet, terwijl de expertise om het goed toe te passen, inhoudelijk én in het stellen van de juiste vragen, nog niet overal aanwezig is.

Tegelijkertijd blijft het beeld bestaan dat AI op lange termijn wel degelijk grote impact gaat hebben, ook al lopen verwachtingen en realiteit uiteen. Er werd benoemd dat bestuurders en managers soms hoge verwachtingen hebben van efficiëntie, terwijl de ervaring aan tafel is dat adoptie tijd kost en dat het vaak langzamer gaat dan gedacht. De oproep die terugkwam is: omarm de ontwikkeling, maar organiseer het leerproces. In het onderwijs werd dit heel concreet gemaakt. Hoe ga je om met opdrachten, toetsen en diplomering wanneer AI een grote rol speelt? En hoe zorg je ervoor dat studenten en medewerkers leren experimenteren, zonder dat dit uit de hand loopt?

Een tweede duidelijke lijn in de gesprekken was dat AI niet alleen kansen biedt, maar ook kwetsbaarheid kan vergroten. Privacy, cyberveiligheid en ethiek kwamen daarbij meerdere keren terug als fundamentele aandachtspunten. Als niet helder is hoe gegevens worden gebruikt, hoe systemen zijn beveiligd en wie waarvoor verantwoordelijk is, ontstaat kwetsbaarheid. Zorgen over hacks en achterlopende wetgeving sloten daar direct op aan. Daarnaast werd benoemd dat AI veel energie verbruikt en daarmee nieuwe vragen oproept over duurzaamheid en grenzen aan groei.

Tot slot werd het perspectief regelmatig verbreed naar Overijssel als regio. Als AI sectoren snel kan veranderen of zelfs 'van de kaart kan vegen', beschikt Overijssel dan over voldoende veerkrachtige ecosystemen om deze schokken op te vangen?

Er werd hardop getwijfeld of het start-upklimaat en het vermogen om nieuwe sectoren te laten ontstaan sterk genoeg zijn en of Overijssel niet te afhankelijk wordt van losse succesverhalen. Daarmee kwam de behoefte op tafel om als regio bewust te investeren in een publiek-privaat ecosysteem van kennis, kapitaal en samenwerking, in plaats van individuele 'kampioenen' alleen.

Rode draad

AI wordt gezien als een ontwikkeling die werk en organiseren ingrijpend verandert, maar de opbrengst zit niet vanzelf in efficiëntiewinst. De kernvragen gaan over adaptie en kwaliteit. Hoe leren mensen ermee werken, hoe worden privacy en veiligheid geborgd en hoe voorkom je dat de regio kwetsbaar wordt door een gebrek aan veerkracht en duidelijke afspraken over gebruik en verantwoordelijkheid?

2.4.2 Stelling 2: Op welke banen en vaardigheden moeten wij in Overijssel ons gaan voorbereiden en wat is hiervoor nodig?

De gesprekken lieten zien dat het moeilijk is om precies te voorspellen welke banen zullen verdwijnen of ontstaan. Wel was er overeenstemming over welke vaardigheden die belangrijker worden. Aan meerdere tafels werden human skills zoals samenwerken, kritisch denken, nieuwsgierigheid en het kunnen verbinden van mensen benoemd. Tegelijk werd benadrukt dat basisvaardigheden, zoals taal, rekenen, digitale basisvaardigheden en algemene werkvaardigheden, ook in een AI-tijdperk onmisbaar blijven. De combinatie die daarbij vaak terugkwam, is dat mensen AI moeten kunnen gebruiken én kritisch moeten kunnen bevragen.

Onderwijs speelde een grote rol in de gesprekken. Er werd hardop getwijfeld of het huidige systeem, met lange accreditatiecycli en vaste onderwijsstructuren, snel genoeg meebeweegt met technologische ontwikkelingen. Tegelijkertijd werden concrete ideeën ingebracht. AI en technologie zouden een integraal onderdeel moeten zijn van opleidingen, niet als losse module, maar als een terugkerend element binnen elke opleiding. Daarbij werd vaak een tweedeling gemaakt. Enerzijds het praktisch leren werken met AI-toepassingen, anderzijds het versterken van vaardigheden die nodig zijn om output te beoordelen en te duiden, zoals argumenteren, analyseren, schrijven en redeneren. Ook werd benadrukt dat jongeren weliswaar 'knopvaardig' zijn, maar niet automatisch begrijpen hoe systemen werken. Begeleiding blijft daarom noodzakelijk.

Een tweede terugkerend thema was dat de AI-transitie ongelijkheid kan vergroten. De zorg werd uitgesproken dat kwetsbare groepen, zoals laaggeletterden of mensen met beperkte digitale vaardigheden, sneller buiten de boot dreigen te vallen. Dit maakt het vraagstuk expliciet regionaal. Hoe organiseer je leerprogramma's op schaal, vooral voor het mkb dat te klein is om dit zelf te regelen? Er werden voorbeelden genoemd van regionale leerprogramma's en 'shared facilities' die bedrijven kunnen helpen om kennis te delen en medewerkers te trainen.

Daarnaast werd de samenwerking tussen regio's en kennisinstellingen genoemd als kans. Sterkere verbindingen tussen onderwijs, onderzoek en regionale economie kunnen bijdragen aan de ontwikkeling en behoud van talent. Tegelijk werd een dilemma benoemd. Investeren in kennis vraagt soms ook arbeidsmigratie en internationale instroom, maar hoe voorkom je dat kennis en talenten vervolgens weer wegvloeien? De discussie ging daarmee niet alleen over banen, maar over het bredere systeem van talentontwikkeling, infrastructuur en regionale aantrekkelijkheid.

Rode draad

Het is moeilijk om banen exact te voorspellen, maar de richting is helder. Werk verandert en vraagt om nieuwe combinaties van vaardigheden. De kern ligt in het versterken van basisvaardigheden én human skills, plus AI-geletterdheid. Dat vraagt om onderwijsvernieuwing, regionale leerprogramma's en nauwere samenwerking tussen bedrijven, onderwijs en overheid, met specifieke aandacht voor groepen die anders dreigen achter te blijven.

2.4.3 Stelling 3: Wat betekent dit voor ondernemen in Overijssel en wat kunnen we nu doen?

In dit deel kwam naar voren dat Overijssel niet alleen 'mee moet' met AI, maar een bewuste strategie nodig heeft. De kernvraag is waar technologie wordt ingezet en waar menselijkheid juist behouden of versterkt moet worden. Er werd benoemd dat veel bedrijven AI vooral inzetten vanuit efficiëntie, terwijl het bredere vraagstuk is hoe AI zich verhoudt tot de kwaliteit van werk, klantcontact, betrouwbaarheid en maatschappelijke waarde.

De meningen liepen uiteen over de vraag of mensen bereid zijn te betalen voor menselijk contact, maar het idee dat menselijkheid een onderscheidende waarde kan worden kwam meerdere keren terug.

Tegelijk werd de onzekerheid nadrukkelijk benoemd. De impact van AI is lastig voorspelbaar, wat werd geïllustreerd met voorbeelden van sectoren die plotseling veranderden, zonder dat dit jaren van tevoren zichtbaar was. Daarom werd het belangrijk gevonden om instituties en netwerken zo in te richten dat sneller kan worden gereageerd. Dat betekent tijdig signaleren waar banen verdwijnen, mensen sneller van werk naar werk begeleiden en leertrajecten beter laten aansluiten op concrete kansen op de arbeidsmarkt.

Een opvallend terugkerend punt was dat ondernemers en mkb'ers vaak niet geholpen zijn met losse instrumenten of zogenaamde puntoplossingen. Afzonderlijke maatregelen, zoals een eenmalige voucher, tool of subsidie, pakken slechts een klein deel van het probleem aan en bieden geen samenhangende ondersteuning. De behoefte ligt juist bij praktische en continue begeleiding.

Deelnemers benoemden het belang van ondersteuning die helpt bij het zetten van stappen in digitalisering, die de vraagkant helpt organiseren en die ondernemers stap voor stap meeneemt. Daarbij werd gewezen op het belang van leerkringen en kennisoverdracht in de taal van de sector, evenals op initiatieven waarin ervaren ondernemers andere ondernemers coachen.

Er klonk ook een duidelijke oproep richting de overheid. Wees helder over wat je wel en niet kunt organiseren en voorkom dat meerdere bestuurslagen tegelijkertijd op hetzelfde inzetten. Tegelijkertijd werd juist van de provincie een rol verwacht in overzicht en regie. Genoemd werden het bij elkaar brengen van partijen, het verbinden van onderwijs en bedrijfsleven, het kiezen van een beperkt aantal speerpunten waarin de regio voorop wil lopen en het bewaken van randvoorwaarden zoals infrastructuur, netcongestie en datakwaliteit. Een terugkerende irritatie is dat de verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuurslagen, zoals gemeente, provincie en regio, voor ondernemers vaak onduidelijk is. Helderheid over wie waarvoor verantwoordelijk is, werd daarom als randvoorwaarde benoemd.

Tot slot kwam governance nadrukkelijk aan bod. AI vraagt om duidelijke afspraken over veiligheid, ethiek, transparantie en toezicht, zowel binnen organisaties als in de publieke sfeer. Zonder zulke afspraken ontstaan niet alleen risico's, maar ook terughoudendheid en vertraging in de adoptie van AI.

Rode draad

Ondernemen met AI vraagt niet alleen om technologie, maar vooral om organisatiekracht. Wendbaarheid, leren, begeleiding, samenwerking en duidelijke verantwoordelijkheden zijn daarbij essentieel.

De provincie kan hier impact maken door randvoorwaarden te borgen, partijen te verbinden en te helpen bij het maken van keuzes. Het mkb is gebaat bij praktische ondersteuning en regionale leer- en kennisnetwerken. Zonder heldere governance en een duidelijke rolverdeling nemen risico's toe en blijven kansen onbenut.

Quotes:

- "Je moet er wel iets mee."
- "Je geeft iemand een hamer zonder dat hij of zij weet hoe je die moet gebruiken."
- "We zitten nog aan het begin van de cyclus."
- "Chat geeft niet toe dat 'ie fout zit."
- "AI is goed in het verzamelen van kennis, maar niet in besluitvorming."
- "Hoe worden mensen betere mensen, en machines betere machines?"
- "AI kleurt niet buiten de lijntjes."
- "Wie krijgt nu het diploma: de student of de AI-tool?"
- "Het risico is dat een deel van de bevolking straks buiten de boot valt."
- "Bedrijven hebben meer aan een helper dan aan marktkoopmannen."
- "Het gevaar is dat een deel van het werk straks bestaat uit het controleren van AI."
- "We zijn een behoudende regio, terwijl we eigenlijk continu moeten veranderen."

2.5 Diner 5: Geopolitieke spanning en de gevolgen voor ondernemen

2.5.1 Stelling 1: In het kader van de economische veiligheid en weerbaarheid, moet de EU bereid zijn 'kampioenen' te kiezen, ook al zijn die niet Nederlands. Welke sectoren moeten dat zijn, en wat heeft Overijssel te bieden?

Aan vrijwel alle tafels was er overeenstemming dat het kiezen van 'kampioenen' noodzakelijk is om economische weerbaarheid en strategische autonomie te vergroten. Tegelijkertijd werden hier duidelijke kanttekeningen geplaatst. De kernvraag verschoof al snel van de vraag óf je moet kiezen, naar de vraag wáárvoor je kiest. Gaat het om individuele bedrijven, sectoren of complete waardeketens?

Een keuze voor sectoren of groeimarkten, zoals chiptechnologie, biotechnologie of hightech maakindustrie, werd gezien als minder risicovol dan het aanwijzen van afzonderlijke bedrijven. Tegelijkertijd werd gewaarschuwd voor het ontstaan van monoculturen, afhankelijkheid van één dominante speler en verminderde concurrentiedruk. Aan meerdere tafels werd benadrukt dat juist het bredere ecosysteem rondom potentiële kampioenen, bestaande uit toeleveranciers, kennisdragers en gespecialiseerde mkb-bedrijven, minstens zo bepalend is voor regionale weerbaarheid als de kampioen zelf.

Daarnaast werd benadrukt dat kampioenen niet eenvoudig 'te maken' zijn. De economie laat zich slechts beperkt sturen. Kampioenen ontstaan binnen een systeem waarin randvoorwaarden zoals energie, menskracht, kennis, ruimte en financiering op orde zijn. De rol van de overheid werd daarom niet zozeer gezien in het aanwijzen van winnaars, maar in het creëren van omstandigheden waarin kampioenen kunnen ontstaan en floreren. Dit roept direct de vraag op of er voldoende middelen zijn om breed te spreiden. Meerdere deelnemers concludeerden dat dit financieel en bestuurlijk niet haalbaar is. Kiezen is onvermijdelijk.

Overijssel werd gezien als regio met duidelijke kwaliteiten. Met name in Twente op het gebied van fotonica en hightech maakindustrie, en rond energie, onder meer met Urenco.

Ook hier geldt echter dat keuzes moeten aansluiten bij Europese en nationale strategieën. Tegelijkertijd werd geconstateerd dat die strategieën vaak onvoldoende bekend zijn, wat samenwerking tussen EU, Rijk en regio bemoeilijkt. Het belang van focus werd daarbij herhaaldelijk benadrukt, niet alleen voor economische ontwikkeling, maar ook omdat onderwijs en talentontwikkeling gebaat zijn bij duidelijke sectorale perspectieven.

Rode draad

Weerbaarheid vraagt om keuzes. Niet alles kan en niet overal. Kampioenen zijn geen doel op zich, maar onderdeel van bredere ecosystemen. De kernspanning zit tussen maakbaarheid en het scheppen van voorwaarden. De overheid kan geen kampioenen afdwingen, maar moet wel durven focussen, randvoorwaarden creëren en accepteren dat niet elke regio en sector in gelijke mate bediend wordt.

2.5.2 Stelling 2: Bedrijven in Nederland en Overijssel moeten aandacht hebben voor een nieuwe ESG. Naast Environmental, Social, Governance gaat het om Energie, Supply Chains en Geweren. Hoe kunnen Overijsselse bedrijven daarop inspelen?

De verbreding van ESG werd herkend als logisch, maar tegelijkertijd als complex en confronterend. Veel bedrijven zijn intensief bezig met duurzaamheid in de klassieke ESG-zin. De nieuwe dimensies als energiezekerheid, geopolitieke afhankelijk en defensie, brengen andere, minder comfortabele afwegingen met zich mee.

Een terugkerend dilemma was de keuze tussen kosten voor de korte- en lange termijn. Kies je voor een Europees product dat duurder is, maar wel controleerbaar en toekomstbestendig, of voor een goedkoper alternatief uit een geopolitiek kwetsbare regio? In het verlengde daarvan kwam het belang van levensduur, toegang tot updates en onafhankelijkheid van leveranciers nadrukkelijk aan bod. De uitspraak 'goedkoop is duurkoop' viel hier meerdere keren letterlijk.

Daarnaast werd geconstateerd dat veel bedrijven onvoldoende tijd en capaciteit hebben om strategisch na te denken over afhankelijkheden en risico's. Met name het mkb opereert vaak reactief en wordt gedreven door de waan van de dag.

Brancheorganisaties en overheden worden gezien als cruciaal in het vergroten van bewustzijn en het bieden van concrete, 'hapklare' handvatten. Het managen van toeleveranciers, via betere prijzen, ondersteuning bij compliance of zelfs participaties, werd genoemd als steeds belangrijker instrument.

Verder werd gesproken over structurele aanpassingen in bedrijfssystemen, zoals het aanleggen van strategische voorraden, reshoren en het afstappen van just-in-time-logica. Circulariteit werd gezien als noodzakelijk, maar alleen kansrijk als er een verdienmodel aan gekoppeld kan worden. Daarbij klonk een duidelijke waarschuwing richting de overheid: leg deze ontwikkeling niet dicht met regels. De regeldruk is al hoog en kan verandering juist afremmen.

Rode draad

Economische veiligheid vraagt om andere afwegingen dan efficiëntie alleen. Bedrijven moeten minder afhankelijk worden, maar kunnen dat niet zonder ondersteuning. De kernspanningen zitten tussen kosten en zekerheid, tussen schaalvoordelen en kwetsbaarheid, en tussen noodzaak en uitvoerbaarheid voor het mkb.

2.5.3 Stelling 3: Geopolitiek gaat vaak over dreigingen. Nederlandse bedrijven doen er goed aan de internationale kansen die geopolitieke veranderingen bieden te identificeren en te pakken. (Maar hoe?)

In deze ronde verschoof het perspectief van risico's naar handelingsruimte. De diversiteit van de Overijsselse economie werd breed gezien als een voordeel. Deze maakt risicospreiding mogelijk en biedt ruimte om producten en processen aan te passen, zodat afhankelijkheden kunnen worden verkleind. Het borgen van deze kennis in de regio werd daarbij als cruciaal benoemd.

Daarnaast werd expliciet opgeroepen om pragmatischer te kijken naar sectoren als defensie. Ethiek speelt een rol, maar mag niet automatisch leiden tot afzijdigheid. Zeker wanneer Overijssel aantoonbare kwaliteiten en kansen heeft., bijvoorbeeld op het gebied van textiel, hightech en defensie-toepassingen. De grensligging met Duitsland werd herhaaldelijk genoemd als strategisch voordeel, onder meer voor samenwerking, markttoegang en Europese subsidiekansen.

Een terugkerend punt was dat ondernemers behoefte hebben aan betere informatie en ondersteuning bij internationale kansen en geopolitieke scenario's. Veel bedrijven handelen reactief; scenario-denken en langetermijnplanning zijn nog beperkt ontwikkeld. Hier werd nadrukkelijk een rol gezien voor de overheid, niet als uitvoerder, maar als gids, verbinder en agendeerder. Onderwijs en kennisinstellingen werden genoemd als logische partners, onder andere vanwege hun ervaring met complexe Europese programma's.

Tegelijkertijd werd ook hier weer de roep om focus herhaald. Geen nieuwe 'valleys' om de vorm, maar versterking van bestaande kwaliteiten en aansluiting bij nationale en Europese clusters. Structurele investeringen in vroege-fase-innovatie, microkredieten en regionale ondersteuningsstructuren zoals een Noaberschapsbank werden gezien als voorwaarden om kansen daadwerkelijk te verzilveren.

Rode draad

Geopolitieke veranderingen brengen risico's en kansen met zich mee. Deze kansen worden alleen benut wanneer Overijssel inzet op focus, grensoverschrijdende samenwerking en praktische ondersteuning van bedrijven. Zonder richting en ondersteuning blijven kansen abstract en ongelijk verdeeld.

Quotes:

- "Goedkoop is duurkoop."
- "Kapitaal is niet neutraal; het stuurt gedrag."
- "De economie is niet maakbaar, maar randvoorwaarden wel."
- "We willen Olympische atleten, niet van elke stad één."
- "Strategische voorraden zijn geen luxe meer, maar noodzaak."
- "Mkb heeft geen tijd voor geopolitiek; daar moet je ze bij helpen."
- "De EU heeft een musket, de VS een AK47."

3 Rode draden

Schaarste dwingt tot expliciete keuzes

Een dominante rode draad door alle denkdiners is het besef dat schaarste aan menskracht, ruimte, energie, grondstoffen, bestuurlijke capaciteit en maatschappelijke acceptatie structureel is geworden. Waar schaarste in het verleden vaak als tijdelijk of oplosbaar werd gezien, spraken deelnemers nu expliciet over een situatie waarin niet alles meer tegelijk kan.

Dit vertaalt zich in terugkerende spanningen, onder meer tussen economische groei en maatschappelijke houdbaarheid, tussen het faciliteren van alles en het gericht kiezen voor bepaalde activiteiten of sectoren, en tussen korte- en langetermijnbelangen.

De gesprekken laten zien dat het uitblijven van keuzes steeds vaker wordt ervaren als een keuze op zichzelf, namelijk een keuze vóór het bestaande systeem en tegen verandering. Daarmee ontstaat een richtinggevende vraag voor de provincie: waar willen we schaarste actief inzetten, en waar bewust niet meer?

Waarden zijn breed gedeeld, maar zelden leidend

In vrijwel alle denkdiners kwam het besef naar voren dat de huidige economische richting onder druk staat. Deelnemers spraken breed over waarden als welzijn, duurzaamheid, regionale verbondenheid, kwaliteit van werk en rechtvaardigheid. Brede welvaart werd vaak genoemd als perspectief om anders naar economische ontwikkeling te kijken. Tegelijkertijd werd duidelijk dat dit besef nog niet eenduidig wordt vertaald naar een concreet handelingsperspectief voor individuele organisaties. Deelnemers herkennen dat bestaande systemen, beleidskaders en financiering sterk zijn ingericht op groei en efficiëntie en dat alternatieve modellen daar nog geen scherp uitgewerkte tegenhanger voor vormen. Het gesprek ging dan ook minder over het waarom van veranderingen meer over het ontbreken van een gedeeld en uitvoerbaar hoe. De zoektocht is hoe waarden als brede welvaart, duurzaamheid en kwaliteit van leven daadwerkelijk richtinggevend worden in keuzes over ruimte, arbeid, investeringen en innovatie. Daarbij is steeds de vraag hoe dit kan zonder verlies aan uitvoerbaarheid of economische basis. Die zoektocht wordt door deelnemers gezien als een expliciete opgave voor de komende bestuursperiode.

Economie als autonoom systeem versus stuurbaar domein

Veel deelnemers beschrijven de economie als een autonoom systeem dat gedrag, investeringen en keuzes dicteert. Tegelijkertijd groeit het besef dat deze autonomie niet meer vanzelfsprekend of wenselijk is in een context van geopolitieke kwetsbaarheid, klimaatdruk en sociale ongelijkheid. De overheid, en de provincie in het bijzonder, wordt daarbij niet gezien als allesbepalende actor. Wel wordt zij gezien als een partij die waarden beschermt, randvoorwaarden creëert en richting geeft door keuzes te maken en daaraan vast te houden.

De rode draad is een verschuiving in het gewenste overheidsbeleid. Minder terughoudend faciliteren en meer kaderstellen en koersvast zijn, juist om ondernemers en organisaties handelingszekerheid te bieden.

Transities vragen om implementatie, niet alleen innovatie

In meerdere denkdiners, zoals die over arbeid, AI, mkb en geopolitiek, komt terug dat de grootste knelpunten niet liggen bij het ontbreken van ideeën of technologie, maar bij adoptie, uitvoering en opschaling.

Voorbeelden hiervan zijn dat technologie en AI pas rendement opleveren wanneer organisaties investeren in vaardigheden, verandermanagement en governance. Ook blijkt sociale innovatie randvoorwaardelijk voor technologische innovatie. Daarnaast is het mkb niet gebaat bij losse pilots of subsidies, maar bij praktische ondersteuning, leerstructuren en gezamenlijke voorzieningen.

De rode draad is dat beleid dat zich blijft richten op vernieuwing, experimenteren en koplopers steeds minder effect heeft zonder aandacht voor het brede peloton. De richtinggevende vraag is hoe de focus verschuift van 'nieuw bedenken' naar 'werkend maken'.

Ecosystemen zijn sterker dan individuele spelers

Over de volle breedte wordt benadrukt dat economische veerkracht niet wordt bepaald door individuele bedrijven, maar door ecosystemen, zoals ketens, samenwerkingen, kennisnetwerken en gedeelde infrastructuren. Dit geldt onder meer voor kampioenen en hun toeleveranciers, het mkb en shared facilities, AI en sociale innovatie en geopolitieke weerbaarheid en supply chains. Daarmee verschuift de discussie van 'wie is de winnaar?' naar 'welk ecosysteem willen we versterken?'. Tegelijkertijd wordt erkend dat ecosystemen focus vereisen en niet onbepaald opschaalbaar zijn. De onderliggende spanning is hoe publieke middelen zo worden ingezet dat collectieve kracht ontstaat, zonder te vervallen in versnippering of monoculturen.

Arbeid en 'goed werk' als structureel knelpunt

Arbeid komt in meerdere denkdiners terug als beperkende factor voor economische ontwikkeling. Daarbij gaat het niet alleen om tekorten, maar ook om kwaliteit. Wat verstaan we onder 'goed werk', en hoe organiseren we dat? De gesprekken laten zien dat arbeid niet los te zien is van wonen, leefomgeving en levensfase. Inzet op meer werk is steeds minder vanzelfsprekend, en blijvende ontwikkeling (LLO) wordt gezien als een cruciale schakel. De rode draad is dat arbeid niet langer een puur economisch vraagstuk is, maar vraagt om een maatschappelijke afweging over inzet, waardering en ontwikkeling.

Geopolitiek maakt afhankelijkheden zichtbaar

De denkdiners over geopolitiek leggen bloot hoe kwetsbaar bestaande economische logica's zijn. Just-in-time, mondiale afhankelijkheden en kostenoptimalisatie botsen met veiligheid en weerbaarheid. Tegelijkertijd zien deelnemers kansen in onder meer strategische autonomie, regionale diversiteit, grensoverschrijdende samenwerking, met name Duitsland en in nieuwe vormen van industrie- en kapitaalbeleid.

De rode draad is dat geopolitiek niet alleen als een bedreiging wordt gezien, maar ook als een versneller van keuzes die al langer nodig waren.

De kernvraag: durven kiezen en vasthouden

Over alle denkdiners heen komt één fundamentele spanning terug. Aan de ene kant is er behoefte aan richting, aan de andere kant de moeite om keuzes te maken. Ondernemers en bestuurders vragen daarbij niet om regeloosheid, maar om voorspelbaarheid, duidelijkheid en keuzes die ook op de lange termijn standhouden.

Participatie blijft belangrijk, maar wordt niet langer gezien als alternatief voor besluitvorming. Integendeel: zonder keuzes verliest participatie haar waarde.

4 Samenvatting van de opbrengst

De denkdiners laten zien dat het besef breed leeft dat de huidige economische koers onder druk staat en dat structurele schaarste aan menskracht, ruimte, energie en bestuurlijke capaciteit dwingt tot expliciete keuzes. Niet alles kan meer tegelijk. Het uitblijven van keuzes wordt steeds vaker ervaren als een keuze vóór het bestaande systeem en tegen verandering.

Deelnemers delen waarden als brede welvaart, duurzaamheid, kwaliteit van werk en regionale verbondenheid, maar signaleren dat deze nog onvoldoende leidend zijn in beleid en uitvoering. De kern van de spanning zit niet in het waarom van de verandering, maar in het ontbreken van een concreet en uitvoerbaar handelingsperspectief. Daarin worden waarden daadwerkelijk vertaald naar keuzes, randvoorwaarden en consequent beleid.

Een terugkerend inzicht is dat transities niet vastlopen op gebrek aan ideeën of technologie, maar op implementatie, adoptie en uitvoering. Sociale innovatie, leren, begeleiding en samenhangende ondersteuning blijken randvoorwaardelijk voor succes, met name voor het mkb. Losse instrumenten, subsidies of pilots worden als onvoldoende effectief ervaren. De behoefte ligt bij continuïteit, overzicht en collectieve structuren die het brede peloton ondersteunen.

De rol van de overheid wordt daarbij gezien als kaderstellend en koersvast. Dit betekent het creëren van duidelijke randvoorwaarden, het maken van gerichte keuzes en het bieden van voorspelbaarheid op de lange termijn. Niet alles faciliteren, maar richting geven en vasthouden, zodat ondernemers, organisaties en samenwerkingsverbanden weten waar zij aan toe zijn en daarop kunnen handelen.

Reflectie: denken richting 2050

Tegelijkertijd laat de opbrengst van de denkdiners zien dat veel uitspraken en zorgen sterk zijn ingegeven door vraagstukken die nú spelen of in het verlengde van de nabije toekomst liggen. Er zijn relatief weinig bijdragen geweest die expliciet ingingen op onzekere of structurele ontwikkelingen met een langere tijdshorizon richting 2050. Dit maakt een belangrijk inhoudelijk punt zichtbaar. Het denken over de toekomst wordt sterk gekleurd door het heden en deelnemers beschikken over weinig bronnen en informatie die inzicht bieden op de langere termijn. Voor de interpretatie van de opbrengsten betekent dit dat veel inzichten vooral richtinggevend zijn voor keuzes op de korte en middellange termijn. Juist daarom benadrukken de denkdiners de noodzaak van expliciete toekomstverbeelding en scenario-denken, om los te komen van bestaande aannames en het gesprek over 2050 werkelijk open te breken.