

RAADSINFORMATIEBRIEF

Zaaknummer: 500204
Documentnummer: 510790

Datum: 4 december 2023
Portefeuille(s): Economische Zaken
Portefeuillehouder(s): Siert Jan Lap
Contactpersoon: Erwin Riedstra
Tel.nr.:
e.riedstra@dronten.nl

Emailadres: 06 130 121 14;

Onderwerp *Regiodeal Regio Zwolle*

Context

- ☐ Afdoening motie [naam / raadsvergadering d.d.]
- ☐ Afdoening toezegging [commissievergadering/raadsvergadering d.d.]
- ☐ Beantwoording raadsvragen
- ☒ Actuele bestuurlijke aangelegenheid
- ☐ Anders, [te weten...]

Korte samenvatting

In het kader van het regiodeal-programma heeft Regio Zwolle bij het ministerie van BZK 32 miljoen euro subsidie aangevraagd. De DUN-gemeenten zijn voornemens een project in te dienen bij Regio Zwolle en daarmee aanspraak te maken op een deel van de middelen, mits die worden toegezegd door BZK.

Inhoudelijke boodschap

Graag informeren wij de raad over het feit dat op 31 oktober jl. de regiodeal (5^e tranche) is ingediend door Regio Zwolle (hierna: RZ). De regiodeal betreft een subsidieaanvraag (propositie) van 32 miljoen euro van Regio Zwolle bij het ministerie van BZK. De cofinanciering van BZK bedraagt maximaal 50%. Subsidie wordt gevraagd op drie thema's:

1. Toekomstbepalende bedrijven als drijvende kracht;
2. Vitale kernen en gezonde buurten verspreid over de regio;
3. Omslag naar een natuurinclusieve en klimaatadaptieve regio.

In de bijlage van deze raadsinformatiebrief treft u de propositie van Regio Zwolle aan.

In regiodeals werken regionale partijen en het Rijk samen als partners om de brede welvaart te vergroten. Dit gaat over de kwaliteit van leven, wonen en werken van inwoners en ondernemers in Nederland. Rijk, regionale overheden, kennis- en culturele instituten, ondernemers en maatschappelijke organisaties gaan een partnerschap met elkaar aan om belangrijke opgaven in Nederland aan te pakken. Meerdere ministeries zijn bij de regiodeals betrokken, waarbij BZK het coördinerende ministerie is.

De DUN-gemeenten willen een beroep doen op de subsidie die – als de regiodeal wordt geselecteerd – medio 2024 beschikbaar komt bij Regio Zwolle. In DUN-verband wordt daarom nu al samengewerkt in het opzetten van een project dat zich richt op 'vitale kernen en gezonde buurten, in combinatie met aanpak jongerenproblematiek'. Daarbij wordt ook de provincie Flevoland nadrukkelijk betrokken. Begin volgend jaar willen we dit project als subsidieaanvraag indienen bij Regio Zwolle.

Bijlage(n):



Financiële consequenties

Indien de subsidie aan Regio Zwolle niet wordt toegekend of indien Regio Zwolle wel subsidie ontvangt maar het DUN-project niet wil subsidiëren, ontstaat een nieuwe financiële situatie. Er zullen dan nieuwe financiële afwegingen moeten worden gemaakt. De uitkomst kan zijn dat het DUN-project dan geen doorgang kan vinden of dat een beroep wordt gedaan op andere (externe) financieringsbronnen.

Vervolg

Medio februari 2024 wordt bekend gemaakt of de propositie van Regio Zwolle is geselecteerd. Mocht dat het geval zijn, dan zal in de maanden daarna gewerkt worden aan een convenant tussen Rijk en Regio Zwolle, waarin nadere afspraken worden gemaakt. Rond de zomer van 2024 zal het subsidiebedrag dan beschikbaar worden gesteld aan Regio Zwolle.

Bijlagen

De propositie van Regio Zwolle is als bijlage toegevoegd.

Bijlage(n) bij deze raadsinformatiebrief:

1. Propositie Regiodeal Regio Zwolle (510840)

De Secretaris,



J.D. Pruim

De Burgemeester,



drs. J.P. Gebben



Propositie Regio Deal Regio Zwolle 2024-2027

Samen het beste voor Nederland

Een prachtig stuk Nederland, dat is Regio Zwolle. De delta van Vecht en IJssel, diepe polders van het Nieuwe Land en hoge droge zandgronden, aantrekkelijke steden, dorpen en kernen, onderling verbonden. Een vitale regio met hardwerkende mensen en ondernemende (familie)bedrijven. Hier wisselen dynamiek en rust elkaar af. Ze versterken elkaar. Regio Zwolle is bereikbaar en inwoners hoeven voor de meeste voorzieningen de regio niet te verlaten. We staan in verbinding met elkaar én met anderen.¹

Al sinds 2009 wordt er in Regio Zwolle samen gewerkt aan welvaart en welzijn voor alle inwoners. We hebben een bewezen effectieve samenwerking opgebouwd, waarin we grensontkennend samenwerken en oplossingen vinden voor steeds nieuwe uitdagingen. In partnerschap met het Rijk bouwen we hierop voort en willen tegelijkertijd nadrukkelijk onze bijdrage leveren aan het oplossen van de nationale opgaven. In partnerschap met het Rijk werken we aan een Nederland waarin elke regio telt. Samen het beste voor Nederland.

Streefbeeld: Een vitale regio

Regio Zwolle wil een vitale regio zijn en blijven. Dat betekent: blijvend investeren in welvaart en welzijn voor alle mensen die in onze regio wonen, werken en leven. En dat is hard nodig, want ons ommeland is kwetsbaar. Om de schaarste op de arbeidsmarkt op te lossen, zetten we volop in op innovatie en nieuwe manieren van ondernemen, werken en ontwikkelen (LLO). Daarbij willen we de sociale voorzieningen voor inwoners van het landelijk gebied versterken. Bijvoorbeeld door te zorgen voor bereikbare gezondheidszorg, betrouwbaar en frequent openbaar vervoer, goed onderwijs en werk in de buurt. Vanuit deze overtuiging hebben de samenwerkingspartners in de regio een meerjarige agenda opgesteld voor de periode 2024-2028: Regio Zwolle Stapt Door. Met deze agenda hebben de samenwerkingspartners samen een strategie geformuleerd om onze kwetsbaarheden op het gebied van economie, arbeidsmarkt en ruimte aan te pakken. De ambitie van de meerjarige agenda, is daarbij als volgt geformuleerd:

In de delta van de toekomst geeft Regio Zwolle het nieuwe klimaatadaptieve landschap van Nederland vorm. Een delta waarin stedelijk gebied, water en platteland met elkaar verweven zijn. Waar mensen in harmonie met water en natuur kunnen wonen, werken en leven. Een regio waarin de mobiliteitstransitie gerealiseerd wordt, een regio met een sterke brede welvaart die aansluit bij de economische hoofdstructuur van Nederland en die uitgroeit tot de vierde pijler onder de Nederlandse economie en waarin iedereen mee kan doen. De zorg is daarbij bereikbaar en iedereen heeft toegang tot onderwijs. Samen staan wij sterk in de opmaat naar de toekomst.²

Huidige situatie

Regio Zwolle is een grote regio en vormt door haar ligging een strategische schakel tussen de Randstad en Noord- en Oost-Nederland. In de regio ligt het op een na grootste spoorknooppunt van Nederland en heeft een uniek havenecosysteem met de havens van Port of Urk en Port of Zwolle. Regio Zwolle is in toenemende mate onderdeel van de economische hoofdstructuur van het land; een groeiende regio met agro-food, kunststoffen, health, maakindustrie, e-commerce, logistiek en vrijetijdseconomie als sterke sectoren. De regio onderscheidt zich als aantrekkelijke vestigingsplaats voor bedrijven en mensen, met haar prettige leefklimaat en mooie natuurgebieden. Het onderwijs in de regio van uitstekende kwaliteit, zo blijkt ook uit de benoeming van Zwolle als Onderwijsstad van Nederland. In de identiteit van Regio Zwolle staan handelsgeest, verantwoordelijkheid nemen, vertrouwen in elkaar en

¹ Regio Zwolle Stapt Door. Meerjarige Agenda 2024-2028, Regio Zwolle, april 2023.

² Regio Zwolle Stapt Door. Meerjarige Agenda 2024-2028, Regio Zwolle, april 2023.

gemeenschapszin voorop. De grote mate van sociale samenhang en betrokkenheid zijn tekenend voor de regio.

Kijkend naar de stand van de brede welvaart in Regio Zwolle, zien we dat de regio het overwegend goed doet. De kracht van onze regio zit in de balans tussen welvaart, welzijn en welbevinden. Inwoners van Regio Zwolle scoren bovengemiddeld qua tevredenheid met het leven.³ De positieve beoordeling van de brede welvaart in Regio Zwolle zit er vooral in dat de inwoners tevreden zijn met hun woonomgeving, dat zij relatief veel natuurgebied tot hun beschikking hebben, zich veilig voelen, vaker betaald werk doen, relatief veel vertrouwen hebben in anderen en meer vrijwilligerswerk doen.⁴ Als we verder inzoomen op de brede welvaart in de regio, valt echter op dat met name de indicatoren met betrekking tot materiele welvaart lager scoren. Ook is er een afname te zien in de tevredenheid van onze inwoners met het leven (thema welzijn), de hoeveelheid contact met familie, vrienden en burens, de hoeveelheid verricht vrijwilligerswerk (thema samenleving) en het ervaren van veiligheid in de woonomgeving. Hoewel de inwoners hun eigen gezondheid goed beoordelen, is de brede welvaartsscore op dit punt lager dan voorheen.⁵ Als het gaat om de brede welvaart 'later' is er een afname te zien wat betreft zowel menselijk kapitaal als natuurlijk kapitaal.⁶ De verdeling van de brede welvaart over de regio, is bovendien niet gelijkmatig. Dit speelt overal in het land, maar komt in Regio Zwolle nog nadrukkelijker tot uiting, omdat de regio voor een groot deel bestaat uit uitgestrekt landelijk gebied, met een beperkt voorzieningenniveau. Omdat zij in mindere mate toegang hebben tot de banen en de recreatieve en culturele sectoren in (middel-) grote steden, kennen inwoners van gemeenten in landelijke gebieden de laagste brede welvaart.⁷ Ander onderzoek laat zien dat vele kenmerken van de persoonlijke situatie en iemands beleving van die situatie⁸ iets zeggen over de mate van brede welvaart die iemand heeft. Opleidingsniveau is een van deze kenmerken. In Regio Zwolle valt 65% van de beroepsbevolking in de groepen (opgeleid tot maximaal mbo-4) die de minste brede welvaart ervaren.⁹

Kortom: De uitgangspositie van de regio is nu gunstig, maar het is geen "rustig bezit". Brede welvaart is randvoorwaardelijk voor het realiseren van transitie. De situatie waarin de brede welvaart in de regio dreigt af te nemen, moeten we kenteren. In het streven naar een vitale regio, waarin alle inwoners welvaart en welzijn ervaren en het prettig wonen, werken en leven is voor iedereen, moeten we investeren in het oplossen van onze regio-specifieke uitdagingen. In het belang van onze inwoners en om een sterke schakel te blijven in Nederland.

Regionale opgave: De hele regio telt

Regio Zwolle is onderdeel van het Stedelijk Netwerk Nederland. De regio is een belangrijk puzzelstuk in de oplossing van de woonopgave in Nederland en in toenemende mate een aanvulling op de Randstad. Een positieve ontwikkeling, die meer (economische) bedrijvigheid en levendigheid met zich mee brengt. Het brengt echter ook een forse groeiopgave met zich mee, zowel in woningen als in werkgelegenheid.¹⁰ De uitdaging voor de regio zit erin om grip op de groei te krijgen en te houden en deze evenwichtig over de regio te verdelen. De hele regio telt. Daarom moeten we op zoek naar een goede balans van woningen, banen en voorzieningen om het wonen, werken en leven voor iedereen prettig te houden.

³ De Regionale Monitor Brede Welvaart van het CBS, 2021, geeft aan dat 86% van de inwoners in Regio Zwolle tevreden is met het leven. Het Nederlandse gemiddelde ligt, in dezelfde periode, op 83,6%.

⁴ Monitor Regio Deal Regio Zwolle; Voortgangsanalyse, Hoogetboom en De Vor, Windesheim, 20 maart 2023.

⁵ Regio Zwolle Monitor 2022, Friso de Vor, hogeschool Windesheim, december 2022.

⁶ Monitor Regio Deal Regio Zwolle; Voortgangsanalyse, Hoogetboom en De Vor, Windesheim, 20 maart 2023.

⁷ Brede welvaart in Nederlandse gemeenten: het belang van regionale samenhang, Thissen en Content, PBL, 15 februari 2022.

⁸ Leefbaarheid op het platteland: uiteenlopen van idylles en werkelijkheden, During et. al. WUR, januari 2023.

⁹ Voorbij Prinsjesdag naar een toekomstbestendige economie, Otto Raspe, 20 september 2023.

¹⁰ In lijn met afspraken NOVEX: 20.000 arbeidsplaatsen en 50.000 woningen.

Werken en ondernemen...

De regio groeit, daarmee is meer economische groei nodig om de brede welvaart vast te houden en te doen toenemen. De beschikbare arbeid en de arbeidsproductiviteit bepalen samen de omvang van de economie.¹¹ De regionale arbeidsmarkt in Regio Zwolle wordt gekenmerkt als zeer krap¹² en de arbeidsproductiviteit in de regio ligt structureel onder het Nederlandse gemiddelde. Dit is van invloed op de groeipotentie van de bedrijven in de regio. 77% geeft aan dat het tekort aan personeel invloed heeft op de huidige bedrijfsvoering, 85% ziet het als obstakel voor toekomstige groei en doorontwikkeling van het bedrijf.¹³ Om de brede welvaart in Nederland te behouden en voor de toekomst veilig te stellen, moet het bedrijfsleven tegelijkertijd werken aan slimme oplossingen voor de grote transities op het gebied van klimaat, energie, digitalisering en inclusiviteit.¹⁴ Innoveren vraagt om verandervermogen, van bedrijven en van mensen. Hierin schuilt de tweede uitdaging voor de regio. Uit onderzoek blijkt dat kleine bedrijven over minder verandervermogen beschikken dan grotere bedrijven. 55% van de microbedrijven in Nederland (<10 werknemers) is onvoldoende in staat om mee te kunnen in de benodigde transities.¹⁵ 78% van de bedrijven in Regio Zwolle valt in de categorie microbedrijf.¹⁶ Bovendien is 65% van de bedrijven met meer dan twee werknemers een familiebedrijf. Zij scoren over het algemeen goed op maatschappelijke betrokkenheid en continuïteit, maar zijn minder gericht op innovatie en ontberen voldoende verandervermogen om een antwoord te kunnen geven op de gestapelde transities (lage transitiescore ten opzichte van andere regio's). Dit vraagt om toekomstgerichte innovatiestimulering. Daarbij komt dat de beroepsbevolking in de regio overwegend middelbaar opgeleid is (maximaal mbo3). Hierdoor vervullen werkenden in de regio vaker banen die kwetsbaar zijn voor verandering als gevolg van innovatie en komen zij minder snel in aanraking met LLO-trajecten, wat het lastiger maakt om door te stromen naar andere banen.¹⁷ De opgaven op het gebied van werk en ondernemen, vragen om een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Om nieuwe bedrijvigheid aan te trekken, maar ook om talent voor de regio te behouden en aan te trekken.

Wonen en leven...

Een aantrekkelijk vestigingsklimaat hangt (onder andere) samen met de voldoende beschikbaarheid van woningen en de aantrekkelijkheid van de leefomgeving. Er ligt een grote woningbouwopgave (50.000 woningen) voor de regio, die automatisch ook een grotere behoefte aan voorzieningen als scholen, zorg, winkels, cultuur en recreatie met zich meebrengt. Deze groei kan niet alleen gefaciliteerd worden in stedelijk gebied. Het is een wezenlijk regionaal vraagstuk, waarbij de groei opgevangen moet worden met alle gemeenten samen. Een deel van de te bouwen woningen (10.000-17.000) zal in de kernen verspreid over de regio komen. De dorpen en kernen in de regio hebben te maken met een verlies aan vitaliteit. Vergrijzing¹⁸ is de belangrijkste factor in het verlies aan vitaliteit, het versobert het sportieve en culturele verenigingsleven in de dorpen en verschaalt het voorzieningenniveau. Onderzoek laat zien dat het voorzieningenniveau in de regio – met name de afstand tot onderwijs, horeca, cultuur, winkels, zorg en baan(bereikbaarheid) – een negatief effect op de leefbaarheid heeft¹⁹. Bewoners in kleinere kernen zijn voor hun voorzieningen en vrijetijdsbesteding steeds vaker op de stad aangewezen. Vooral jongeren trekken naar de stad, terwijl zij van cruciaal belang zijn voor de leefbaarheid in de kleinere dorpen en kernen en de belangrijkste doelgroep vormen om als talent te behouden voor banen in de regio. Daardoor raakt balans tussen stedelijk en landelijk gebied uit

¹¹ Voorbij Prinsjesdag naar een toekomstbestendige economie, Otto Raspe, 20 september 2023.

¹² Regio in Beeld. Regio Zwolle, UWV, november 2022.

¹³ Herhaling onderzoek 'Investeren in mensen' 2023, i.o.v. MKB Nederland en VNO-NCW Regio Zwolle, 19 juli 2023.

¹⁴ Kamerbrief Innovatie en impact, 11 november 2022.

¹⁵ Vier op de tien bedrijven heeft te weinig verandervermogen voor de transitie naar een duurzame en inclusieve economie, Hardeman en Bijkerk, Rabobank, 28 april 2023.

¹⁶ Dit zijn de bedrijven met twee of meer medewerkers, ZZP'ers zijn hierin niet meegenomen.

¹⁷ Kijkend naar de huidige brede welvaart in de regio, valt op dat het BBP per inwoner en het opleidingsniveau in de regio lager liggen dan in de rest van Nederland. Ook voor de brede welvaart later is het lagere opleidingsniveau een kwetsbare factor (zie Regio Zwolle Monitor 2022).

¹⁸ CBS, [dashboard bevolking](#). Westerveld (30,6%), De Wolden (25,4%), Steenwijkerland (23,3%), Hoogeveen (22,6%), Ommen (23,4%), Dalfsen (22,1%), Raalte (23,6%), Olst-Wijhe (23,0%), Heerde (24,4%)

¹⁹ www.leefbarometer.nl

evenwicht. Bovenop de huidige situatie komt de landbouwtransitie, die voor een groot landelijk gebied als Regio Zwolle gepaard gaat met een extra uitdaging om de impact op zowel de economische dynamiek als de leefbaarheid op te vangen. Een vitale regio valt of staat bij een vitale gemeenschap, waarin mensen naar elkaar omkijken en we samen leven, wonen en werken. Om dit regiobreed te realiseren en vast te houden, is een flinke investering nodig in de samenhang binnen en tussen de stad, de grotere streekcentra, de vele grote en kleine kernen en het landelijk gebied in de regio. Op zowel fysiek (bereikbaarheid), economisch als sociaal vlak.

...in een klimaatadaptieve delta

Wonen, werken en leven in Regio Zwolle staat in nauwe verbinding met uitdagingen op het gebied van klimaat. De regio is een deltagebied dat gekenmerkt wordt door hoge, droge zandgronden, een rivierenlandschap met dekzandruggen, (diepe) polders en veenweidegebieden. De ligging in de delta van zowel de IJssel als de Vecht en de open verbinding met het IJsselmeer, maken de regio kwetsbaar voor klimaatverandering.²⁰ Klimaatadaptatie is een complexe ruimtelijke opgave en doelen voor klimaatadaptatie, biodiversiteit, waterkwaliteit/kwantiteit en bodem kunnen niet los gezien worden van verstedelijking, woningbouw, landbouw en energievoorziening.²¹ De ambitie om 50.000 woningen bij te bouwen in Regio Zwolle is hier een goed voorbeeld van. Naast dat zoveel extra woningen, met bijbehorende voorzieningen en economische activiteit, plek innemen in het landschap, is er een risico dat door de snelheid van bouwen en financiële keuzes niet voldoende rekenschap wordt gegeven aan klimaat en biodiversiteit. Met als gevolg dat nieuwe wijken en woongebieden over 20 jaar te maken krijgen met verminderde leefbaarheid. Hetzelfde geldt voor het faciliteren van bedrijvigheid door nieuwe en heringerichte werklocaties in de regio. Ook hier is het van groot belang dat de keuzes in lijn zijn met de vereisten op het gebied van klimaat en biodiversiteit.

Regio Deal Regio Zwolle 2024-2027

De opgaven waar Regio Zwolle voor staat, zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en vragen om een integrale aanpak. Met de Meerjarige Agenda 2024-2028 heeft Regio Zwolle hier een forse stap in gezet en verbinden we de inzet vanuit, onder andere, de Verstedelijkingsstrategie en de Human Capital Agenda aan elkaar. De opgaven waar we in onze regio aan werken zijn verweven met de opgaven en transities waar Nederland als geheel voor staat. Wat wij hier aan ervaring op doen, is ook voor andere regio's relevant en draagt bij aan het oplossen van landelijke problematieken. Daarom nemen we de verantwoordelijkheid om te kiezen voor duurzame oplossingen, die breed toepasbaar zijn in Nederland. We maken daarvoor gebruik van kruisbestuiving in landsdeel Oost-Nederland (via het netwerk Kracht van Oost), waarin we meekoppelkansen creëren en schaalsprong maken. Maar we hebben ook het Rijk nodig. Om te versnellen, onze slagkracht te vergroten en om dilemma's aan te pakken die dusdanig nieuw en complex zijn, dat we dit in samenspraak met het Rijk willen doen. Het gaat daarbij om hoe we kijken naar regelgeving, financiën en uitvoering. We dagen het systeem uit: We tonen lef en hanteren nieuwe oplossingen om te komen tot een blijvend resultaat. Dat vraagt om een regio-overstijgende samenwerking en een integrale aanpak waarbij alle betrokken partners, uit de regio en vanuit het Rijk (departement overstijgend), aan tafel zitten. Samen komen we tot nieuwe oplossingsrichtingen en innovatieve concepten die de regio verder brengen en die als voorbeeld kunnen dienen voor anderen.

Samen werken we aan het beste voor Nederland.

Aanpak

We maken een vliegende start, in de regio wordt al geruime tijd samengewerkt en ook de samenwerking met het Rijk in de Regio Deal Regio Zwolle 2020-2023 heeft ons de nodige leerervaringen gebracht. Op basis van deze ervaringen, zetten we de opgave centraal en geven we met een programmatische aanpak invulling aan de thema's die urgent aandacht nodig hebben. We zetten in op drie, met elkaar verbonden, programmalijnen: Toekomstbepalende bedrijven, die innovatief ondernemen en blijvend investeren in hun menselijk kapitaal (1) en vitale kernen en gezonde buurten, waar het goed wonen en

²⁰ Warme Harten in een klimaatadaptieve delta. Verstedelijkingsstrategie Regio Zwolle, 1 februari 2023.

²¹ Kamerbrief over rol Water en Bodem bij ruimtelijke ordening, 25 november 2022.

leven is (2) in een klimaatadaptieve regio (3). Inwoners en ondernemers uit de regio staan daarbij centraal. We kiezen er dan ook voor om de uitvoering dichtbij hen te laten plaatsvinden. In een grote regio – Regio Zwolle strekt zich uit van Nunspeet tot Hoogeveen, van Urk tot Hardenberg en van Steenwijkerland tot Heerde – is het daarbij van belang om het schaalniveau te kiezen dat het meest effectief is. De samenwerking op regionaal niveau wordt steeds sterker en de regio blijkt voor verschillende opgaven het juiste schaalniveau om te acteren. Daar waar het nodig is, zal in de uitvoering gekozen worden voor een aanpak op deelgebieden, om zo te borgen dat rekenschap gegeven wordt aan de behoeften van inwoners en ondernemers (zeggenschap over de eigen leefomgeving) en de eigen karakters en uitdagingen van de verschillende deelgebieden.²²

Toekomstbepalende bedrijven als drijvende kracht

We willen de ondernemers en werknemers van Regio Zwolle in staat stellen om proactief te acteren in plaats van te reageren op de transities en uitdagingen die op hen afkomen. We kiezen er daarom bewust voor om hen niet enkel toekomstbestendig maar juist toekomstbepalend te maken. We gaan hiermee aan de slag vanuit een integrale aanpak van economie en arbeidsmarktvraagstukken. Hierbij nemen we de leerervaringen uit de eerste Regio Deal mee en bouwen we voort op de HCA-aanpak, die de afgelopen periode succesvol gebleken is. We richten ons daarbij op 16.000 ondernemingen in de regio met een verminderd verandervermogen en binnen die groep specifiek op de bedrijven met maximaal 50 medewerkers. Onder deze groep vallen ook veel familiebedrijven. Waar het gaat om de veranderende eisen aan de skills van medewerkers, richten we ons op de medewerker zelf. De focus ligt daarbij op de 65% van de beroepsbevolking (279.500) die werkt bij mkb-bedrijven. De aanpak bestaat uit een combinatie van individuele ondersteuning, een extra impuls op verandervermogen via samenwerking in hubs en duurzame werklocaties met ruimte voor groei en ontwikkeling. Van het Rijk vragen we daarbij partnerschap en expertise waar het gaat om een goede inbedding van de landelijke diensten (bijvoorbeeld RVO, KvK) in de regio en het mogelijk maken van het ontschotten van de vele verschillende regelingen waar individuen en bedrijven gebruik van kunnen maken. De grote en blijvende schaarste vraagt om prioritering van sectoren. We nemen hierin het voortouw en stemmen graag af met het Rijk, om versnelling ook voor andere regio's en Nederland als geheel te bewerkstelligen.

1. Excellente ondernemersdienstverlening

Binnen deze actielijn zetten we in op een investeringsimpuls voor een verbeterde mkb-dienstverlening, gericht op zowel de ondernemers als hun medewerkers.²³ Vanuit deze infrastructuur ondersteunen we op vraagstukken rondom veranderende werkprocessen, veranderende vereisten aan leiderschap en veranderende eisen aan skills van medewerkers. We vertrekken vanuit de vraag van de ondernemer. Dit is en blijft onze insteek. Zo organiseren we ons nabij de vraagstellers en clusteren kennis en kunde, dienstverlening en financiering om hen zo goed mogelijk te ondersteunen en te ontzorgen. Daarbij zetten we in op doorontwikkeling van de bestaande sectorale samenwerking en een breed Ontwikkel- en investeringsfonds. Het vertrekpunt blijft de sterke samenwerking tussen ondernemers en (beroeps-) onderwijs.

Resultaat 1: In de komende vier jaar bereiken we 35.000 ondernemers en informeren hen over de mogelijkheden van ondersteuning vanuit het ecosysteem ondernemersdienstverlening. 16.000 ondernemers activeren en begeleiden we in hun traject om invulling te geven aan verdere mate van transitiegereedheid. Per jaar zetten 500 van de kwetsbare ondernemingen een concrete stap op de transitieladder.

Resultaat 2: Jaarlijks ondersteunen we 7.500 inwoners en 2.500 werknemers via 1.000 werkgevers bij hun vraagstukken op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen, waar mogelijk verbonden

²² De regio hanteert hierbij twee indelingen. In de regionale governance en meerjarige agenda gaan we uit van vier gebieden: Kop van de Veluwe, Noordelijk Flevoland, Zuidwest-Drenthe en Overijsselse gemeenten. In de verstedelijkingsstrategie is op basis van de verschillende karakters gekozen voor een indeling in acht deelgebieden.

²³ Dit sluit aan bij het in 2023 verschenen rapport van het Comité voor Ondernemerschap en de recente uitwerking hiervan, waarbij een stevigere rol voor de private organisaties wordt voorzien.

met het beroepsonderwijs. Deze ondersteuning bestaat uit begeleiding en/of financiering van scholings- en ontwikkelvraagstukken.

2. Werklocaties

Veranderingen in onze economie leiden tot veranderende bedrijfsprocessen en veranderende bedrijven. Dat zorgt er ook voor dat bedrijven in de toekomst andere vestigingseisen stellen. 'Ruimte voor economie' is een van de thema's binnen onze ruimtelijke opgave. Deze actielijn beoogt regionale samenwerking op het gebied van werklocaties, waarin bedrijfsleven en overheid samen optrekken. Door op werklocaties stappen te zetten in de circulaire, klimaat- en energietransitie, wordt bedrijfsvoering schoner, gaat de uitstoot van bedrijven naar beneden (mogelijk tot zero-emissie) en worden werklocaties groener. Voortbouwend op het onderzoek 'Toekomstbestendige bedrijventerreinen Regio Zwolle'²⁴, ligt de focus daarbij de drie bepalende pijlers voor toekomstbestendigheid: fysiek, sociaaleconomisch en duurzaam en gezond. Deze aanpak geven we samen met ondernemers vorm.

Resultaat: Op 10 bestaande terreinen geven we een impuls aan investeringen in werklocaties. We verkennen daarbij de mogelijkheden voor inzet op energietransitie en circulariteit. Op 5 locaties leveren we een bijdrage aan strategische relocatie van bedrijven ten behoeve van de realisatie van woningbouw. En we ontwikkelen een gezamenlijk beeld van de werklocatie van de toekomst (grand design).

3. Innovatiehubs

Om de functie van Regio Zwolle als toepassingsregio te versterken, dagen we bedrijven uit om samen te werken en samen te investeren. Binnen deze actielijn stimuleren we (regionaal verspreide) innovatiehubs die bijdragen aan grootschalige veranderingen, zoals energie- en klimaattransities en de versnelling naar een circulaire economie. We zetten in op de (door-) ontwikkeling van enkele centrale hubs voor kennisuitwisseling en samenwerking in de regio. Daarnaast versterken we de uitvoering van het start-up en scale-up beleid, om de toekomstbepalende bedrijven van morgen te bestendigen. De samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs staat in beide onderdelen centraal (organiseren van doorlopende leerlijnen). De programmatische aanpak kent een gebundelde financiering, welke de creatie van fysieke ruimte voor innovatieomgevingen stimuleert en de regionale startups en scale-ups supportstructuur versterkt. Hierbij hoort de medefinanciering en cofinanciering van startups & scale-ups in de aanschaf of lease van apparatuur en proefopstellingen.

Resultaat: De samenwerking versterkt de leerlijn mbo-hbo-wo naar bedrijfsleven en verhoogt het kennisniveau in de regio. Jaarlijks vinden 15% nieuwe ondernemers voor het eerst hun weg naar de innovatiehubs. Het aantal samenwerkingen tussen ondernemers en studenten dat vanuit deze innovatiehubs wordt geïnitieerd neemt jaarlijks eveneens met 15% toe.

Vitale kernen en gezonde buurten verspreid over de regio

Een basaal niveau van leefbaarheidsvoorzieningen is het fundament waarop initiatieven voor brede welvaart tot bloei kunnen komen, stelt de Wageningen Universiteit in een recent rapport.²⁵ Met deze stelling als uitgangspunt, zetten we specifiek in op het vergroten van de leefbaarheid in de regio, door te investeren in vitale kernen en gezonde buurten. Om hier goed vorm aan te geven, werken we vanuit een integrale programmatische aanpak, met aandacht voor de grote culturele, landschappelijke en economische verschillen tussen de subregio's. We richten ons daarbij gericht op het versterken van de sociale cohesie, zelfredzaamheid en zelf organiserend vermogen en op het realiseren van voldoende en bereikbare voorzieningen passend bij de vraag van inwoners. Vitale kernen ontwikkelen zich door in een veerkrachtig landschap dat in balans is met duurzame landbouw en met ruimte voor functie combinaties, die bijdragen aan oplossingen voor klimaat-, biodiversiteits- en wateropgaven. We staan daarbij voor een maatschappijgerichte aanpak, waarin behoeften en initiatieven vanuit de samenleving centraal staan.

²⁴ Toekomstbestendige bedrijventerreinen Regio Zwolle, Bureau BUITEN, 14 december 2020.

²⁵ Leefbaarheid op het platteland: uiteenlopen van idylles en werkelijkheden, During et. al. WUR, januari 2023.

1. Aanpak vitale kernen en gezonde buurten

Om een vitale en veerkrachtige regio te blijven is het nodig om op een andere wijze te kijken naar onze kernen en buurten. We gebruiken hierbij de gedachte van een mozaïek, waarbij er onderlinge verscheidenheid is tussen kernen en buurten op de verschillende aspecten van leefbaarheid. We dagen onze gebiedspartners uit om te komen met nieuwe plannen voor ontwikkeling van de brede welvaart. Gemeenten nemen hierbij het voortouw en organiseren een proces samen met inwoners, ondernemers, en maatschappelijke organisaties (zoals cultuurregio Zwolle), om samen te komen tot nieuwe oplossingen voor leefbaarheidsvraagstukken. De plannen worden middels een beoordelingsmatrix gescoord op 1) de mate van een integrale aanpak en 2) op de mate van betrokkenheid van (boven) lokale partijen en 3) de schaalbaarheid van de gekozen oplossing.

Resultaat: Jaarlijks worden acht plannen (een per subregio o.b.v. de indeling in de Verstedelijkingsstrategie) ingediend voor projecten en investeringen voor verbetering van de brede welvaart. Hierbij is aandacht voor de kwaliteit van verschillende dimensies van het dagelijks bestaan.²⁶ Passende aanvragers ontvangen een impulsinvestering en worden ondersteund bij het opstarten van het initiatief (kennis en kunde/begeleiding). Met deze aanpak wordt de sociale infrastructuur van de regio versterkt en worden nieuwe (innovatieve) oplossingen en concepten bedacht die we kunnen opschalen naar andere delen van de regio en Nederland.

2. Leefomgeving en gezondheid

De leefomgeving kan positief bijdragen aan het lichamelijk (fysiek), geestelijk (mentaal) en sociaal welbevinden van mensen. Onderzoeken naar integrale wijkaanpak in achterstandswijken laten zien dat maatregelen die zich richten op de leefbaarheid van de wijk ook gunstig kunnen zijn voor de gezondheid. Investeren in meer groen vermindert o.a. depressie, obesitas, diabetes, hart- en vaatziekten en andere chronische ziekten²⁷. Met deze actielijn kijken we naar de fysieke leefomgeving vanuit het perspectief van gezondheid. We maken daarbij onderscheid tussen een preventieve aanpak en een aanpak voor wanneer de gezondheid achteruitgaat en zorg nodig is.

2A. Positieve gezondheid

We stimuleren inwoners om naar buiten te gaan, te bewegen, buiten te spelen. Dat doen we door de openbare ruimte aantrekkelijk, groen, gezond en klimaatadaptief in te richten, zodat het uitnodigend is om hier gebruik van te maken.

Resultaat: Jaarlijks worden 10 plekken ingericht als uitnodigende buitenruimte. Locatie en invulling worden bepaald op basis van voordracht door gemeenten en inwonersinitiatieven.

2B. Connected care: Anders organiseren van het zorgaanbod

De regio kampt met het wegvallen van voorzieningen in de kleinere kernen, waaronder ook het zorg- en welzijnsaanbod (bv. huisartsen). Dit, terwijl mensen juist langer thuis blijven wonen en een beroep moeten kunnen doen op zorg in de buurt. De arbeidsmarkttekorten zetten het systeem en de kwaliteit van het zorgaanbod onder druk en deze krapte is niet op te lossen met het aantrekken van meer personeel. We moeten anders kijken naar hoe we het zorgsysteem organiseren. Isala is als ziekenhuis toonaangevend in de regio en al geruime tijd bezig met het opdoen van kennis, innoveren en het toepassen hiervan in de praktijk. Binnen deze actielijn experimenteren Isala, kennisinstellingen en ondernemers gezamenlijk met innovatieve zorgoplossingen.

Resultaat: 5 experimenten gericht op het realiseren van nabijheid van zorg- en welzijnsaanbod op die plekken waar het voorzieningenniveau de meeste versterking nodig heeft.

3. Versterken sociale cohesie

²⁶ Woonomgeving, werkgelegenheid, voorzieningenniveau, fysieke/natuurlijke omgeving, sociale omgeving. Zie ook: www.werkplaatsvitaalplatteland.nl en Bouwsteen voor Overijssels plattelandsbeleid, Bock en Klok, WUR in opdracht van Provincie Overijssel, 2023.

²⁷ <http://www.groenvoorgezondbeleid.nl/>

Een vitale samenleving is de drager van transitie. Bij het geven van invulling aan een veelheid van transitie, veelal met invloed op de beschikbare ruimte en leefomgeving, is het van belang de maatschappij vast te houden en de betrokkenheid van inwoners waar mogelijk te vergroten. Wanneer mensen betrokken zijn bij hun omgeving, zijn zij eerder geneigd daar ook in te investeren en participeren. Bijvoorbeeld door het doen van vrijwilligerswerk of het verlenen van mantelzorg. Sociale cohesie is bovendien belangrijk voor het behoud en aantrekken van bewoners in de vitale kernen, wat de leefbaarheid ten goede komt. Met deze actielijn stimuleren we initiatieven van onderaf, die leiden tot investeringen met een duurzaam effect op de betrokkenheid bij de samenleving en sociale cohesie.

Resultaat: Inwoners, verenigd rondom een maatschappelijk initiatief, krijgen de gelegenheid om een aanvraag in te dienen, met een verzoek tot begeleiding en cofinanciering. Op basis van een beoordelingskader wordt getoetst in welke mate het initiatief bijdraagt aan het vergroten van de sociale cohesie of een ander maatschappelijk rendement tot gevolg heeft (bijvoorbeeld extra uren vrijwilligerswerk). Het streven is om jaarlijks (minimaal) een initiatief uit elke gemeente (22) en provincies (4) van een impulsbijdrage te voorzien.

Omslag naar een natuur inclusieve en klimaatadaptieve regio

Bij het leggen van de ruimtelijke puzzel is er behoefte aan een integraal handelingsperspectief, waarbij klimaatadaptatie en biodiversiteit belangrijke uitgangspunten zijn. Waar de focus voorheen met name lag op het ontwikkelen van principes en op de uitdagingen van het watersysteem, zetten we nu in op toepassing van de opgedane kennis in de praktijk en op een gecombineerde aanpak tussen klimaatadaptatie, biodiversiteit²⁸ en een gezonde leefomgeving, onder de noemer natuurinclusief ontwikkelen. We leggen hierbij een nadrukkelijke verbinding met het NOVEX-programma van Regio Zwolle. We ondernemen actie in de regio zelf en vragen we van het Rijk om kennis (vanuit Basiskwaliteit Natuur, maatlat groene en klimaatbestendige gebouwde omgeving, bodem en watersysteem), regelruimte en inzicht in ontwikkelingen en ervaringen elders in Nederland.

1A. De groene-blauwe regio (Demodelta)

Met deze actielijn willen we aan de voorkant van concrete inrichtingsprojecten sturen op klimaatadaptatie en biodiversiteit²⁹. Wat betekent het voor een integrale aanpak in de uitvoering als we doelen wat betreft klimaat en biodiversiteit als uitgangspunt nemen? En hoe hebben nationale doelen en principes een uitwerking in de praktijk van een gebiedsontwikkeling? Om deze vragen te beantwoorden investeren we in concrete projecten (1B) en ontwikkelen we regionale (kennis) producten die ons helpen bij het daadwerkelijk realiseren van de groen-blauwe regio.

Resultaat: We leveren o.a. de volgende (kennis) producten op: 1. Actief kennisnetwerk waarmee op basis van praktijkervaring beleid aangescherpt kan worden en ervaringen worden gedeeld, 2. Regionaal biodiversiteitsonderzoek met praktische sturende principes, 3. Regionale hittestscan met inzicht in de kwetsbare doelgroepen, 4. Lange termijn verkenning klimaatadaptatie(watersysteem) in 2100, 5. Handboek natuur inclusief ontwikkelen in gebiedsontwikkelingen en 6. Handvatten voor beleidsimplementatie.

1B. Natuurinclusief ontwikkelen

We investeren in concrete projecten in de regio. Gebiedspartners, waaronder overheden, ondernemers, landgoederen, woningbouwcoöperaties, terrein beherende organisaties (TBO's) en agrariërs hebben goede ideeën die bijdragen aan het ontwikkelen van handelingsperspectief. Deze ideeën leiden tot een of meer concrete voorbeeldprojecten (schaalbare initiatieven). We maken daarbij onderscheid tussen de thema's bebouwd gebied (sociale huur, sponswerking en droogte/waterbeschikbaarheid, drinkwaterbesparing, werklocaties) en landelijk gebied (hoge zandgronden, polders, beekdalen/rivierdelta, sponswerking).

Resultaat: We realiseren concrete gebiedsontwikkelingen met grote betrokkenheid van lokale gebiedspartners en inwoners. De ontwikkelingen dragen bij aan nieuw (handelings-) perspectief voor

²⁸ Snel aan de Slag! IBO Biodiversiteit, juli 2023.

²⁹ Inclusief hite/gezondheid en biodiversiteit/basiskwaliteit natuur.

het klimaatadaptief en natuurinclusief ontwikkelen. De leerervaringen leveren praktische bouwstenen op voor lopende processen als NOVEX en transitie landelijk gebied in de Regio Zwolle als daarbuiten.

2. Groenfonds

Inwoners en ondernemers mobiliseren is misschien wel de grootste uitdaging in de gehele klimaattransitie. Een gemiddelde woonwijk bestaat namelijk voor 70% uit particulier gebied. Om de opgave te realiseren is het nodig om maatregelen te treffen op particulier gebied. Het gaat hier om het ontsteden, toepassen van meer groen op dak en in de tuin, planten van bomen en het benutten van hemelwater. Binnen deze actielijn bundelen we de bestaande (overheids-) initiatieven en zetten hier een krachtige impuls op, een investering in het collectief van de regio.

Resultaat: De inwoners en ondernemers van de Regio Zwolle krijgen extra middelen en handvaten om zelf klimaatactie te ondernemen.

3. Versterkte samenwerking

Regio Zwolle kent veel initiatieven en partijen die werken aan klimaatadaptatie (werkregio's, gebiedscoalities) maar op dit moment wordt tussen de verschillende partijen niet voldoende samengewerkt op systeemniveau. Hier liggen kansen. Regio Zwolle kenmerkt zich door onderlinge verbondenheid en bereidheid tot samenwerking, een eigenschap die ingezet kan worden om de krachten te bundelen en te gaan sturen een goede kaderstelling aan de voorkant van gebiedsontwikkelingen. Daarbij hebben we de inzet van zowel de regio als het Rijk nodig.

Resultaat: We verstevigen de samenwerking tussen alle partijen en overlegstructuren die actief zijn op het gebied van klimaatadaptatie. Zo benutten we onze kennis en uitvoeringskracht. Bij voorkeur komt dit samen in een regio brede programmatische aanpak.

Financiën

De propositie namens Regio Zwolle voorziet een investeringsprogramma bestaande uit € 32 miljoen Rijksbijdrage en minimaal € 32 miljoen regionale cofinanciering. De Regio Deal bouwt voort op de ambities zoals beschreven in de Meerjarige Agenda 2024-2028 (Regio Zwolle Stapt Door). Daarmee bieden wij het Rijk een substantieel grotere multiplier dan de minimaal benodigde publieke cofinanciering van 32 miljoen. Wanneer we de totale investering optellen bedraagt de vernieuwde Rijk-Regio samenwerking minimaal € 94 miljoen voor de periode 2024-2028; dit bedrag zal nog toenemen in de fase van dealmaking. De financiële opbouw van de propositie is als volgt:

Deelnemende partijen	Totale budget
Overheden <i>Gemeenten:</i> Dalfsen, De Wolden, Dronten, Elburg, Hardenberg, Hattem, Heerde, Hoogeveen, Kampen, Meppel, Noordoosspolder, Nunspeet, Oldebroek, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Urk, Westerveld, Zwartewaterland, Zwolle. <i>Provincies:</i> Drenthe, Flevoland, Gelderland, Overijssel	€ 41 miljoen
Regio Zwolle	€ 3 miljoen
Onderwijs- en onderzoeksinstituten / Zwolse13 Alfa College, Aeres MBO, Aeres Hogeschool, Artez University of the Arts, Cibap, Deltion College, Drenthe College, Firda, Landstede Onderwijsgroep, Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa, Hogeschool Windesheim, Zone.college	€ 2 miljoen
Ondernemersverenigingen en private investeringen vanuit individuele ondernemers	€ 12 miljoen
Maatschappelijke partners	€ 4 miljoen
Rijksbijdrage	€ 32 miljoen
Totaal	€ 94 miljoen

De toegezegde regionale cofinanciering bestaat voor verreweg het grootste deel uit cash bijdragen en voor een klein deel bijdragen in natura gedurende de voorziene looptijd van de Regio Deal. Provincie Overijssel heeft zich bereid verklaard om wederom om de functie van kassier/penvoerder te vervullen.

De totale investering wordt in beginsel als volgt over de drie programmalijnen verdeeld. In de dealmakingsfase wordt in samenspraak tussen Rijk en regio bepaald wat de definitieve toewijzing van de middel wordt.

Programmalijn	Rijkmiddelen
Toekomstbepalende bedrijven als drijvende kracht	€ 44 miljoen
Vitale kernen en gezonde buurten verspreid over de regio	€ 27 miljoen
Omslag naar een natuur inclusieve en klimaatadaptieve regio	€ 23 miljoen
Totaal	€ 94 miljoen

Organisatie

Het samenwerkingsmodel van Regio Zwolle is een professionele, tripartiete netwerkstructuur. Door te werken in een publiek-private samenwerking met vertegenwoordiging van overheden, werkgevers en onderwijs/kennisinstellingen kunnen betrokken partners over grenzen van hun organisatie heen werken, elkaar inspireren en van elkaar leren. Met het vaststellen van de Meerjarige Agenda 2024-2028 heeft de regio een volgende stap gezet in het versterken van de samenwerking. Met de Meerjarige Agenda heeft de regio de strategie uitgewerkt op de belangrijkste thema's voor de regio; economie, arbeidsmarkt en ruimte en daar meerjarige financiering tegenaan gezet. In lijn met deze aanpak, is een governance en organisatiestructuur uitgewerkt, die garant staat voor een tripartiete vertegenwoordiging. Het samenwerkingsmodel en de governancestructuur zijn tot stand gekomen via een brede consultatie in de regio. Het Algemeen Bestuur is het hoogste orgaan in de regio en staat voor integraliteit tussen verschillende opgaven en de betrokkenheid van verschillende stakeholders bij de invulling van de opgaven. Het Algemeen Bestuur heeft eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van de meerjarige agenda. De dagelijkse gang van zaken wordt bewaakt door het Dagelijks Bestuur. De regio werkt opgevegericht en heeft per opgave een Stuurgroep ingesteld, die de verschillende activiteiten bundelt. Het Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur en de stuurgroepen onderhouden afstemmingslijnen met de colleges, raden en staten betrokken bij Regio Zwolle. De uitvoering is belegd bij het Regio Zwolle Bureau. Onder leiding van de secretaris-directeur Regio Zwolle werken programmamanagers (en team) aan de uitvoering van de plannen op het gebied van economie en arbeidsmarkt enerzijds en ruimtelijke opgaven anderzijds. Vanuit het Regio Zwolle Bureau wordt ook de gezamenlijke public affairs, communicatie, en netwerken en kennisdeling georganiseerd.

De opdracht en uitvoering van de Regio Deal wordt in dezelfde governance- en organisatiestructuur ondergebracht. Binnen het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur wordt de portefeuille Regio Deal beheerd door een viertal bestuurders – afgevaardigden van de gemeenten, provincies, onderwijs en ondernemers. Op deze manier wordt de voortgang van de Regio Deal viermaal per jaar besproken in het Dagelijks Bestuur. Een update hiervan zal besproken worden in het Algemeen Bestuur. De monitoring wordt extern belegd, Hogeschool Windesheim doet een nulmeting en meet de jaarlijkse voortgang. Daarnaast werkt Regio Zwolle met een onafhankelijke adviescommissie die de voortgang van de Regio Deal schouwt op de realisatiekracht en samenhang (Commissie Jansen). De uitvoering wordt belegd bij een programmamanager Regio Deal. De programmamanager is verbonden aan het Regio Zwolle Bureau en trekt nauw op met de programmamanagers verantwoordelijk voor de uitvoering van de bredere regionale aanpak. De programmamanager ondersteunt tevens de portefeuillehouders Regio Deal bij het voorbereiden van de voortgangsmomenten en de Rijk-Regio overleggen. Door de Regio Deal in opdracht en uitvoering te koppelen aan de bestaande structuren in de regio, kan gebruik gemaakt worden van de al opgebouwde samenwerking, waarin tripartiete partners gezamenlijk sturen op de opdracht en uitvoering. Daarnaast zorgt deze koppeling ervoor dat er duurzaam, ook na de looptijd van de Regio Deal, gewerkt kan worden aan de programmalijnen van de Regio Deal. Door de verbinding met de Meerjarige Agenda, staan de thema's in ieder geval tot eind 2028 op de agenda van de regio en het is de ambitie om ook voor de periode daarna de regionale samenwerking voort te zetten, waarin voortgebouwd kan worden op de behaalde resultaten.