



Opbrengsten werksessies

Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel

Over dit document

Deze tussenrapportage geeft een overzicht van de opbrengsten van twee werksessies met provincied medewerkers en partners als input voor de Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel.

Juni 2026.

Inhoudsopgave

1	Introductie	3
1.1	Algemeen	3
1.2	Aanpak en opzet van de werksessies.....	3
1.3	Toekomstdenken	4
2	Rode draden	5
2.1	Groei, efficiëntie en behoud van welvaart als dominante waarde	5
2.2	Individualisering en het primaat van het individu.....	6
2.3	Afhankelijkheid van mondiale systemen en grote spelers	7
2.4	Schaarste als structurele realiteit	8
2.5	Risicomijding en behoudzucht.....	9
3	Samenvatting van de opbrengst.....	9
4	Bijlage: wat-als scenario's: weergave van de opbrengsten uit de bovenste laag.....	10
4.1	Wat als we een volledig circulaire economie hebben?	10
4.2	Wat als Europa op zichzelf is aangewezen in een verdeelde wereld?	11
4.3	Wat als AI en technologie al het werk doen?	12
4.4	Wat als alle mkb-bedrijven worden overgenomen door grote ondernemingen?	13
4.5	Wat als er geen mensen zijn om al het werk te doen?	14
4.6	Samenvatting van de opbrengst.....	15

1 Introductie

1.1 Algemeen

Deze tussenrapportage geeft een overzicht van de opbrengsten van twee werksessies met provincied medewerkers en partners voor de *Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel*. In deze rapportage presenteren we de belangrijkste bevindingen.

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

1.2 Aanpak en opzet van de werksessies

Voor de werksessies gebruikten we vijf 'wat-als' scenario's, gebaseerd op de concept-*Omgevingsvisie Overijssel voor en met elkaar*, waarvan de behandeling in Provinciale Staten is beoogd in mei 2026. De scenario's zijn geen wensbeelden en ook geen voorspellingen. Ze dienen als werkvorm om deelnemers uit te nodigen om vanuit verschillende invalshoeken naar de toekomst van ondernemen in Overijssel te kijken.

De scenario's creëren denkruimte. Ze helpen mogelijke ontwikkelingen te verkennen, risico's zichtbaar te maken en kansen te ontdekken. De waarde ligt niet in de scenario's zelf, maar in het gesprek dat ze op gang brengen en de inzichten die daaruit voortkomen.

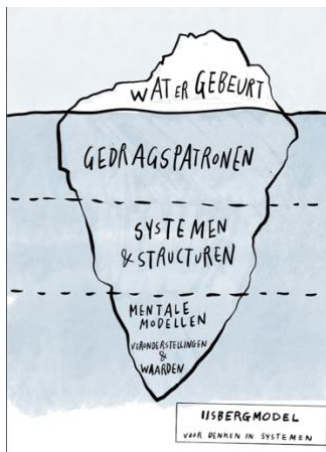
Daarnaast werken we met vier thema's, geïnspireerd op het CPB-rapport *Kiezen voor Later: vier visies voor 2050* (oktober 2024): ruimte, arbeidsmarkt, samenleving en economie. Deze thema's helpen om de gesprekken te verdiepen en relevante ontwikkelingen en keuzes scherper in beeld te brengen.

De vijf 'wat-als'-scenario's zijn:

- Wat als we een volledig circulaire economie hebben?
- Wat als Europa op zichzelf is aangewezen in een verdeelde wereld?
- Wat als AI en technologie al het werk doen?
- Wat als alle mkb-bedrijven worden overgenomen door grote ondernemingen?
- Wat als er geen mensen zijn om al het werk te doen?

In de werksessies hebben deelnemers deze scenario's onderzocht met behulp van het ijsbergmodel, een veelgebruikt hulpmiddel binnen het systeemdenken. Donella Meadows is één van de systeemdenkers die dit model heeft uitgewerkt.

Het model helpt om niet alleen te kijken naar zichtbare ontwikkelingen, de bovenste laag, maar juist naar de onderliggende patronen, systemen, structuren en mentale modellen die bepalen hoe een systeem functioneert, zoals te zien is in de bijgevoegde afbeelding.



In alle scenario's zijn de deelnemers gevraagd om eerst de risico's in beeld te brengen en daarna de kansen te verkennen. Deze twee denkrichtingen versterken elkaar. Door scherp te krijgen waar de kwetsbaarheden in het systeem liggen, wordt zichtbaar welke waarden en aannames daarin een rol spelen. Deze waarden bepalen hoe een systeem functioneert en welke richting het op beweegt. Dat vormt het startpunt voor het gesprek: willen we deze waarde behouden, aanpassen of juist loslaten? Vanuit dit inzicht ontstaat ruimte om te verkennen welke mogelijkheden er zijn voor een ontwikkeling die meer in de gewenste richting gaat, zonder dat vooraf vaststaat welke richting dat precies moet zijn.

1.3 Toekomstdenken

Trendbureau verzorgde de aftrap van de werksessies met een inleiding over toekomstdenken. De hieronder beschreven uitgangspunten en inzichten zijn daarop gebaseerd en door het Trendbureau aangeleverd.

De toekomst laat zich niet voorspellen. Besluiten die we nemen, pakken anders uit dan vooraf gedacht. Dat is niet het gevolg van slechte planning, maar omdat er altijd ontwikkelingen zijn die we achteraf goed kunnen verklaren, maar vooraf niet konden voorzien

Overheden die zich dat realiseren, kunnen hier wel degelijk rekening mee houden. Toekomstdenken draait niet om een vaardigheid waarmee de zekerheid over toekomstige ontwikkelingen wordt vergroot. Het vraagt om een kritische reflectie op de eigen veronderstellingen over de toekomst. Dat is het vermogen om die tegen het licht te houden en je af te vragen wat het betekent als het toch anders loopt dan nu wordt gedacht. Het gaat om het verkennen van verschillende mogelijke toekomsten. Toekomstdenken draagt daarbij vooral bij aan het onderbouwen van besluitvorming in het hier en nu, en niet aan een garantie op een specifieke uitkomst in de toekomst.

Er zullen altijd momenten zijn waarop je als beleidsmaker vaststelt dat, met de kennis van nu, een ander besluit beter was geweest. Toekomstdenken kan wel helpen om tijdig te zien dat de 'kennis van nu' iets anders vraagt. De grootste winst zit in het voorkomen van de gedachte dat met de kennis van toen anders had moeten worden besloten, maar dat die kennis op dat moment onvoldoende is meegewogen.

Tegelijkertijd kent toekomstdenken een aantal hardnekkige valkuilen die het zicht op mogelijke toekomsten kunnen vernauwen:

1. De toekomst zien als een voortzetting van het verleden.
2. Technologisch determinisme: de neiging om recente technologische ontwikkelingen te overschatten en te veronderstellen dat technologie alle problemen zal oplossen.
3. Een blinde vlek voor veranderende voorkeuren.
4. Zelfoverschatting.

2 Rode draden

De zichtbare gebeurtenissen die deelnemers in de vijf 'wat-als'-scenario's benoemden, zijn opgenomen in de bijlage. Dit betreft observaties die horen bij de bovenste laag van het ijsbergmodel: concrete gebeurtenissen die deelnemers benoemden binnen de verschillende scenario's. Deze zichtbare laag is echter opgebouwd vanuit diepere onderlagen, zoals patronen, systemen en structuren die deze patronen in stand houden, met daaronder de laag van mentale modellen. Juist in deze onderlagen worden de rode draden zichtbaar. In dit hoofdstuk nemen we deze onderliggende lagen van het ijsbergmodel als vertrekpunt. Vanuit deze onderstroom wordt duidelijk waarom deelnemers zagen wat zij zagen en welke veranderingen zij nodig achten om kansen mogelijk te maken

2.1 Groei, efficiëntie en behoud van welvaart als dominante waarde

Tijdens de werksessies kwam regelmatig naar voren dat onder veel risico's een gedeelde aanname ligt, namelijk dat economische groei, efficiëntie en het vasthouden aan bestaande welvaart leidend moet zijn. Deze overtuiging vormde in veel gesprekken de onderlaag waaruit andere patronen voortkwamen.

Deelnemers benoemden bijvoorbeeld dat in het denken over circulaire economie sterk wordt uitgegaan van een lineair, kapitalistisch systeem waarin productie plaatsvindt waar dit het goedkoopst is, marktwerking dominant is en bestaande welvaart behouden moet blijven. Onder deze laag ligt een diepere overtuiging van conservatisme, het idee dat er 'geen leven is na de groei'.

In gesprekken over AI werd zichtbaar dat dezelfde waarden doorwerken, met nadruk op efficiëntie, prestatie en opschaling, gecombineerd met het geloof dat marktwerking en technologische versnelling vanzelf tot vooruitgang leiden. De onderlaag die deelnemers hier benoemden bestaat uit welvaartsdenken, veranderweerstand en het streven naar 'meer, beter, sneller'.

Deelnemers beschreven daarnaast een economie die sterk kapitaalgericht is, waarin oneindige groei als vanzelfsprekend wordt gezien en consumptie centraal staat. Onder deze laag liggen waarden als materialisme, maakbaarheid en het idee dat elke generatie het beter moet hebben dan de vorige.

Tegelijkertijd zagen deelnemers kansen wanneer deze onderliggende waarden verschuiven. Zo werd bij circulaire economie gesproken over brede welvaart, waardebehoud, reparatie, hergebruik en gebruik boven bezit. In gesprekken over Europa kwamen vertrouwen, wederkerigheid en langetermijninvesteringen naar voren vaak geplaatst binnen het zogenoemde Rijnlandse model.

Dit is een economische benadering waarin samenwerking, langetermijndenken en de belangen van meerdere stakeholders (zoals werknemers, regio en samenleving) centraal staan. Bij AI ontstaat ruimte voor creativiteit, cultuur en zingeving wanneer efficiëntie niet langer centraal staat. Verder werden delen, gunnen en het belang van sociale infrastructuur genoemd.

In al deze gevallen verschuift de onderlaag van waarden die gericht zijn op groei en versnelling naar waarden die zijn gericht op kwaliteit, duurzaamheid, samenwerking en brede welvaart.

Opvallend is dat deze rode draad nauw samenhangt met een andere observatie uit de werksessies, namelijk risicomijding en behoudzucht als rem op verandering. De nadruk op groei en behoud van welvaart blijkt niet alleen een economische waarde, maar ook een diepgewortelde reflex om vast te houden aan het bekende. Deze samenhang komt in de laatste rode draad verder naar voren.

2.2 Individualisering en het primaat van het individu

Tijdens de werksessies kwam meermaals naar voren dat onder veel risico's de aanname ligt dat het individu en eigen belang centraal staan. Deelnemers beschreven hoe gemeenschapsstructuren onder druk staan. Zo neemt noaberschap af, verdwijnen verenigingen en voorzieningen verdwijnen en neemt vrijwillige inzet af, zoals mantelzorg, sportverenigingen en vrijwilligerswerk. Ook werd benoemd dat individuele afwegingen soms zwaarder wegen dan collectieve keuzes. Dit leidt tot terughoudendheid en risicomijdend gedrag.

Onder deze observaties liggen diepere overtuigingen. In gesprekken over circulaire economie werd bijvoorbeeld zichtbaar dat het eigen belang vaak zwaarder weegt dan het collectieve belang, met individueel consumptiegedrag als onderliggende drijfveer. In gesprekken over Europa kwam naar voren dat landen en bedrijven geneigd zijn 'ieder voor zich' te handelen, gedreven door angst om te verliezen en de neiging om individueel risico uit te sluiten boven collectieve vooruitgang.

Bij AI werd benoemd dat sociale netwerken kunnen verzwakken en democratische participatie onder druk staat, gedragen door een diepere laag van egoïsme en egocentrisme. Daarnaast werd gesproken over verharding, het afnemen van noaberschap en het idee dat het individu belangrijker is dan het collectief. Dit gevoed door waarden als status, macht en het streven om het zelf (of je eigen kinderen) beter te hebben.

Individualisering wordt versterkt door systemen als versnipperde verantwoordelijkheden, marktwerking en regels die vooral individuele optimalisatie stimuleren. De patronen die daaruit voortkomen, zoals verharding, minder politieke betrokkenheid, stress en een 'ieder voor zich'-houding, kwamen in verschillende gesprekken terug.

Tegelijkertijd zagen deelnemers kansen wanneer deze onderliggende waarde verschuift. Zij benoemden delen, gunnen en gedeelde verantwoordelijkheid als belangrijke voorwaarden voor een veerkrachtige lokale economie. Ook sociale cohesie, wederkerigheid en samenwerking werden genoemd als waarden die nodig zijn om maatschappelijke opgaven gezamenlijk te dragen.

In al deze gevallen verschuift de onderlaag van 'ieder voor zich' naar waarden als gemeenschapsdenken, wederkerigheid en gedeelde verantwoordelijkheid.

2.3 Afhankelijkheid van mondiale systemen en grote spelers

In de werksessies werd regelmatig zichtbaar dat de aanname is dat productie, technologie en grondstoffen vanzelfsprekend van elders komen. Deelnemers benoemden afhankelijkheid van mondiale ketens, machtsconcentratie bij grote bedrijven, technologische achterstand en kwetsbaarheid door buitenlandse energie- en ICT-systemen. Ook werd expliciet genoemd dat afhankelijkheid van big tech kan leiden tot verschraving van kennis en verlies van democratische controle.

Onder deze observaties liggen diepere aannames die dit systeem in stand houden. In gesprekken over circulaire economie werd zichtbaar dat macht zich concentreert bij een klein aantal bedrijven en dat productie vooral plaatsvindt waar dit het goedkoopst is. Dit volgt uit een kapitalistisch perspectief waarin kostenminimalisatie leidend is. In gesprekken over Europese samenwerking kwam naar voren dat we geneigd zijn technologie van derden te gebruiken en defensie of strategische capaciteit uit te besteden. Dit wordt volgens deelnemers gedreven door een onderlaag van risicomijding, waarin beschermen belangrijker is dan uitdagen en angst om te verliezen een rol speelt.

In gesprekken over AI werd benoemd dat afhankelijkheid van techbazen en schaalvergroting leiden tot gebrek aan regie, ICT-onkunde en het ontbreken van eigen systemen. De diepere laag die deelnemers hieronder zagen, is het geloof dat globalisering en marktwerking vanzelf tot efficiëntie en vooruitgang leiden. In gesprekken over het mkb werden het verdwijnen van familiebedrijven en regionale economieën genoemd.

Dit werd gevoed door een onderlaag van 'groot, groter, grootst' en aandeelhouderswaarde als dominante logica. In gesprekken over de arbeidsmarkt benoemden deelnemers dat arbeid en productie worden verplaatst naar plekken waar dat het goedkoopst is, gedreven door het idee dat kosten-efficiëntie altijd voorrang heeft.

Deze aannames worden versterkt door systemen zoals globalisering, marktwerking zonder regionale tegenkracht en het gebruik van buitenlandse digitale infrastructuur. De patronen die daaruit voortkomen, waaronder verlies van autonomie, beperkte wendbaarheid en structurele afhankelijkheid, kwamen in meerdere gesprekken terug.

Tegelijkertijd zagen deelnemers kansen wanneer deze onderliggende waarde verschuift richting strategische autonomie. Zij benoemden onder andere langetermijninvesteringen, regionale specialisatie, Europese ketens, eigen standaarden, transparantie en regionale clustering. Ook ketenverantwoordelijkheid werd genoemd als belangrijke voorwaarde voor een robuustere economie.

In al deze gevallen verschuift de onderlaag van 'mondiale afhankelijkheid' naar waarden als autonomie, regionale kracht en ketenverantwoordelijkheid.

2.4 Schaarste als structurele realiteit

In de werksessies kwam schaarste regelmatig terug als onderliggende factor, zoals schaarste aan arbeid, materialen, ruimte, energie en kennis. De aanname onder veel risico's is dat schaarste vooral een beperking vormt. Deelnemers beschreven hoe dit kan leiden tot stagnatie, leegstand en verrommeling, het vertrek van talent, het wegvallen van basisvaardigheden en vrijwilligerswerk. In gesprekken over circulaire economie werd schaarste gekoppeld aan hogere prijzen, ongelijkheid en roofgedrag.

Onder deze observaties liggen diepere overtuigingen die het systeem in stand houden.

In gesprekken over circulaire economie werd zichtbaar dat individueel consumptiegedrag en het vasthouden aan bestaande welvaart kunnen leiden tot overmatig gebruik van materialen en ruimte. Bij AI werd benoemd dat afhankelijkheid van mondiale systemen en het geloof dat globalisering en marktwerking vanzelf efficiëntie opleveren, innovatie in systemen kan belemmeren. Verder werd schaarste gekoppeld aan de consumptie-economie en korte productlevenscycli, gevoed door materialisme en het idee dat groei altijd leidend moet zijn. Ook in gesprekken over de arbeidsmarkt werd individualisering genoemd als onderlaag. Bedrijven en individuen optimaliseren voor zichzelf, waardoor schaarste verder wordt versterkt.

Kansen ontstaan wanneer schaarste niet langer als beperking wordt gezien, maar als kans voor innovatie.

In gesprekken over circulaire economie noemden deelnemers ruilhandel, gebruik boven bezit, reparatie en vakmanschap als manieren om waarde te behouden. Zij beschreven daarnaast dat een inclusieve arbeidsmarkt ontstaat wanneer iedereen nodig is en wordt gezien. Ook groeit regionale veerkracht wanneer bedrijven meer in ketens samenwerken en investeren in de kwaliteit van de ruimte. Verder werd benoemd dat schaarste kan leiden tot creativiteit, nieuwe vormen van samenwerking en bewuster omgaan met middelen.

In deze gevallen maakt schaarste ruimte voor innovatie, samenwerking en waardering van kwaliteit, mits de onderliggende overtuiging verschuift van 'tekort' naar 'gedeelde verantwoordelijkheid en slim gebruik van wat er is'.

2.5 Risicomijding en behoudzucht

In verschillende gesprekken kwam de aanname naar voren dat risico's moeten worden vermeden en dat bestaande structuren zoveel mogelijk behouden moeten blijven. Deelnemers benoemen dat dit leidt tot trage besluitvorming, polderen, inertie en het vermijden van het maken van keuzes. Onder deze observaties liggen diepere overtuigingen. Zo werden het vasthouden aan bestaande welvaart, kortetermijn denken, angst om te verliezen en de neiging om individueel risico uit te sluiten boven collectieve vooruitgang worden genoemd. Ook werd benoemd dat mensen van nature geneigd zijn tot gemak, zekerheid en het behouden van wat er is, wat innovatie en experimenteren afremt.

Volgens deelnemers worden deze overtuigingen versterkt door systemen zoals top-downcontrole, complexe regels en besluitvorming die afhankelijk is van verkiezingscycli. Stilstand, vertraging en verlies van wendbaarheid werden hier meermaals aan gekoppeld.

Tegelijkertijd zagen deelnemers kansen voor vooruitgang wanneer de risicomijdende houding verschuift en wanneer risico's worden geaccepteerd als onderdeel van leren en ontwikkelen. Langetermijninvesteringen, wederkerigheid en het Rijnlands model worden genoemd als manieren om stabiliteit en innovatie te combineren. Ook werd benoemd dat ruimte voor fouten en experimenteren essentieel is voor technologische en sociale vernieuwing. In gesprekken over het mkb kwamen samenwerking, gedeeld eigenaarschap en innovatie naar voren om manieren om uit de behoudzucht te komen.

In deze gevallen verschuift risicomijding naar waarden als durf, leren, vertrouwen en langetermijnkracht. Verandering wordt hierdoor niet langer als bedreiging gezien, maar als onderdeel van vooruitgang.

3 Samenvatting van de opbrengst

De rode draden laten zien dat risico's in de scenario's vooral samenhangen met patronen van afhankelijkheid, individualisering, kortetermijnlogica, schaarste en regels en processen die bestaande structuren in stand houden. Kansen ontstaan wanneer deze patronen verschuiven naar meer samenwerking, lange-termijnnoriëntatie, brede welvaart, eenvoudiger en adaptiever organiseren en waardering voor vakmanschap en creativiteit. Deze onderliggende dynamieken vormen de onderstroom die de scenario's met elkaar verbindt.

4 Bijlage: wat-als scenario's: weergave van de opbrengsten uit de bovenste laag

De onderstaande beschrijvingen laten zien wat deelnemers in de scenario's zichtbaar zagen gebeuren, uitgewerkt per thema: ruimte, arbeidsmarkt, samenleving en economie. Deze opbrengsten beperken zich tot de bovenste laag van het ijsbergmodel en beschrijven gebeurtenissen en zichtbare patronen. De weergegeven opbrengst is afkomstig uit beide werksessies.

4.1 Wat als we een volledig circulaire economie hebben?

Overijssel heeft de ambitie om in 2050 een volledig circulaire economie te hebben. Dat is een systeem waarin grondstoffen, materialen en producten continu worden hergebruikt, gerepareerd, gerecycled of opnieuw ingezet. Hierdoor ontstaat geen afval en hoeven geen nieuwe grondstoffen worden aangewend. Het doel is om de kringloop van materialen volledig te sluiten. Wat betekent deze ambitie voor ondernemen in Overijssel?

Ruimte

Deelnemers verwachten dat een volledig circulaire economie leidt tot een groot ruimtebeslag door opslag, verwerking, reparatie en hergebruik van materialen. Dit kan zorgen voor verrommeling van het landschap en extra druk op infrastructuur. Tegelijkertijd zien zij dat circulaire ketens vaker worden geclusterd, waarbij bedrijven dichter bij elkaar zitten. Ook neemt de vraag naar biograndstoffen toe, wat extra druk kan zetten op natuur en beschikbare ruimte.

Arbeidsmarkt

Deelnemers verwachten dat de arbeidsproductiviteit onder druk komt te staan en dat faillissementen van lineaire bedrijven kunnen leiden tot werkloosheid. Tegelijkertijd ontstaan nieuwe activiteiten rondom reparatie, hergebruik en tweedehandshandel. De arbeidsmarkt beweegt daarmee richting meer werk in circulaire ketens, terwijl bestaande banen in lineaire productie onder druk komen te staan.

Samenleving

Deelnemers zien dat schaarste aan materialen kan leiden tot hogere prijzen, een mogelijk oneerlijke verdeling en een risico op een roofoconomie of zelfs grondstoffenconflicten. Tegelijkertijd verwachten zij dat tweedehandsgebruik, reparatie en verhuur het nieuwe normaal worden en dat eenvoudiger ontwerpen en hergebruik meer geaccepteerd raken. De verschuiving naar een economie van brede welvaart wordt zichtbaar in deze nieuwe vormen van gebruik en omgang met producten.

Economie

Deelnemers verwachten dat lineaire bedrijven failliet gaan, dat het bbp daalt en de concurrentiepositie van Overijssel onder druk komt te staan. Handel en export nemen af en sommige bedrijven verdwijnen. De macht kan komen te liggen bij een klein aantal bedrijven, wat kan leiden tot monopolyvorming. Tegelijkertijd ontstaan nieuwe economische activiteiten

rondom reparatie, handel, verhuur, tweedehands en bio-grondstoffen. Ook worden circulaire ketens selectiever en meer geclusterd. Rendement wordt breder ingevuld, waarbij ook sociale en duurzame waarden een rol spelen (brede welvaart).

4.2 Wat als Europa op zichzelf is aangewezen in een verdeelde wereld?

Door toenemende geopolitieke spanningen en een groeiende behoefte aan strategische autonomie kan Europa meer op zichzelf aangewezen raken. Dit kan gevolgen hebben voor onder meer defensie, digitalisering, energievoorziening en het terughalen van kritische productieprocessen. Wanneer het internationale handelssysteem verder fragmenteert door spanningen tussen machtsblokken, heeft dit mogelijk grote gevolgen voor Europa. Wat betekent deze ontwikkeling voor ondernemen in Overijssel?

Ruimte

Deelnemers verwachten dat een Europa dat meer op zichzelf is aangewezen gevolgen heeft voor de fysieke ruimte in Overijssel. Zij zien dat voedselvoorziening een probleem kan worden en dat er meer aandacht komt voor het organiseren van eigen productieprocessen. Ook verwachten zij dat defensie en veiligheid meer ruimte vragen, wat dan gevolgen heeft voor het gebruik van fysieke ruimte.

Arbeidsmarkt

Deelnemers zien dat er onvoldoende werknemers beschikbaar zijn en dat technologische achterstand zichtbaar wordt, onder meer door het ontbreken van sterke IT-sectoren. Tegelijkertijd verwachten zij dat een nieuw type mkb kan ontstaan, waarin bedrijven hun onderscheidend vermogen vooral halen uit kennis, innovatie en het aantrekken en ontwikkelen van mensen. De arbeidsmarkt laat daarmee zowel hardnekkige tekorten zien als kansen voor bedrijven die vooral op expertise en talent bouwen.

Samenleving

Deelnemers verwachten risicomijdend gedrag en een gebrek aan urgentie in de samenleving. Zij zien dat afhankelijkheden, zoals olieafhankelijkheid en problemen in de voedselvoorziening, zichtbaarder worden. Tegelijkertijd verwachten zij dat weerbaarheid op het gebied van defensie, voedsel en energie minder ter discussie staat en dat brede welvaart een belangrijker uitgangspunt wordt.

Economie

Deelnemers verwachten dat het verdienvermogen van het mkb afneemt en de concurrentiepositie verzwakt. Zij zien dat Europa geen sterke sectoren heeft, dat technologische achterstand ontstaat en dat afhankelijkheden problemen veroorzaken. Tegelijkertijd verwachten zij dat een nieuw innovatief mkb kan ontstaan, dat de economie flexibeler wordt en dat eigen bedrijven en kampioenen zich kunnen ontwikkelen binnen Europa. Ook werd benoemd dat het bewaken van het publieke belang nodig is. Dit is van belang om te voorkomen dat marktwerking

doorschiet, bijvoorbeeld in de vorm van monopolyvorming of nieuwe afhankelijkheden, waardoor de economie op de lange termijn juist minder wendbaar wordt.

4.3 Wat als AI en technologie al het werk doen?

Technologische ontwikkelingen zoals robotisering en kunstmatige intelligentie veranderen de manier waarop werk wordt uitgevoerd. Deze technologieën kunnen voordelen bieden, bijvoorbeeld bij het verlichten van fysiek zwaar werk of het verbeteren van zorgprocessen. Tegelijkertijd kan technologie bepalend worden voor de taken die mensen nog uitvoeren. Wat betekent het voor ondernemen in Overijssel als uiteindelijk al het werk door AI en technologie wordt gedaan?

Ruimte

Deelnemers benoemen in dit scenario geen zichtbare ruimtelijke effecten.

Arbeidsmarkt

Deelnemers schetsen zorgen over de gevolgen van vergaande automatisering van de arbeidsmarkt. Zij benoemen dat kennisoverdracht kan verschromen en dat vooral delen van het mkb kwetsbaar worden wanneer bedrijven onvoldoende kunnen meebewegen met technologische verandering. Tegelijkertijd verwachten zij dat zwaar en vies werk verdwijnt en dat complexe taken kunnen worden vereenvoudigd. Ook verwachten zij dat AI samenwerkt met mensen en dat er een herwaardering ontstaat voor beroepsidentiteit, kennis en wat als belangrijk wordt gezien.

Samenleving

Deelnemers zien risico's op verzwakking van sociale banden, zoals afnemende sociale vaardigheden, minder onderlinge betrokkenheid en verlies aan gezamenlijke betekenisgeving. Zij verwachten dat mensen een smaller wereldbeeld kunnen ontwikkelen, minder zingeving ervaren en minder zelfredzaam worden. Dit kan leiden tot druk op democratische participatie. Tegelijkertijd verwachten zij dat er meer ruimte ontstaat voor kunst en ambacht en voor nieuwe vormen van samenwerking, waarin mensen juist weer samen optrekken en betekenis geven aan werk en samenleving.

Economie

Deelnemers verwachten een verschuiving van een vrije markt naar oligopolie, afhankelijkheid van techbazen en schaalvergroting voor een kleine groep. Zij zien dat Overijssel achteropraakt en armer wordt. Tegelijkertijd verwachten zij dat nieuwe technologieën ontstaan, zoals batterijen en waterstofenergie. Ook zien zij dat AI kan bijdragen aan nieuwe vormen van waardecreatie doordat het met mensen samenwerkt.

4.4 Wat als alle mkb-bedrijven worden overgenomen door grote ondernemingen?

In Overijssel zien we het midden- en kleinbedrijf, inclusief familiebedrijven, als de motor van onze economie. Wanneer steeds meer mkb-bedrijven worden overgenomen door grote ondernemingen of private-equitypartijen, verandert het ondernemingslandschap.

Dit kan gevolgen hebben voor werkgelegenheid, innovatie en regionale binding. Wat betekent het voor ondernemen in Overijssel?

Ruimte

Deelnemers verwachten dat het landschap verandert en dat het tekort aan bedrijventerrein toeneemt. Zij zien dat het verdwijnen of overnemen van regionaal gewortelde bedrijven kan leiden tot het wegvallen van lokale voorzieningen en verenigingen. Deze bedrijven dragen vaak bij aan de leefomgeving via sponsorschap, betrokkenheid en lokale initiatieven. Tegelijkertijd verwachten deelnemers dat grotere ondernemingen meer financiële slagkracht hebben om te investeren in een aantrekkelijke leefomgeving en infrastructuur, bijvoorbeeld via eigen investeringen of een sterke lobby. Dit kan leiden tot verbeteringen zoals betere treinverbindingen, de A35 en het vliegveld.

Arbeidsmarkt

Deelnemers zien dat er verloop van personeel optreedt, dat minder start-ups ontstaan en dat er minder scholen zijn. Zij verwachten een brain drain en een afname van regionale economie. Tegelijkertijd zien zij dat productiviteit en innovatie toenemen en de regionale samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven wordt versterkt, waardoor de informatie-infrastructuur verbetert en de regio aantrekkelijker wordt voor talent.

Samenleving

Deelnemers verwachten verdeeldheid tussen groepen, onrust en het verdwijnen van verenigingen en voorzieningen. Zij zien dat familiebedrijven verdwijnen, met gevolgen voor sociale structuren. Tegelijkertijd verwachten zij dat noaberschap kan worden behouden of versterkt en dat jonge gezinnen worden aangetrokken door een aantrekkelijke leefomgeving. Deelnemers schetsen daarbij het beeld van een '360°-regio', waarin wonen, werken en voorzieningen meer geïntegreerd zijn en de binding met de regio toeneemt.

Economie

Deelnemers verwachten dat de regionale economie afneemt, dat familiebedrijven verdwijnen en dat de triple helix onder druk komt te staan. Zij zien het risico dat macht en invloed daarbij verschuiven naar grotere, vaak externe partijen. Hierdoor worden regionale kennis, besluitvorming en agendering minder leidend. Tegelijkertijd verwachten zij dat meer investeringskapitaal beschikbaar komt en dat de productiviteit en innovatie toenemen, waardoor de kennisregio in omvang kan groeien.

4.5 Wat als er geen mensen zijn om al het werk te doen?

De krapte op de arbeidsmarkt is zichtbaar in het dagelijks leven: vertraagde postbezorging, beperkte horeca-service, lange wachtlijsten in de zorg en bedrijven die opdrachten moeten weigeren. Als deze trend doorzet en arbeidsmigranten niet langer beschikbaar zijn, ontstaat de vraag wat het betekent voor ondernemen in Overijssel als er onvoldoende mensen zijn om al het werk te doen?

Ruimte

Deelnemers zien dat er geen nieuwe productie- of werkmilieus ontstaan en dat leegstand en stagnatie toenemen. Zij verwachten dat verrommeling toeneemt. Tegelijkertijd verwachten zij meer investeringen in de kwaliteit van de ruimte, waarbij bedrijven inzetten op bestaande ruimte en het ruimtebeslag toeneemt.

Arbeidsmarkt

Deelnemers zien dat vrijwilligerswerk, mantelzorg en thuisblijfmoeders afnemen en dat sportverenigingen wegvallen. Zij verwachten dat groenpluk toeneemt doordat opleidingen niet worden afgerond en dat basisvaardigheden afnemen. Tegelijkertijd verwachten zij dat de arbeidsmarkt inclusiever wordt en dat het verschil in waardering tussen betaald en onbetaald werk kleiner wordt.

Samenleving

Deelnemers verwachten dat mensen minder loyaal worden en dat de kracht van de sterksten gaat gelden. Zij zien dat sociale structuren onder druk staan doordat vrijwilligerswerk, mantelzorg en verenigingen verdwijnen. Ook verwachten zij dat basisvaardigheden afnemen en dat opleidingen minder vaak worden afgerond. Tegelijkertijd verwachten zij een inclusievere waardering van werk.

Economie

Deelnemers verwachten dat de energietransitie niet van de grond komt en dat duurzaamheid onder druk komt te staan. Zij zien dat het verdienvermogen afneemt, dat geen nieuwe productie- of werkmilieus ontstaan en dat de kenniseconomie verzwakt doordat hoger opgeleide mensen vertrekken. In dit scenario noemen deelnemers geen economische kansen.

4.6 Samenvatting van de opbrengst

De scenarioverkenningen laten zien dat deelnemers in alle vijf scenario's duidelijke verschuivingen zien in ruimtegebruik, arbeidsmarkt, samenleving en economie. Over de scenario's heen ontstaat een beeld van toenemende druk op fysieke ruimte, veranderende arbeidsverhoudingen en sociale structuren die onder spanning komen te staan. Ook valt op dat deelnemers regelmatig een afname van regionale economie, kenniseconomie en concurrentiekracht benoemen. Tegelijkertijd zien zij nieuwe vormen van bedrijvigheid, samenwerking en innovatie ontstaan wanneer zij naar kansen kijken. Daarnaast worden bredere maatschappelijke veranderingen genoemd, zoals het afnemen van basisvaardigheden en het ontstaan van nieuwe waarderingpatronen rondom werk. Deze zichtbare ontwikkelingen vormen samen een eerste beeld van alle mogelijke toekomst voor ondernemen in Overijssel.