



# Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel

Het gesprek over de economie van overmorgen

## Colofon

### **Uitgave**

Provincie Overijssel

### **Contact**

economie@overijssel.nl

### **Datum**

Juni 2026

### **Projectteam**

Cees Timmer  
Karen van Rhijn  
Haico te Kulve  
Cees Dijkhuizen  
Iris Fengler  
Marian Volkers  
Joost Kuijper  
Saskia Mulder

### **Beeldmateriaal**

Het Platte Vlak; Beeldmerk  
Studio Sketching Maniacs, illustraties

### **Adresgegevens**

Provincie Overijssel  
Luttenbergstraat 2  
Postbus 10078  
8000 GB Zwolle  
Telefoon 038 499 88 99  
www.overijssel.nl

# Voorwoord

Voor u ligt de Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel. Dit document bundelt de inzichten, vraagstukken en dilemma's uit gesprekken met ondernemers, kennisinstellingen, overheden en economische regio's.

De verkenning laat zien dat schaarste aan ruimte, arbeid, energie en grondstoffen steeds meer richtinggevend wordt. Dit vraagt om scherpe en expliciete keuzes. Tegelijk blijkt uit de gesprekken dat vraagstukken niet los van elkaar staan. Keuzes op het ene terrein hebben directe gevolgen voor andere opgaven.

De opgenomen vraagstukken en keuzerichtingen zijn geen beleidsvoorstellen, maar bedoeld als input voor bestuurlijke en politieke afwegingen in de volgende bestuursperiode. Dit document vormt daarmee een tussenstap van verkennen naar kiezen en is een basis voor verdere uitwerking.

Namens het projectteam  
Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1. Keuzekaart (samenvatting)</b>	<b>6</b>
<b>2. Aanleiding en hoe dit is opgehaald</b>	<b>7</b>
<b>3. Wat we zagen in de gesprekken</b>	<b>9</b>
<b>4. Keuzes in beeld</b>	<b>11</b>
<b>5. Verantwoording, verwijzingen en vervolg</b>	<b>24</b>

# 1. Keuzekaart (samenvatting)

Voor de 'Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel' hebben we ondernemers, kennisinstellingen, overheden, belangenbehartigers en economische regio's gevraagd mee te denken over de toekomstige economie van Overijssel. We doen dit in het besef dat de toekomst onzeker en niet te voorspellen is. Eén onderwerp komt bij veel deelnemers terug: niet alles kan meer in Overijssel. Schaarste, afhankelijkheden en het toekomstbestendig verdienvermogen en de welvaart dwingen tot scherpe en expliciete keuzes.

Op basis van werksessies en denkdiners tijdens de verkenning zijn vijf vraagstukken geïdentificeerd die vragen om richtinggevende keuzes en nadere uitwerking. Het is aan de politiek van de provincie Overijssel om deze keuzes te maken voor de komende bestuursperiodes. De vraagstukken zijn geen beleidsvoorstellen, maar markeren fundamentele afwegingen die bepalend kunnen zijn voor de koers en prioriteiten in de volgende bestuursperiode. Deze afwegingen vormen de basis voor verdere uitwerking in beleidsvoorstellen, waarbij rekening wordt gehouden met Europese, nationale en provinciale kaders en handelingsmogelijkheden.

Het is belangrijk te benadrukken dat de geschetste vraagstukken en keuzes niet uitputtend zijn. Ze vormen een basis voor reflectie en debat en helpen het gesprek over de toekomst van ondernemen in Overijssel te verdiepen. Zo dragen zij bij aan de ontwikkeling van een strategische agenda in de nieuwe bestuursperiode.

“Schaarste dwingt tot keuzes.”

## De vijf vraagstukken zijn:

1. Ruimte en randvoorwaarden  
De beperkte fysieke ruimte en randvoorwaarden vragen om keuzes. Welke ruimte is er voor economie?
2. Generiek of kampioenen  
Diversiteit of focus voor een veerkrachtige Overijsselse economie?
3. Autonomie  
Overijssel zelfredzaam of strategisch ingebed in Europa?
4. Overijssel en Europa, Nederland of de regio's  
Richt de provincie zich op de opgaven op de schaal van Europa, Nederland of werken we vanuit de behoefte in de regio's?
5. Waarden in de economie  
Blijft economische groei leidend, of maken we andere waarden nadrukkelijk richtinggevend?

In hoofdstuk 4 worden deze vraagstukken verder uitgewerkt. De vraagstukken staan niet op zichzelf, maar hangen nauw met elkaar samen. Per vraagstuk beschrijven we de mogelijke consequenties van de keuzes.

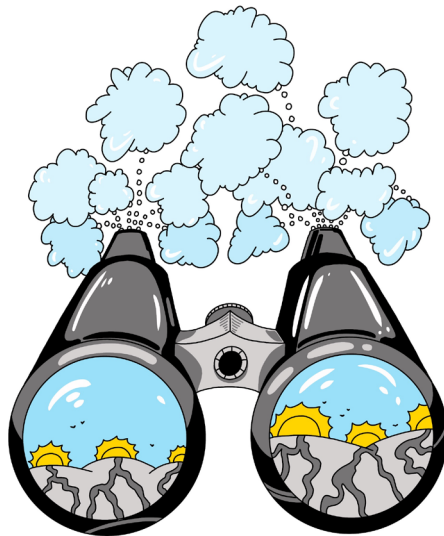


## 2. Aanleiding en hoe dit is opgehaald

De provincie Overijssel heeft de 'Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel' opgesteld om bestuurlijke en politieke keuzes voor de toekomst scherper in beeld te krijgen. Voor de huidige bestuursperiode is in het programma Regionale Economie 2024-2027 afgesproken om te werken aan een visie op economie in Overijssel. Hierbij gaat het om nadenken over mogelijke toekomst en de relevante keuzes in het hier en nu, die daarmee samenhangen. We zijn ons er van bewust dat de toekomst niet te voorspellen is. Nadenken over mogelijke toekomst en richtingen helpt om bredere afwegingen te maken voor het toekomstige regionaal-economisch beleid van de provincie Overijssel.

Deze verkenning is geen visie, maar een weergave van wat in deze verkennende fase is opgehaald bij ondernemers, kennisinstellingen, overheden, belangenbehartigers en vertegenwoordigers van de economische regio's. In een latere fase, na de Provinciale Statenverkiezingen in 2027, volgt verdere uitwerking en besluitvorming.

Het vertrekpunt voor deze verkenning is de 'Omgevingsvisie Overijssel, Voor en met elkaar'. Deze omgevingsvisie schetst de gewenste richting voor de fysieke leefomgeving en vormt een belangrijke basis voor regionale economische keuzes. In deze verkenning verdiepen we de thema's ondernemen, economie en arbeidsmarkt. We starten met de vraag welke ontwikkelingen, spanningen en dilemma's op Overijssel afkomen en wat die betekenen voor keuzes in het hier en nu.



“Ondernemers willen voorspelbaarheid.”

De verkenning zoomt in op een samenhangend geheel van ontwikkelingen, zoals circulariteit, arbeidskrachte, geopolitiek, concurrentiedruk op het mkb en AI en technologie. We hebben verkend wat deze betekenen voor de ruimtelijke ordening, arbeidsmarkt, samenleving en het economisch systeem. In alle gesprekken komt één rode draad naar voren: alles hangt met elkaar samen. Deze ontwikkelingen zijn niet los van elkaar te zien. Een keuze voor het ene heeft directe gevolgen voor andere aspecten. Een keuze voor economische focus of 'kampioenen' heeft bijvoorbeeld gevolgen voor ruimtegebruik, energie en arbeidsmarkt.

De inzichten in deze verkenning zijn opgehaald via twee werksessies met medewerkers van de provincie en van partnerorganisaties in het economisch werkveld. Daarna volgden vijf denkdiners met bestuurders en sleutelspelers uit het provinciale netwerk. Gedurende de verkenning zijn ook diverse gesprekken gevoerd die hebben bijgedragen aan de vormgeving en inhoud. Zo was er een presentatie van het CPB over het rapport 'Kiezen voor later'. Ook is een gastles verzorgd bij de opleiding Vakspecialist Ondernemen van Deltion en Landstede. Daarnaast is er gebruikgemaakt van inzichten uit onder meer podcasts, publicaties en krantenartikelen.

In de bijeenkomsten zijn geen beleidsvoorstellen geformuleerd. De focus lag op het verkennen van mogelijke toekomsten, onderliggende aannames, spanningen en waarden, onder meer met scenario's en stellingen. Dit document bundelt deze inzichten met als doel om Provinciale Staten te ondersteunen bij het nadenken over de toekomst in aanloop naar de verkiezingen in 2027. We doen dit door weer te geven welke vraagstukken, keuzes en dilemma's deelnemers hebben benoemd.

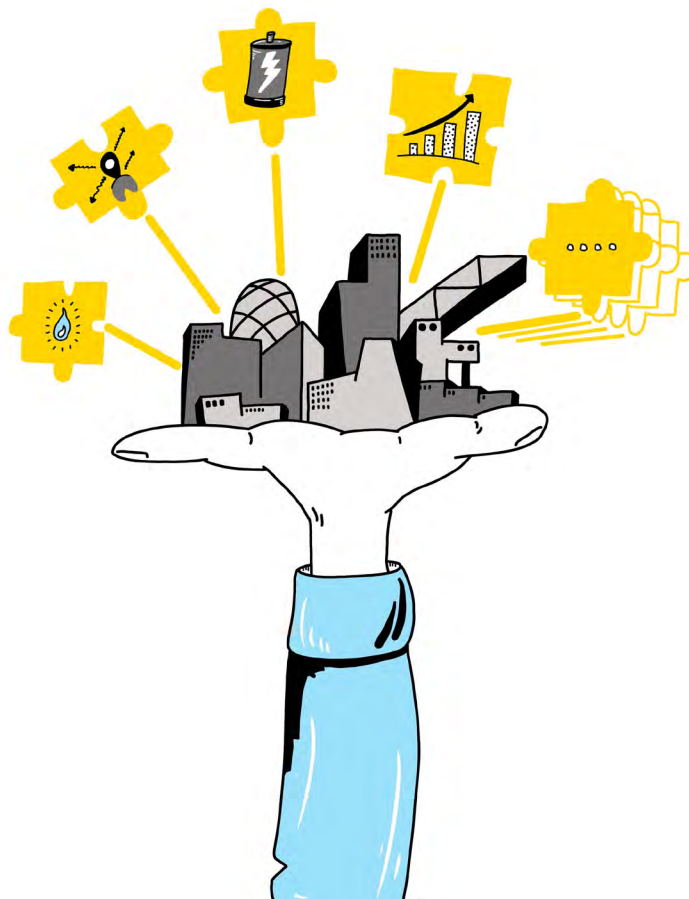
“We hebben de oude economie nodig om de nieuwe economie mogelijk te maken.”

### **Rol van de provincie Overijssel**

Een kerntaak van de provincie Overijssel is het bevorderen van de regionale economie en daarmee het zorgen voor voldoende werkgelegenheid, nu en later. Het bestuurlijke profiel draait om ruimte, economie en de wisselwerking daartussen. Dit staat ook in de 'Omgevingsvisie Overijssel, Voor en met elkaar'. Daarin staat dat de provincie wil werken aan een toekomstbestendige economie. In 2050 wil zij volledig circulair zijn. Vanuit het nationale Klimaatakkoord zet zij zich in voor het stimuleren van duurzamere bedrijvigheid. Voor de regionale werkgelegenheid geldt dat alle inwoners kans moeten hebben op passend werk.

Vanuit de Omgevingswet heeft de provincie een regisserende, kaderstellende en coördinerende rol bij ruimtelijke opgaven die het gemeentelijke niveau overstijgen. Dat geldt wanneer er sprake is van provinciaal belang of wanneer doelen niet doelmatig door afzonderlijke gemeenten kunnen worden bereikt. Wat als provinciaal belang geldt, ligt niet vast en hangt mede af van maatschappelijke omstandigheden.

De provinciale omgevingsvisie benoemt thema's die ook in deze verkenning centraal staan, zoals ruimte voor economie, energie, water en klimaat, de transitie naar een circulaire economie, digitalisering en geopolitieke ontwikkelingen. De manier waarop de regionale economie zich ontwikkelt, speelt daarbij een belangrijke rol in de ambitie van de provincie om te werken aan een toekomstbestendige economie en brede welvaart voor alle inwoners.



### 3. Wat we zagen in de gesprekken

In de werksessies en denkdiners is bewust breed opgehaald. De gesprekken gingen over circulariteit, arbeidsmarkt, geopolitiek, druk op het mkb en AI en technologie en over de bestuurlijke vraag hoe je in deze context richting geeft. De sessies leveren bewust geen beleidsvoorstellen op, maar maken terugkerende patronen, spanningen en aannames zichtbaar in het denken over economie van de toekomst. Uit de gesprekken komt duidelijk naar voren dat vraagstukken niet los van elkaar staan. Alles hangt met elkaar samen en de keuze voor het één heeft effect op het ander. Deze samenhang vormt de rode draad door de vijf vraagstukken en bijbehorende keuzes in hoofdstuk 4.

#### Druk op concurrentiekracht

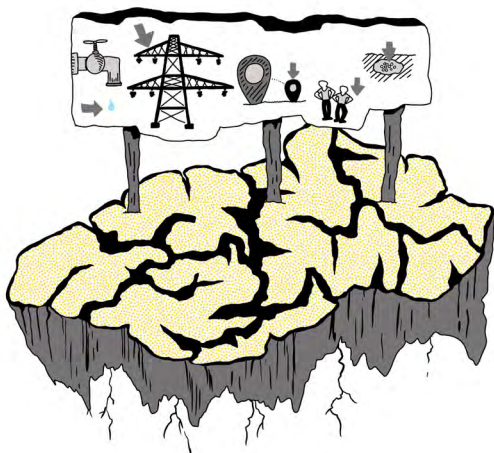
In de gesprekken is veel aandacht voor de toenemende concurrentiedruk op het Overijsselse bedrijfsleven. Deelnemers benoemen internationale concurrentie, marktwerking en een trend naar schaalvergroting die het mkb en start-ups onder druk zet. Ook de rol van kapitaal en consolidatie komt naar voren. Schaal en investeringskracht worden steeds bepalender. Dit brengt risico's met zich mee, zoals verdringing van kleinere spelers en een afnemende regionale verankering. Tegelijkertijd zien deelnemers signalen van een kentering. Door geopolitieke ontwikkelingen en klimaatverandering is globalisering minder vanzelfsprekend. De noodzaak voor strategische autonomie en meer samenwerking binnen Europese ketens neemt toe. Dit biedt kansen voor regionale specialisatie en nieuwe posities in waardeketens, zoals vanuit circulariteit en duurzaamheid. Deelnemers zien ook kansen voor meer gemeenschapszin. Dat kan een positief effect hebben op de keten van toeleveranciers en consumenten.

Hoe je hiermee omgaat vraagt om scherpere keuzes. Niet elke sector, markt of regio kan overal in excelleren. Deze spanning vormt een directe opmaat naar vraagstuk 4.2 (Generiek of kampioenen), vraagstuk 4.3 (Autonomie) en vraagstuk 4.5 (waarden in de economie).

#### Schaarste als structureel gegeven

Schaarste is in vrijwel alle sessies benoemd als bepalende factor. Dat geldt niet alleen voor menskracht, maar ook voor ruimte, energie, water, grondstoffen en bestuurlijke capaciteit. Waar schaarste eerder als tijdelijk werd gezien, verwachten deelnemers nu een toekomst waarin niet alles meer mogelijk is. Dit maakt prioritering onvermijdelijk. Het uitblijven van keuzes wordt steeds vaker gezien als een keuze voor het bestaande, niet langer toereikende economisch systeem. Daardoor worden nieuwe ontwikkelingen geremd.

Toekomstige schaarste in arbeid en ruimte wordt in de gesprekken het meest genoemd als ordenende factoren voor ondernemen in Overijssel. Bij de inzet van schaarse arbeid speelt het dilemma of we vooral sturen op productiviteit, of bewust kiezen welk werk maatschappelijk het meest relevant is. In de werksessies met het werkveld wordt ruimte genoemd als een factor die clustervorming, circulariteit en herinrichting van werklocaties mogelijk maakt en tegelijk begrenst. Ruimte en arbeid zijn in de nabije toekomst geen randvoorwaarden meer, maar hebben een directe en sturende invloed op de regionale economische ontwikkeling. Dit vormt de brug naar keuze 4.1 (Ruimte & randvoorwaarden) en keuze 4.5 (Waarden in de economie).



### **Afhankelijkheid en schaalniveau**

Een andere terugkerende lijn in de gesprekken is de groeiende aandacht voor externe afhankelijkheden. Het gaat om afhankelijkheid van mondiale ketens en grondstoffen, van big tech en digitale infrastructuur en van externe energiebronnen en buitenlandse investeringsstromen. In de werksessies wordt dit gezien als een bedreiging en een risico. Het gaat om verlies van eigen autonomie, beperkte wendbaarheid en kwetsbaarheid door machtsconcentratie bij grote spelers. In de denkdiners over geopolitiek is dit vertaald naar het belang van weerbaarheid en naar keuzes over ketens, kampioenen en het schaalniveau waarop de toekomstige regionale economie in Overijssel zich wil positioneren.

Tegelijkertijd benadrukken deelnemers dat volledige autonomie onrealistisch is. De kernvraag is waarvan we afhankelijk willen zijn, op welk schaalniveau we dat organiseren en met welk doel. Dit raakt direct aan keuze 4.3 (Autonomie) en keuze 4.4 (Overijssel en Europa, Nederland of de regio's).

### **Duurzaamheid en circulariteit**

Duurzaamheid en circulariteit worden gezien als gewenste ontwikkelrichting voor ondernemen, maar ook als spanningsveld binnen de huidige marktsituatie. In de werksessies is aangegeven dat circulariteit een systeemverandering is die ruimte vraagt, nieuwe waardeketens creëert en bestaande verdienmodellen onder druk zet. In de denkdiners is dit geduid als het spanningsveld waarin maatschappelijke waarden verschuiven, zoals brede welvaart, duurzaamheid, betekenisvol werk en regionale verbondenheid. Tegelijkertijd zijn systemen en prikkels nog sterk gericht op groei, efficiëntie en schaal. Zonder expliciete keuzes blijven deze prikkels dominant. Dit vormt een directe opmaat naar keuze 4.5 (waarden in de economie).

### **AI en technologie**

AI, kunstmatige intelligentie, is een expliciet thema in de werksessies en de denkdiners. Deelnemers uiten zorgen over afhankelijkheid van grote techspelers en verlies van eigen regie. Tegelijk zien zij ook kansen voor samenwerking tussen mens en technologie en voor herwaardering van vakmanschap en betekenisvol werk. In de denkdiners is benadrukt dat AI werk verschuift in plaats van vervangt. Opbrengsten hangen vooral af van vaardigheden, organisatie en governance. Dit versterkt het bredere beeld bij de gespreksdeelnemers dat transities zelden vastlopen op technologie zelf, maar op adoptie, leren en implementatie.

### **Besturen: participatie en keuze**

Tot slot is in veel gesprekken een bestuurlijke spanning benoemd. Deelnemers waarderen brede betrokkenheid en participatie, maar hebben vooral behoefte aan richting, voorspelbaarheid en koersvastheid in het handelen van de overheid. Als de politiek op landelijk en provinciaal niveau geen keuzes maakt, is dit gebrek aan duidelijkheid het grootste risico voor toekomstbestendigheid. Er is durf nodig om nieuwe wegen in te slaan en zo invulling te geven aan een toekomstbestendige regionale economie.

## 4. Keuzes in beeld

De opbrengsten uit de gesprekken laten zien dat de provincie Overijssel nu voor een aantal fundamentele keuzes staat die van belang zijn voor de toekomst van ondernemen. Zoals eerder genoemd hangen deze keuzes met elkaar samen en raken zij aan de manier waarop de provincie in de komende bestuursperiode richting geeft aan de samenleving, ruimte en economie.

Onderstaande vraagstukken en bijbehorende keuzes geven weer wat in alle gesprekken naar voren kwam en welke onderwerpen aandacht vragen van de Overijsselse politiek. Het is een weergave van wat afgelopen periode is opgehaald. Daarbij is het belangrijk om te beseffen dat de vraagstukken en keuzes niet volledig zijn, maar een eerste aanzet vormen. Ze zijn bedoeld om over na te denken en het debat over de toekomst van ondernemen in Overijssel te voeden. Dat moet uiteindelijk leiden tot een strategische agenda in de nieuwe bestuursperiode in 2027.

Bij het lezen van de vraagstukken en keuzes is het goed om in te zien dat de economie niet te voorspellen is. De provincie heeft beperkte invloed op economische ontwikkelingen. In combinatie met de beperkte middelen en tijd is daarom bescheidenheid op zijn plaats. Ook is het belangrijk te beseffen dat de provincie afhankelijk is van nationaal en Europees beleid en binnen deze kaders moet opereren.

### 4.1 Ruimte en randvoorwaarden

*De beperkte fysieke ruimte en randvoorwaarden vragen om keuzes. Welke ruimte is er voor economie?*

#### Keuze in beeld

Schaarste aan ruimte, energie, drink- en proceswater en vergunningsruimte is een gegeven. Tegelijk zijn dit essentiële randvoorwaarden voor bedrijvigheid, nu en in de toekomst. Deelnemers aan de werksessies en denkdiners geven aan dat zij de overheid en daarmee ook de provincie zien als de actor die deze randvoorwaarden op lange termijn moet borgen. Het gaat om energie, ruimte, infrastructuur, klimaat en natuur. Daarmee kan de provincie bijdragen aan investeringszekerheid voor ondernemers. De mogelijkheden om de schaarste aan randvoorwaarden op te lossen zijn echter beperkt. De vraag is en blijft hoe we omgaan met schaarste. Richting de toekomst moet de provincie kiezen hoe zij hiermee omgaat. Wil zij bestaande ruimte voor natuur, landbouw, wonen of bedrijvigheid herverdelen of handhaven? Wil zij kaders stellen voor welke type bedrijvigheid meer ruimte krijgt? Zoals in omgevingsvisie is geregeld.

#### Wat zijn de keuzes?

Ruimte en randvoorwaarden zijn niet alleen een verdelingsvraagstuk, maar vormen de praktische grens van wat mogelijk is. Keuzes in de andere vraagstukken 4.2 tot en met 4.5 bepalen de ambitie. Ruimte bepaalt of en waar die ambitie kan worden gerealiseerd. Dit zorgt voor spanning in de keuzes tussen ambitie en uitvoerbaarheid.



## Keuzerichting 1 – Het juiste bedrijf op de juiste plek of plek voor het juiste bedrijf

### Optie A. 'Juiste bedrijf op de juiste plek'

#### Perspectief

De provincie stelt richtinggevende kaders voor de lange termijn die ook gaan over waar welk bedrijf zich kan vestigen en onder welke voorwaarden. Bedrijven met een grote watervraag kunnen zich bijvoorbeeld alleen vestigen in gebieden waar voldoende water beschikbaar is. Of dat vestiging alleen mogelijk is als het bedrijf een specifiek economisch profiel heeft.

#### Mogelijke consequenties

- Meer investeringszekerheid voor ondernemers.
- Heldere ruimtelijke keuzes en consistent beleid.
- Beperking vrijheid voor locatiekeuze door ondernemers.
- Minder flexibiliteit bij nieuwe ontwikkelingen.
- Spanningen met lokale dynamiek, economische profielen en veranderende inzichten.

### Optie B. 'Plek voor het juiste bedrijf'

#### Perspectief

De provincie zet het huidige beleid voort dat inspeelt op actuele ontwikkelingen en veranderende behoeften. Hierbij ligt de nadruk op flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Voor bedrijven die het regionale economische vestigingsklimaat versterken, wordt ruimte gemaakt.

#### Mogelijke consequenties

- Grotere wendbaarheid.
- Meer ruimte voor regionale afwegingen en meebewegen met economische ontwikkelingen.
- Risico op uitputting ruimtelijke randvoorwaarden.
- Minder investeringszekerheid voor ondernemers en mogelijk grote investeringen nodig voor technische oplossingen.
- Risico op minder samenhang in ruimtelijke keuzes.

## Keuzerichting 2 – Inzet van schaarse ruimte en randvoorwaarden

### Optie A. Economische ontwikkeling is een leidend ordeningsprincipe

#### Perspectief

Bij ruimtelijke afwegingen is noodzakelijk geachte economische ontwikkelingen een leidend principe; hiervoor wordt ruimte gemaakt qua locatie, allocatie van middelen en infrastructuur.

#### Mogelijke consequenties

- Ondersteuning van economische keuzes en ambities (bijv. groei, specialisatie).
- Versterking van vestigingsklimaat en economische ontwikkelingen.
- Druk op beschikbaarheid voor andere functies, zoals wonen, natuur en landbouw.
- Risico dat keuzes maatschappelijk of fysiek niet houdbaar blijken.

### Optie B. Economische ontwikkeling is een volgend ordeningsprincipe

#### Perspectief

Randvoorwaarden worden verdeeld op basis van een brede afweging, met nadruk op leefbaarheid, basisvoorzieningen en lange termijn.

#### Mogelijke consequenties

- Meer samenhang met andere opgaven (wonen, natuur, landbouw).
- Ruimte voor combinaties en meervoudig ruimtegebruik.
- Meer robuust systeem op lange termijn.
- Minder ruimte om economische ambities volledig te realiseren.
- Noodzaak om keuzes te maken binnen economie zelf (welke activiteiten wel/niet).

## 4.2 Generiek of kampioenen

Diversiteit of focus voor een veerkrachtige Overijsselse economie?

### Keuze in beeld

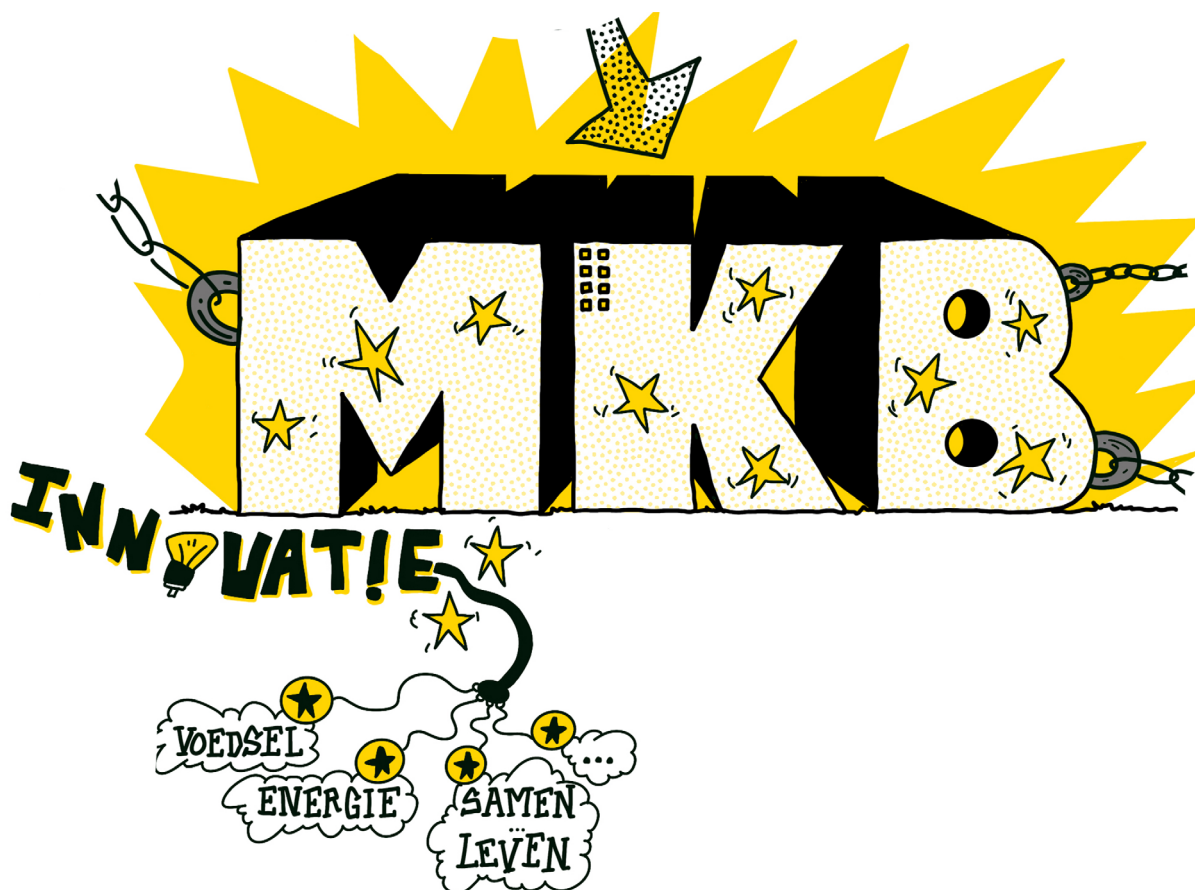
De gesprekken laten een duidelijke spanning zien tussen breed ondersteunen en gerichte focus. Enerzijds wordt het brede mkb gezien als de motor voor werkgelegenheid, regionale binding en economische veerkracht. Anderzijds neemt de druk toe door internationale concurrentie, schaalvergroting en technologische ontwikkelingen. Daardoor worden focus, specialisatie en ecosystemen rond koplopers belangrijker.

Dit roept de vraag op hoe het provinciebestuur de economische veerkracht en het verdienvermogen op de lange termijn wil borgen, binnen de bestaande bevoegdheden en mogelijkheden. De kern van het vraagstuk is of wordt gekozen voor brede ondersteuning van het mkb of voor een nadrukkelijke focus op koplopers en hun ecosystemen. Het gaat bijvoorbeeld om gespecialiseerde maakbedrijven, machinebouw, fotonica en medische technologie.

### Wat zijn de keuzes?

De keuze gaat om focus of spreiding in economisch beleid. Brede stimulering vergroot de veerkracht en inclusiviteit, maar leidt tot minder profilering en gerichte impact. Focus op koplopers zorgt voor versnelling en concurrentiekracht. Tegelijk verkleint dit de brede betrokkenheid en maakt het de economie afhankelijker van enkele sectoren.

De kernvraag is of de provincie kiest voor een brede basis of voor gerichte versnelling en onderscheidend vermogen.



## Keuzerichting – diversiteit of specifieke bedrijvigheid

### Optie A. Stimuleren van diversiteit in het Overijsselse bedrijfsleven

#### Perspectief

De provincie zet in op brede ondersteuning van het mkb, met aandacht voor verdienvermogen en de bijdrage aan maatschappelijke transitie. De provincie richt zich vooral op het verbeteren van randvoorwaarden, zoals ruimte, bereikbaarheid, kennis, arbeidsmarkt, in plaats van 'picking the winners'.

#### Mogelijke consequenties

- Een breed en divers bedrijvenbestand met veel verschillende ontwikkelpaden.
- Spreiding van middelen, met het risico op beperkte focus en impact.
- Profiel als aantrekkelijke provincie voor diverse bedrijven, maar minder herkenbaar naar buiten toe.

### Optie B. Stimuleren van specifieke bedrijvigheid (focus op koplopers)

#### Perspectief

De provincie zet zich gericht in op een beperkt aantal sectoren, waardeketens of technologische domeinen die als strategisch relevant worden gezien. De focus ligt op koploperbedrijven en hun ecosystemen, met als doel versnelling, voorbeeldwerking en aansluiting bij Europese prioriteiten.

#### Mogelijke consequenties

- Snelle ontwikkeling van specifieke sectoren en ecosystemen.
- Concentratie van middelen, waardoor andere bedrijven minder direct profiteren.
- Duidelijk economisch profiel, maar niet iedereen herkent zich hierin.

“Zie het veelvoud aan bedrijven als asset, niet als risico.”

## 4.3 Autonomie

Overijssel zelfredzaam of strategisch ingebed in Europa?

#### Keuze in beeld

Strategische autonomie is een belangrijk uitgangspunt in Europees beleid. Europa wil minder afhankelijk zijn van andere wereldmachten voor grondstoffen, technologie en productie. Daarom zet Europa in op eigen industrie, kennisontwikkeling en weerbaarheid. Dit beleid werkt door naar regio's, met een duidelijke koppeling aan economische, civiele en militaire veiligheid.



Voor Overijssel leidt dit tot het vraagstuk of wordt ingezet op regionale zelfredzaamheid of op een duidelijke positionering binnen een strategisch autonoom Europa. In de gesprekken wordt gewezen op de kracht van het brede mkb en het daarbij behorende vakmanschap in Overijssel. Deelnemers geven aan dat juist dit brede bedrijfsleven zorgt voor werkgelegenheid, lokale productie en regionale verankering. Daarmee vormt het een belangrijk fundament voor de regionale economie.

Tegelijkertijd kwam in de werksessies en denkdiners naar voren dat strategische autonomie in de praktijk vooral op Europees niveau wordt vormgegeven. Kritieke technologieën en strategische sectoren vragen om schaal en specialisatie die het regionale niveau overstijgen. Overijsselse spelers die hierin actief zijn, maken al onderdeel uit van Europese productieketens. Twente laat zien dat gerichte specialisatie kan leiden tot een sterke positie in Europese waardeketens, maar ook gepaard gaat met focus en selectie. Het gaat bijvoorbeeld om fotonica en hightech maakindustrie.

Deze keuze raakt direct aan keuze 4.2. Focus en specialisatie vergroten Europese inbedding, maar verkleinen de breedte.

#### Wat zijn de keuzes?

Autonomie is geen zwart-wit keuze tussen zelfredzaamheid en afhankelijkheid, maar een afweging. Waar willen we grip en waar accepteren we bewust afhankelijkheden om sterker te staan?

## Keuzerichting 1 – Schaalniveau van autonomie

### Optie A. Inzetten op regionale zelfredzaamheid

#### Perspectief

De provincie zet in op het zoveel mogelijk organiseren van productie, kennisontwikkeling en werkgelegenheid binnen de regio. Autonomie betekent hier streven naar regionale zelfstandigheid.

#### Mogelijke consequenties

- Meer lokale productie, kennis en werkgelegenheid.
- Meer inzet binnen de regio.
- Beperkte schaal en verhoogde kwetsbaarheid bij schaarste.

### Optie B. Strategische inbedding binnen Europa

#### Perspectief

De provincie positioneert zich nadrukkelijk binnen Europese waardeketens en netwerken. Strategische autonomie wordt vooral op Europees niveau georganiseerd.

#### Mogelijke consequenties

- Aansluiting bij Europese waardeketens.
- Minder invloed vanuit provincie en regio's.
- Minder kwetsbaarheid door toegang tot schaal en middelen vanuit Europa.

“De economie is niet maakbaar, maar randvoorwaarden wel.”

## Keuzerichting 2 – Economische focus

### Optie A. Behoud van een breed economisch profiel

#### Perspectief

De provincie kiest voor behoud van haar brede economische profiel en ziet het brede mkb en vakmanschap als fundament van de regionale economie.

#### Mogelijke consequenties

- Een diverse regionale economie.
- Minder afhankelijkheid van enkele sectoren.
- Beperkte zichtbaarheid en relevantie op Europees niveau.

### Optie B. Gerichte specialisatie in strategische sectoren

#### Perspectief

De provincie stimuleert focus op een beperkt aantal strategische sectoren en niches, met het oog op Europese relevantie. Het gaat bijvoorbeeld om fotonica, hightech maakindustrie, defensie en energie.

#### Mogelijke consequenties

- Sterke positie in specifieke niches en waardeketens.
- Grotere Europese zichtbaarheid en strategische betekenis.
- Meer afhankelijkheid en uitsluiting van andere activiteiten.

## **Keuzerichting 3 – Kijk op autonomie**

### **Optie A. Streven naar volledige zelfvoorzienendheid**

#### **Perspectief**

De provincie probeert zoveel mogelijk productie, voorzieningen en kennis binnen de regio te organiseren.

#### **Mogelijke consequenties**

- Vergroting van regionale veerkracht.
- Inefficiëntie door gebrek aan schaal.
- In de praktijk vaak onhaalbaar bij toenemende schaarste.

### **Optie B. Gerichte afhankelijkheden accepteren**

#### **Perspectief**

De provincie maakt expliciet waar afhankelijkheden acceptabel en wenselijk zijn.

Het gaat bijvoorbeeld om afhankelijkheden binnen Europese samenwerking.

#### **Mogelijke consequenties**

- Efficiënter gebruik van middelen en capaciteit.
- Meer focus en strategische scherppte.
- Vraagt vertrouwen in Europese samenwerking.

## 4.4 Overijssel en Europa, Nederland of de regio's?

Richt de provincie zich op de opgaven op de schaal van Europa, Nederland of werken we vanuit de behoefte in de economische regio's?

### Keuze in beeld

De tijd en middelen van de provincie Overijssel zijn beperkt. Dat vraagt, zoals ook in 4.2 benoemd, om expliciete keuzes waar de provincie haar inzet en invloed op richt. In de gesprekken kwam deze vraag herhaaldelijk terug. Richt de provincie zich primair op het ondersteunen van regio's, of kiest zij nadrukkelijk voor aansluiting bij nationale en Europese agenda's die bepalend zijn voor het toekomstbestendig verdienvermogen?

Dit is geen eenvoudige afweging. Economische vraagstukken houden zich niet aan provinciale grenzen en spelen zich af op meerdere schaalniveaus. De arbeidsmarkt is vooral regionaal georganiseerd, terwijl kapitaalstromen, goederenmarkten en technologische ontwikkelingen grotendeels nationaal en internationaal verlopen. Europees en nationaal beleid hebben daarnaast invloed op de economische ontwikkeling in de provincie. Dit is zichtbaar in de focus van Europa op ESG: Environmental, Social en Governance. Door geopolitieke ontwikkelingen verschuift het accent meer naar energie, toeleveringsketens en defensiematerieel.

Een belangrijk onderdeel van dit vraagstuk is de verhouding tussen provincie en regio's. De drie economische regio's in Overijssel verschillen in historie, sterke en zwakke kanten en economische structuur. De regio's Stedendriehoek en Zwolle kenmerken zich mede door hun ligging en een diverse economische structuur met een relatief groot aandeel dienstverlenende en persoonsgerichte sectoren. Regio Twente kenmerkt zich als grensoverstijgende hightechsector.

### Wat zijn de keuzes?

Er zijn keuzes te maken in schaal, samenwerking en beleidsrichting. Gaat het om een regionale oriëntatie of om een focus op internationale concurrentiekracht? Beweegt de provincie mee met Europese agenda's of kiest zij een eigen koers?

Daarnaast gaat het om de mate van afstemming met partners en de vraag of beleid per regio wordt gedifferentieerd. Centraal staat de afweging tussen regionale verankering en maatwerk enerzijds, en samenhang, focus en schaalvoordelen anderzijds.



## Keuzerichting 1 - Op welk schaalniveau wil de provincie inzetten?

### Optie A. Inzetten op regionale aansluiting

#### Perspectief

De provincie neemt de inwoners van Overijssel als uitgangspunt en zet in op werk dat aansluit bij hun kennis en competenties. Bedrijven die daarbij passen, blijven en vestigen zich in de regio.

#### Mogelijke consequenties

- Regio's zijn bepalend voor het economisch beleid.
- Risico dat bedrijven wegtrekken en niet willen vestigen.

### Optie B. Inzetten op verdienvermogen en Europese concurrentiekracht

#### Perspectief

De provincie neemt als uitgangspunt het verdienvermogen van de Overijsselse economie en richt zich op het versterken van de concurrentiepositie ten opzichte van andere Europese regio's.

#### Mogelijke consequenties

- Europa geeft de thema's aan waar de provincie zich op richt.
- Inzet op landsdeel in plaats van regio's samen met andere provincies.

*"We willen Olympische atleten, niet van elke stad één deelnemer."*

## Keuzerichting 2 - Op welke wijze wil de provincie samenwerken met partners?

### Optie A. Aansluiten bij gezamenlijke (met name Europese) opgaven

#### Perspectief

Door op dezelfde thema's en opgaven in te zetten versterk je als overheden elkaar.

#### Mogelijke consequenties

- Europa bepaalt beleid, wij vertalen dat naar Overijssel en geven dit ook als leidende richting mee aan de regio's.
- Afstemmen van gezamenlijke doelen door provincie en regio's, en vervolgens koppelen van geldstromen (multiplier).

### Optie B. Eigen beleidskeuzes vanuit provinciale rol

#### Perspectief

De provincie bepaalt zelf, vanuit haar rol en verantwoordelijkheid, op welke thema's en opgaven zij wil inzetten.

#### Mogelijke consequenties

- Duidelijkheid in rol- en verantwoordelijkheidsverdeling.
- Kans op versnippering.

## **Keuzerichting 3 - Diversiteit of generiek beleid**

### **Optie A. Regionaal gedifferentieerd beleid**

#### **Perspectief**

De provincie kiest ervoor om economisch beleid per regio te ontwikkelen en sluit daarmee aan bij de triple helix in de regio's. Dit betreft de samenwerking in de Economic Boards.

#### **Mogelijke consequenties**

- Regionale verbondenheid en daarmee ook regionale impact.
- Wel kans op discussie of iedere regio gelijk wordt behandeld.

### **Optie B. Generiek provinciaal beleid**

#### **Perspectief**

De provincie kiest voor generiek beleid voor de hele provincie, in aansluiting op Europees en daarmee nationaal beleid.

#### **Mogelijke consequenties**

- Biedt kansen om beleid efficiënt in te richten door minder diversiteit en te kiezen voor 1 of 2 grote thema's of opgaven.
- Vergroten van kansen op Europese en nationale middelen.
- Minder kans op inzet en financiële middelen vanuit de regio's op deze thema's of opgaven.
- Minder inzet op regionale niches.

## 4.5 Waarden in de economie

Blijft economische groei leidend, of maken we andere waarden nadrukkelijk richtinggevend?

### Keuze in beeld

De gesprekken in de werksessies en denkdiners laten zien dat het huidige economische systeem onder druk staat. Klassieke economische uitgangspunten zoals groei van BNP, efficiëntie en winstmaximalisatie botsen steeds vaker met schaarste aan ruimte, energie, grondstoffen en menskracht. Uit de gesprekken komt naar voor dat het niet de vraag is of verandering nodig is, maar hoe expliciet de provincie daarin durft te kiezen. Het centrale dilemma is of Overijssel vasthoudt aan een economisch systeem waarin groei het primaire doel blijft en andere waarden worden meegewogen, of kiest voor een systeem waarin andere waarden leidend zijn en economische groei meer een middel wordt. In de gesprekken worden daarbij specifieke waarden genoemd als brede welvaart, duurzaamheid, betekenisvol werk, regionale verbondenheid en sociale samenhang. Deze keuze werkt door in concrete afwegingen. Sturen we primair op maximale arbeidsproductiviteit ([zie Trendweb 2026](#)), of op maatschappelijk relevante inzet van arbeid? Kiezen we vooral voor technologische versnelling of geven we prioriteit aan sociale innovatie, leren en organiseren? Wegen we onbetaald werk, zoals zorg en vrijwilligerswerk, nadrukkelijk mee in economische keuzes?

### Wat zijn de keuzes?

De werksessies en denkdiners laten zien dat het huidige economische systeem onder druk staat en niet volhoudbaar is. De kernvraag voor de politiek is welke waarden bewust leidend worden gemaakt en welke consequenties daarbij worden aanvaard.

“Brede welvaart... hoe zat dat ook alweer?”



## Keuzerichting 1 - Groeisturing of waardensturing

### Optie A. Economische groei blijft leidend

#### Perspectief

Economische groei blijft leidend en andere waarden worden meegewogen.

Deze benadering bouwt voort op het huidige economische systeem, waarbij groei de basis vormt voor welvaart en investeringsruimte. Maatschappelijke opgaven worden zoveel mogelijk binnen dit groeikader opgelost.

#### Mogelijke consequenties

- Behoud van bestaande verdienmodellen en economische structuren.
- Toenemende druk op ruimte, milieu en sociale systemen.
- Lastiger om fundamentele transitie te versnellen.

### Optie B. Waarden expliciet leidend

#### Perspectief

Waarden zoals brede welvaart, duurzaamheid en kwaliteit van leven worden expliciet leidend, ook als dit economische groei begrenst. Deze benadering kiest voor een andere ordening van doelen, waarbij economische activiteit ten dienste staat van maatschappelijke uitkomsten.

#### Mogelijke consequenties

- Duidelijke koers op lange termijn.
- Mogelijke frictie en herijking van huidige verdienmodellen op korte termijn.



## Keuzerichting 2 - Koersvast beleid of beleidsflexibiliteit

### Optie A. Koersvast en voorspelbaar beleid

#### Perspectief

De provincie kiest voor consistent en voorspelbaar beleid gericht op de langere termijn, ook als dit frictie oplevert in het heden.

#### Mogelijke consequenties

- Meer investeringszekerheid.
- Minder ruimte om mee te bewegen met veranderingen.

### Optie B: Flexibel en adaptief beleid

#### Perspectief

De provincie kiest voor beleid dat kan meebewegen met omstandigheden en actualiteit.

#### Mogelijke consequenties

- Grotere flexibiliteit
- Minder houvast voor investeringen en lange termijn.

## Keuzerichting 3 - Arbeidsproductiviteit of maatschappelijke relevantie

### Optie A. Maximale arbeidsproductiviteit

#### Perspectief

De provincie stimuleert maximale arbeidsproductiviteit en output. Arbeid wordt zo efficiënt mogelijk ingezet om economische waarde te maximaliseren, met nadruk op innovatie, automatisering en schaalvoordelen.

#### Mogelijke consequenties

- Efficiënt gebruik van arbeid.
- Risico op verdringing van maatschappelijk relevant werk.

### Optie B. Inzet op maatschappelijk relevant werk

#### Perspectief

De provincie stimuleert keuzes voor inzet van arbeid op maatschappelijk relevant werk. Het gaat om eigen consumptie, zorg, onderwijs en de publieke sector. Arbeid wordt niet alleen economisch, maar ook maatschappelijk gewaardeerd en ingezet waar maatschappelijke behoeften het grootst zijn.

#### Mogelijke consequenties

- Betere aansluiting bij maatschappelijke behoeften.
- Mogelijk lagere groei of hogere kosten.
- Meer kans op betekenisvol werk voor inwoners en daarmee vergroting van het welbevinden.

## Keuzerichting 4 - Impliciet laten of expliciet waarderen van maatschappelijke effecten

### Optie A. Maatschappelijke effecten impliciet laten

#### Perspectief

De provincie neemt bij het maken van economische beleidskeuzes onbetaalde arbeid en maatschappelijke effecten niet mee.

#### Mogelijke consequenties

- Sturing op economische groei.
- Beperkte samenhang met maatschappelijke opgaven.
- De maatschappelijke waarde van onbetaald werk wordt niet meegenomen.

### Optie B. Maatschappelijke effecten expliciet waarderen

#### Perspectief

De provincie neemt bij het maken van economische beleidskeuzes onbetaalde arbeid en maatschappelijke effecten expliciet mee in de afweging.

#### Mogelijke consequenties

- Breder afwegingskader dat recht doet aan maatschappelijke waarde.
- Mogelijk minder economische groei vanuit het huidige perspectief.

## Keuzerichting 5 - Technologische vernieuwing of focus op implementatie

### Optie A: Focus op technologische innovatie

#### Perspectief

De provincie richt zich op technologische innovatie en versnelling.

#### Mogelijke consequenties

- Kans op snelle efficiëntiewinst.
- Risico dat opbrengsten niet landen in organisaties.

### Optie B: Focus op implementatie en sociale innovatie

#### Perspectief

De provincie richt zich op sociale innovatie, organiseren en leren naast technologie.

#### Mogelijke consequenties

- Grotere kans op duurzame verandering.
- Vraagt meer tijd en inzet.

## 5. Verantwoording, verwijzingen en vervolg

Dit document 'Verkenning 2050: Ondernemen in Overijssel', is opgesteld op basis van de werksessies en denkdiners die plaatsvonden in de periode januari tot en met maart 2026. In deze bijeenkomsten zijn nadrukkelijk geen beleidsvoorstellen ontwikkeld. De focus lag op het gezamenlijk verkennen van ontwikkelingen, spanningen, afhankelijkheden en normatieve vragen die van betekenis zijn voor de toekomst van ondernemen in Overijssel.

De opbrengsten uit de [werksessies en denkdiners](#) zijn door het projectteam geanalyseerd en geordend. Op basis daarvan zijn richtinggevende vraagstukken en keuzes geformuleerd. Deze zijn bedoeld als input voor bestuurlijke en politieke reflectie en besluitvorming in de komende bestuursperiode. Het document schrijft geen richting voor, maar ondersteunt het maken van afwegingen en stellen van prioriteiten

De volledige en gedetailleerde uitwerking van de inhoudelijke opbrengsten is opgenomen in de onderliggende basisdocumenten Opbrengst werksessies en Opbrengst denkdiners. Deze zijn beschikbaar voor raadpleging. Daarnaast is gebruikgemaakt van de denkkraft van Trendbureau Overijssel op het gebied van toekomstdenken en de [Trendwebs](#). Ook is een [podcastserie 'Toekomstfabriek'](#) gemaakt met alle sprekers die een bijdrage hebben geleverd aan deze verkenning.

Dit document is een weergave van wat in deze verkenningfase is opgehaald. Het vervolg bestaat uit het maken van politieke en bestuurlijke keuzes, gevolgd door de uitwerking in een strategische agenda en bijbehorend uitvoeringsprogramma. Op basis van deze verkenning wordt de SER Overijssel gevraagd om advies te geven aan Gedeputeerde Staten.

