

College van burgemeester en wethouders**GOEDGEKEURD**

Vergadering van 21 oktober 2025

Beleid en Uitvoering - Team Economie
en Recreatie

8 2025_B&W_00712 Informatienota Voortgang Regio Zwolle - informeren**Samenstelling:**

Aanwezig:

Erik de Groot, burgemeester en voorzitter; Melvin Smit, wethouder; Trijn Jongman, wethouder; Marcel Scheringa, wethouder; M.W. de Graaf, gemeentesecretaris

Afwezig:

Miriam Slomp-Dekkers, wethouder

Samenvatting

De regionale samenwerking binnen Regio Zwolle ontwikkelt zich in de breedte. Waar voorheen de nadruk lag op economie en arbeidsmarkt, is er nu ook veel aandacht voor ruimtelijke ontwikkeling, klimaatadaptatie en brede welvaart. Steenwijkerland levert hieraan een actieve bijdrage, onder andere via de Regionale Praktijk Academie, het initiatief De Rotonde, het programma Stationsomgevingen, en door betrokkenheid bij de Regio Deal en de NOVEX-opgaven. De recente rapportages "Regio Zwolle Stapt Door" en het Gateway Reviewrapport geven een positief maar ook kritisch beeld van de voortgang en doen aanbevelingen voor verdere versterking van de samenwerking. Regio Zwolle is voor Steenwijkerland van strategisch belang, omdat het een platform biedt om samen met andere gemeenten en het Rijk te werken aan grote maatschappelijke opgaven en om invloed uit te oefenen op beleid en investeringen die de regio en onze gemeente direct raken.

Informatienota

Inleiding

De tussentijdse rapportage "Regio Zwolle Stapt Door" en het Gateway Reviewrapport zijn recent verschenen. Beide documenten geven inzicht in de voortgang van de samenwerking binnen Regio Zwolle en bevatten aanbevelingen voor de toekomst. Een centrale pijler in deze samenwerking is de Regio Deal Regio Zwolle, een strategisch partnerschap tussen het Rijk en meer dan 75 regionale partijen, waaronder gemeenten, provincies, onderwijsinstellingen, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Met deze deal wordt geïnvesteerd in brede welvaart via drie samenhangende programmalijnen: toekomstbepalende bedrijven, vitale kernen en buurten, en een natuurinclusieve en klimaatadaptieve regio. Het Rijk en de regio investeren samen circa 30 miljoen euro in deze opgaven.

Gezien de actieve betrokkenheid van Steenwijkerland bij diverse regionale trajecten en projecten die mede mogelijk worden gemaakt door de Regio Deal, is het van belang de gemeenteraad hierover te informeren.

Kernboodschap

De Regio Zwolle verbreedt haar focus van economie en arbeidsmarkt naar een integrale aanpak van brede welvaart. Steenwijkerland draagt hier actief aan bij. In Steenwijkerland is de Regionale Praktijk Academie gevestigd, waar jongeren praktijkgericht worden voorbereid op een succesvolle toekomst. Daarnaast is in het stationsgebouw van Steenwijk het initiatief De Rotonde gestart, waarin ondernemers, onderwijs, maatschappelijke organisaties en de gemeente samenwerken om mensen sneller en beter te begeleiden naar werk of opleiding. Ook op het gebied van ondernemersdienstverlening en innovatie zijn er stappen gezet, onder andere door het toepassen van het 'no-wrong-door'-principe en het organiseren van gezamenlijke kennisbijeenkomsten, bijvoorbeeld over voortzetting van familiebedrijven. Deze initiatieven worden mede mogelijk gemaakt en versterkt door de Regio Deal, die fungeert als belangrijk instrument om deze gezamenlijke ambities te realiseren.

Op ruimtelijk vlak is de Regio Zwolle aangewezen als NOVEX-gebied. NOVEX staat voor Nationale Omgevingsvisie EXecutiekraacht en is een programma van het Rijk dat gericht is op het versnellen en versterken van de uitvoering van complexe ruimtelijke opgaven. NOVEX-gebieden zijn regio's waar meerdere nationale opgaven samenkomen, zoals woningbouw, bereikbaarheid, klimaatadaptatie, natuurherstel en economische ontwikkeling. De aanwijzing als NOVEX-gebied heeft de samenwerking tussen Regio Zwolle en het Rijk geïntensiveerd, met als doel om deze opgaven gebiedsgericht en in samenhang aan te pakken. Steenwijkerland is hierbij actief betrokken, onder andere via het programma voor stationsomgevingen en de regionale sponsstrategie voor water en bodem. Ook hier biedt de Regio Deal een platform voor het bundelen van krachten en het versnellen van gebiedsgerichte oplossingen.

Daarnaast heeft Steenwijkerland samen met Kampen, Zwartewaterland en Staphorst een aanvraag ingediend voor het gebiedsarrangement 'Kop van Overijssel', gericht op de leefbaarheid en vitaliteit van kernen en buurten. We willen samen met inwoners en maatschappelijke partners ons mooie gebied nog aantrekkelijker en toegankelijker maken voor bewoners en bezoekers. We willen investeren in ons vitaal platteland en in de sociale cohesie die voor ons zo kenmerkend is. De gemeente wacht op dit moment op de beslissing over de toekenning van de subsidie.

Verder is gemeente Steenwijkerland 2022 gestart met de eerste hubs met elektrische deelfietsen. Van 4 hubs en spreiden en verleiden van toeristen is het netwerk uitgegroeid naar 27 locaties en 160 ebikes verspreid over 3 provincies en 5 gemeenten. Hiermee is het netwerk een volwaardige speler in het aanbod van publieke mobiliteit. Voor de nieuwe regiodeal heeft gemeente Steenwijkerland, samen met vijf andere gemeenten en 3 provincies, een aanvraag ingediend om het netwerk verder te verdichten over dorpen, in wijken en op bedrijventerreinen. Doel is het netwerk hiermee te versterken. Onderdeel van deze aanvraag is een bijdrage aan de instandhouding van het netwerk voor de komende jaren zodat we de bereikbaarheid van onze inwoners verder kunnen verbeteren.

Het Gateway Reviewrapport laat zien dat de samenwerking binnen Regio Zwolle goed verloopt, vooral op het gebied van arbeidsmarkt en economie. De samenwerking op ruimtelijk vlak is ingewikkelder. Die vraagt om bestuurlijke flexibiliteit, duidelijke afspraken over wie wat doet, en een blijvende inzet op vertrouwen en open communicatie.

Consequenties voor de gemeente

De samenwerking binnen Regio Zwolle is van strategisch belang voor Steenwijkerland. Het biedt de gemeente een krachtig platform om samen met andere overheden en partners te werken aan grote maatschappelijke opgaven zoals woningbouw, werkgelegenheid, bereikbaarheid en klimaatadaptatie. Via programma's als de Regio Deal en NOVEX-opgaven krijgt Steenwijkerland toegang tot rijksmiddelen en beleidsbeïnvloeding die direct bijdragen aan lokale ambities. Tegelijkertijd vraagt deze samenwerking om bestuurlijke inzet, afstemming en zichtbaarheid binnen het regionale netwerk. De gemeente blijft zich profileren en actief bijdragen aan het gezamenlijke verhaal van de regio. Dit is essentieel om invloed te behouden, middelen aan te trekken en de brede welvaart in onze gemeente te versterken. Het is daarom van belang dat ook nieuwe raadsleden en bestuurders goed geïnformeerd zijn over de regionale agenda en de rol van Steenwijkerland daarin.

Communicatie

Het is belangrijk om de successen en bijdragen van Steenwijkerland binnen Regio Zwolle zichtbaar te maken. Goede informatie-uitwisseling en transparantie zijn essentieel, zowel richting de gemeenteraad als richting inwoners. Het Gateway Reviewrapport benadrukt het belang van een helder en gedeeld verhaal over het DNA van de regio en de gezamenlijke opgaven.

Vervolg

De gemeente wacht op de beslissing over de subsidieaanvraag voor de tweede Regio Deal. De aanbevelingen uit het Gateway Reviewrapport worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van de regionale samenwerking. In aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen zorgen we ervoor dat nieuwe raadsleden en bestuurders goed worden geïnformeerd over de regionale agenda, de positie van Steenwijkerland binnen Regio Zwolle en de kansen die deze samenwerking biedt. Zo borgen we continuïteit in de inzet en blijven we als gemeente actief bijdragen aan de brede welvaart in de regio.

Besluit

In te stemmen met de informatienota Voortgang Regio Zwolle.

Bijlagen

1. 2. Tussentijdse rapportage Regio Zwolle Stapt Door.pdf
2. 1. Gateway Review Regio Zwolle.pdf



TUSSENTIJDSE RAPPORTAGE
REGIO ZWOLLE STAPT DOOR
2024 - 2025



INHOUD

VOORWOORD	3
VOORBEELDEN VAN DE SAMENWERKING	4
ARBEIDSMARKT EN ECONOMIE	6
RUIMTELIJKE ONTWIKKELING	10
PUBLIC AFFAIRS en COMMUNICATIE.....	13
REGIO DEAL	16

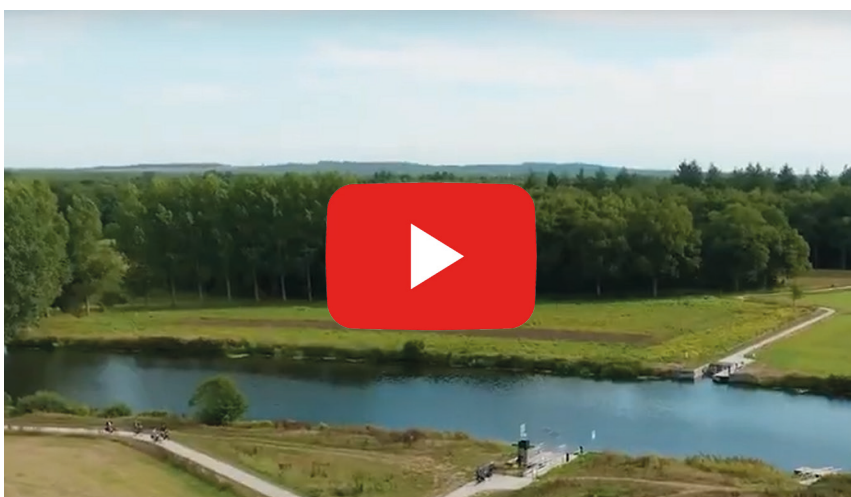


VOORWOORD

Wij presenteren de tussentijdse rapportage Regio Zwolle Stapt Door – van januari 2024 tot en met juni 2025. In 2024 zijn wij gestart met de uitvoering van de Meerjarige Agenda Regio Zwolle 2024 – 2028. Regio Zwolle is de samenwerking van 22 gemeenten, 4 provincies, onderwijsinstellingen, 4 waterschappen, werknemers- en ondernemersorganisaties en diverse maatschappelijke organisaties.

Met deze rapportage blikken we terug op de uitvoeringsperiode van januari 2024 tot en met juni 2025. Daarbij maken we meteen de kanttekening dat de uitvoering van de MJA niet los gezien kan worden van de ontwikkelingen die in de jaren daarvoor zijn ingezet. We bouwen voort op de samenwerking die in de afgelopen vijftien jaar is ontstaan en steeds verder is gegroeid en geprofessionaliseerd. Tegelijkertijd is onze samenwerking op een aantal dossiers nog relatief nieuw. We zoeken daar samen naar de meest effectieve manier om bij te dragen aan de grote maatschappelijke opgaven waar we voor staan. Daarbij staat de opgave centraal, met respect voor ieders formele rollen en bevoegdheden.

Deze rapportage is onderdeel van de mid-term review. Bij het vaststellen van de Meerjarige Agenda hebben we met elkaar afgesproken om de voortgang halverwege te evalueren. Doen we nog het goede met elkaar en zitten we nog op de juiste koers? De mid-term review is meer dan een terugblik: het is een moment om met elkaar te reflecteren op onze aanpak. Naast deze rapportage ontvangt u daarom ook de Gateway Review Regio Zwolle waarin enkele aanbevelingen worden gedaan voor versterking van de regionale samenwerking.



*Krachtig samenwerken
in Regio Zwolle.
Bekijk de video hier >>*



VOORBEELDEN VAN DE SAMENWERKING



Groei Vooruit Dronten

Van verkoper naar touringcarchauffeur



Arbeidsmarktaanpak Meppel

Open Bedrijvenfestival trekt ruim 1200 bezoekers



Ik Ben Drents Ondernemer De Wolden

Gekoppeld aan studenten die meedenken op gebied van digitaliseringsvraagstukken



Upgrade jezelf Urk

Van visserij-expert naar scheepvaartspecialist



Sectorale aanpak Zwartewaterland

Buitenlandse bouwers leren taal én vak



EBRZ Kampen

Werkbezoek Koekoekspolder



SROI Zwolle

Stichting Focus ontvangt €10.000,-



Oost NL Hardenberg

Fingo komt naar Hardenberg

Werkgeversservicepunt Kampen, NOP

Zij-instroomtraject leerkracht



Groei Vooruit Meppel

Van ambulancemedewerker naar jobcoach



Ruimte Raalte

Demissionair minister Harbers bezoekt NOVEX-gebied Regio Zwolle



Horzion Urk

Kramer's Seafood werkt regionaal samen



Upgrade jezelf Elburg

Van administratief medewerker tot specialist salarisadministratie



Regio Deal Steenwijkerland

RPA bereidt jongeren voor op een succesvolle toekomst



Groei Vooruit Ommen

Van assistent-bedrijfsleider naar vertrouwenspersoon



Ruimte Kampen, Raalte, Steenwijk, Meppel, Hoogeveen en Hardenberg

Stationsomgeving



Kennispoort Zwartewaterland

Ambitieuze familiebedrijf Rinos is innovatief

VOORBEELDEN VAN DE SAMENWERKING



Netwerkverbinding

Urk
We vierden 15 jaar
Regio Zwolle



Ondernemersdienstverlening NOP

MoveDigi Project Tolsma-Grisnich



Werkgeversservicepunt Hattem, Heerde, Kampen, Zwartewaterland, Zwolle

Zij-instromers opgeleid met Voortraject
Zorg & Welzijn/Kinderopvang



Ik Ben Drents Ondernemer Westerveld

Van familietraditie naar
duurzaam ondernemen



Groei Vooruit Staphorst

Van supply chain planner naar
onderwijsondersteuner



Sectorale aanpak

Dronten
Belang van krachtig
en toekomstgericht
werken en ondernemen
in de agrofoodsector
van Regio Zwolle



Regio Deal Ommen

Ruimte voor
de Vecht -
Ommermars



Kennispoort Staphorst

Eigen productie
van gebreide
truien met impact



Port of Zwolle Zwolle, Meppel en Kampen

Werkbezoek Minister Eppo Bruins
Havenbedrijf Port of Zwolle



Lobby & PA Regio Zwolle

Werkbezoek Minister Eddy van
Hijum met focus op techniek en
een leven lang ontwikkelen.



Kennispoort Heerde

Slim nadenken over
het circulair bouwen
en afbreken van
gebouwen



**Regionale
Sponsstrategie
De Wolden, Meppel,
Westerveld, Hoogeveen**
Gebiedsrapportage
Meppelerdiep



Arbeidsmarktaanpak Dalfsen

Gezond groeien dankzij
inzicht in competenties.



Groei Vooruit Oldebroek

Van zorgmedewerker tot
vrachtwagenchauffeur



Groei Vooruit Nunspeet

Van afdelingsmanager naar
doktersassistent



Upgrade jezelf Olst-Wijhe

Blijven teren is nodig voor
Kwaliteitsregister Paramedici

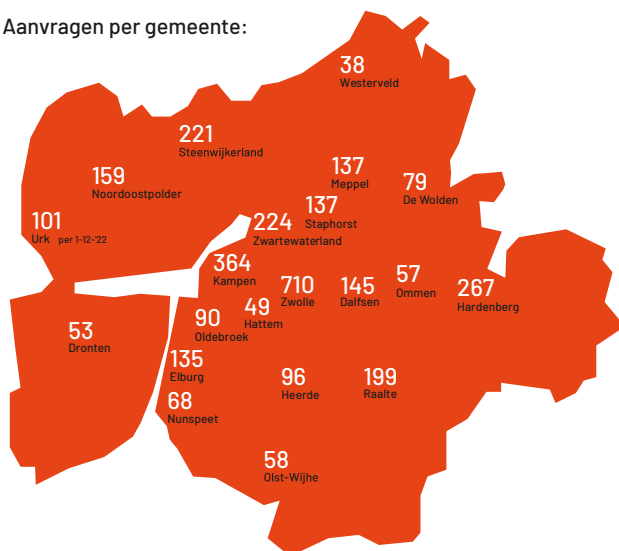
ARBEIDSMARKT EN ECONOMIE

Leven Lang Ontwikkelen

In Regio Zwolle investeren we actief in een leercultuur waarbij een leven lang ontwikkelen de standaard is, dat doen we met een aanpak gericht op inwoners (Groeï Vooruit), individuele werkgevers en hun medewerkers (Upgrade jezelf) en sectoren.

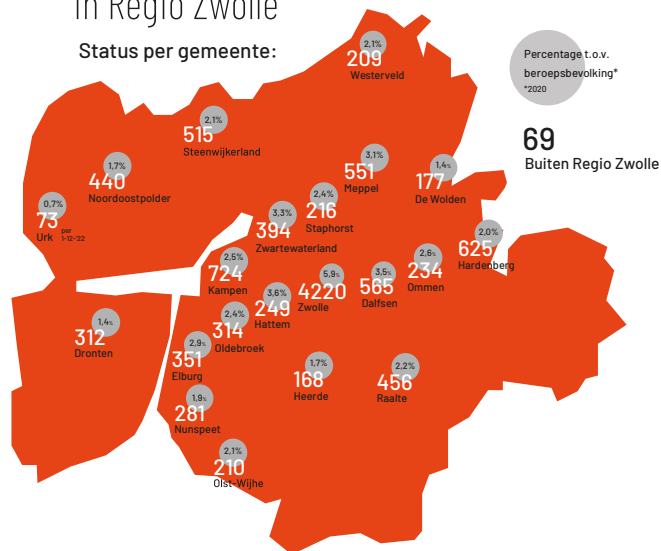


Aanvragen per gemeente:



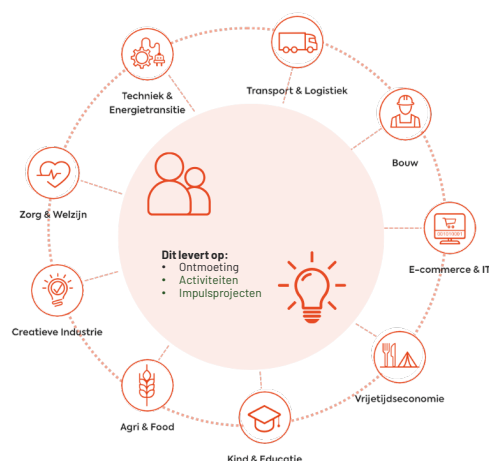
Groeï Vooruit in Regio Zwolle

Status per gemeente:



Via Groeï Vooruit en Upgrade Jezelf bereiken we inwoners en werkgevers. In 2024 en de eerste helft van 2025 hebben in totaal 3600 mensen zich gemeld voor loopbaanadvies en scholing, waardoor sinds de start al meer dan 15.000 inwoners zijn ondersteund. Meer dan 900 werkgevers meldden zich voor advies en scholing met daarachter een veelvoud aan werknemers. Voor financiering van deze trajecten wordt financial engineering toegepast. Door expertise van de diverse partners kunnen de beschikbare lokale, regionale, nationale en sectorale budgetten slim worden ingezet. De regionale bestuurders buigen zich over scenario's waarmee het Ontwikkelfonds nog gericht ingezet wordt.

Via de sectorale aanpak bouwen we aan goed georganiseerde netwerken, waarin ondernemers, onderwijs en overheid elkaar ontmoeten en samen werken aan oplossingen voor knelpunten binnen hun sector. In negen sectoren zijn op dit moment netwerken actief.



Sectortafels

Versterken arbeidsmarktinfrastructuur

We bereiden ons voor op de komst van regionale werkcentra in lijn met de wensen van het Rijk. De afgelopen jaren werkten wij al aan een werkwijze waarin eenduidige ontsluiting van dienstverlening voor inwoners en werkgevers centraal staat. Het werkcentrum bouwt dan ook voort op het succes van Groei Vooruit.

In 2025 opende op zeven plekken in Regio Zwolle fysieke inlooplocaties waar iedere inwoner met een vraag op het gebied van werk, scholing en ontwikkeling terecht kan voor hulp. Daarmee wordt onze dienstverlening laagdrempeliger, zichtbaarder en dichterbij de inwoner.

Inclusie

Iedereen doet mee. Met gemeenten, UWV, SBB, onderwijsinstellingen, werkgevers- en werknemersorganisaties zetten we ons in om iedereen mee te laten doen op de arbeidsmarkt.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Banenmarkten, speeddates, werkfestivals en andere activiteiten om werkgevers en potentiële werknemers bij elkaar te brengen. Denk hierbij aan de zes open bedrijvenfestivals waar in totaal 4850 werkzoekenden en 238 werkgevers op afkwamen.
- Voorschakeltrajecten in verschillende sectoren zoals transport & logistiek, zorg & welzijn en de bouw.
- Het regionaal expertisepunt nieuwkomers en werk, met onder andere de inzet van werkbegeleiders in eigen taal en trainingen cultuursensitief werken voor gemeentelijke professionals.

Talenten binden en boeien

In 2026 gaat de nieuwe wet van School naar Duurzaam Werk in. Dat betekent dat gemeenten, doorstroompuntregio's, onderwijsinstellingen en de arbeidsmarktregio zich samen in moeten zetten om voor iedere jongere tot 27, toetreding tot de arbeidsmarkt mogelijk te maken. In 2024 en 2025 maakten we afspraken met elkaar en bereidden we ons voor op de komst van deze nieuwe wet en werd het regionaal programma vastgesteld.

College van burgemeester en wethouders - 21 oktober 2025 - 2025_B&W_00712



Op zeven plekken zijn de fysieke inlooplocaties van het Werkcentrum Regio Zwolle in estafettevorm geopend. **Lees hier verder >>**

Van BBC naar Salland1.
Lees hier verder >>



Praktijkverklaringen uitgereikt in Regio Zwolle. **Lees hier verder >>**

Bij De Nieuwe Zorg Thuis werken veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. **Lees hier verder >>**



In 2024 en 2025 verstrekten wij > 200 praktijkverklaringen aan mensen zonder startkwalificatie.

Ondernemersdienstverlening

Ondernemers hebben contact met tal van dienstverleners voor ondernemersvragen op het gebied van onder andere innoveren, transitievraagstukken rondom productiviteit, digitalisering en duurzaamheid, ruimtegebruik, scholing en andere arbeidsmarkt vraagstukken. In Regio Zwolle werken we met al deze dienstverleners – van accountmanagers bij gemeenten en ondernemersadviseurs van de werkgeversorganisaties tot financieel adviseurs bij private partijen – aan een gecoördineerde aanpak op lokaal, regionaal en bovenregionaal niveau. Hierbij werken we volgens het no-wrong-door principe zodat een ondernemer nooit voor een dichte deur komt te staan. In 2024 maakten we hiervoor afspraken met elkaar en in 2025 zijn we begonnen met de uitvoering.

Als regio willen we ondernemers graag ondersteunen bij groei, innovatie en het omgaan met veranderingen. Ook organiseerden en ondersteunden wij meerdere kennisbijeenkomsten voor ondernemers, onder andere over AI. En daarom vinden er belacties plaats. Zo kijken wij samen naar hoe wij ondernemers de komende jaren het beste kunnen helpen. Met de uitkomsten van deze belronde brengen we in kaart welke knelpunten er zijn, en kunnen we gericht hulp bieden of verbinden met de juiste netwerken en partners.

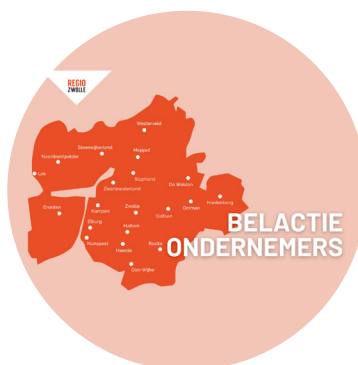
Samenwerking
Universiteit Twente met
Perron038.
Lees hier verder >>



Ondernemen  Regio Zwolle

*Ondernemen in Regio Zwolle.
Bekijk de website hier >>*

*Ondernemersbijeenkomst
over Artificial Intelligence
Lees hier verder >>*



*Belactie ondernemers
Lees hier verder >>*

Kennis- en innovatiestructuur

Met de partners (overheid, onderwijs en ondernemers) wordt een kennis- en innovatievisie opgesteld. Bestuurlijke besluitvorming is voorzien in het najaar van 2025. Doel? Slimmere inzet en samenwerking van de diverse organisaties in Regio Zwolle die zich bezighouden met innovatie en versnippering tegengaan.



Regio Zwolle monitor 2024.

[Lees hier verder >>](#)

Ruimtelijke Economische Bouwsteen

In 2024 werd de Ruimtelijke Economische Bouwsteen opgeleverd. In 2024 werd de Ruimtelijke Economische Bouwsteen opgeleverd. Hierin wordt opgeroepen om ruimte te zoeken voor de clustering van grootschalige bedrijvigheid binnen Regio Zwolle. Het vormt de basis voor verdere dialoog tussen gemeenten, provincies en andere partners over ruimte voor bedrijfsvestigingen, de doorontwikkeling van innovatiemilieus en de economische inbreng voor ruimtelijke afwegingen die plaatsvinden bij bestaande en toekomstige trajecten.

Deze aanpak komt voort uit de regionale ruimtelijke-economische opgave zoals benoemd in de verstedelijkingsstrategie. Het versterken van de regionale economie vraagt om een ruimtelijk-economische visie voor het omgaan met de ruimtevraag. Dit sluit aan bij de NOVEX-aanpak in Regio Zwolle

Regio Zwolle kijkt ook over haar grenzen. Hoe zorgen we voor een aantrekkelijk regionaal vestigingsklimaat? Via OostNL en in samenwerking met Horizon en de NOM wordt ingezet op strategische acquisitie wat in 2024 en de eerste helft van 2025 leidde tot zes nieuwe bedrijfsvestigingen en/of complexe bedrijfsuitbreidingen in onze regio.

RUIMTELIJKE ONTWIKKELING

Met de meerjarige agenda zijn gezamenlijk ambities neergezet voor wat betreft de ruimtelijke regionale opgaven waarop regionale samenwerking noodzakelijk is. Daarbij hebben we respect voor eenieders eigen verantwoordelijkheden. Op klimaatadaptieve wijze geven we ruimte aan stedelijke en economische groei, behouden we de kwaliteit van onze leefomgeving en verbeteren en verduurzamen we de bereikbaarheid van onze regio.

Regio Zwolle is NOVEX-gebied. Dat betekent dat het Rijk en de Regio afspraken hebben gemaakt voor woningbouwopgave tot aan 2040. De ambities is in de periode tot 2040 moeten er in onze regio minimaal 50.000 woningen te realiseren en de werkgelegenheid te laten groeien met 20.000, op klimaatbestendige wijze en waarin bereikbaarheid en mobiliteit van in de regio zich duurzaam ontwikkelen. Het fundament voor deze ambitie en de uitgangspunten voor de Rijk-Regio samenwerking komen voort uit de Verstedelijkingsstrategie zoals vastgesteld begin 2023 en zijn verder uitgewerkt in een ontwikkelperspectief en vervolgens in de uitvoeringsagenda. Deze agenda is tijdens het Bestuurlijk Overleg Leefomgeving, voorjaar 2025 definitief vastgesteld. In 2025 vindt een eerste uitwerking plaats van de regionale investeringsagenda.

Naast de werkzaamheden die regiodekkend zijn uitgevoerd, is een vijftal programma's (op) gestart vanaf medio 2023, ieder met eigen doelstellingen én uitdagingen om daarin de regionale samenwerking op het ruimtelijke verder te ontwikkelen.



Programma Stationsomgevingen

In de tweede helft van 2024 is het parapluplan voor de Karakteristieke Stationsomgevingen opgeleverd vanuit een samenwerking tussen de zes gemeenten. Het gaat hierbij om de stationsgebieden in de gemeenten Hoogeveen, Steenwijkerland, Raalte, Hardenberg, Kampen en Meppel. In dat parapluplan wordt beschreven hoe de zes stationsgebieden zich kunnen ontwikkelen om een antwoord te geven op de vier kernambities van NOVEX-gebied Regio Zwolle, bijvoorbeeld met de mogelijkheid om tot 16.000 woningen toe te voegen volgens de verstedelijkingsprincipes. Het plan is omarmd in het najaar 2024 in het BOL. De afspraak is gemaakt uitwerkingen te maken in maatregelenpakketten, gebaseerd op een integrale gebiedsontwikkeling met de daarbij behorende gebiedsbegroting. Deze maatregelenpakketten krijgen in 2025 uitwerking en komen onder meer in de Regionale Investeringsagenda van Rijk en Regio voor NOVEX-gebied Regio Zwolle te staan.

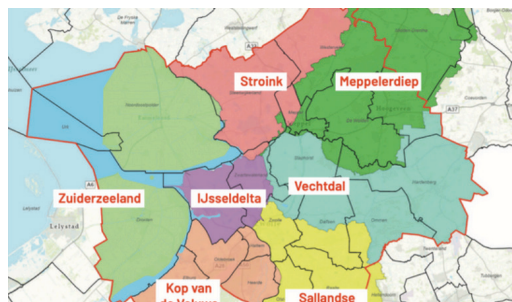
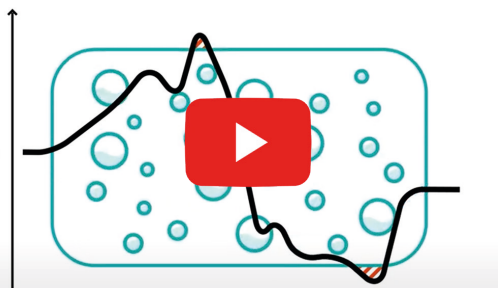


Regio Zwolle en Rijk: aan de slag met zes stationsomgevingen. [Lees het artikel hier >>](#)

Regionale Sponsstrategie

Binnen de regionale sponsstrategie wordt vooruitgekeken naar 2100 voor inzicht in de effecten van klimaatverandering op de watersystemen van regio. In 2024 en 2025 zijn en worden voor de zeven stroomgebieden in Regio Zwolle gebiedsgerichte uitwerkingen gemaakt als vertrekpunt voor een regionale sponsstrategie. Voor de meeste stroomgebieden zijn de uitkomsten gereed en in een aantal gevallen concreet meegenomen in de programma's Stationsgebieden en Stedelijk Zwolle. Belangrijk hierin is dat in de toenemende mate de samenwerking en afstemming tussen het ruimtelijk en waterdomein wordt tussen waterschappen, provincies en gemeenten. Met onze sponsstrategiën bieden we ook landelijk inspiratie over hoe om te gaan met lange termijn wateropgaven in de ruimtelijke ontwikkeling op een Regionaal Schaalniveau. Samengevat: de uitvoering verloopt volgens planning en draagt fors aan meer inzicht in het veelzijdige en uitdagende water- en bodemsysteem van de regio. De tweede helft van 2025 wordt benut voor afronding van beoogde werkzaamheden én wordt de verdere koers van dit programma bepaald.

Regionale Sponsstrategie
- hoe werkt de sponswerking van de bodem en het watersysteem?



Gebieds-
uitwerkingen
[Lees ze hier >>](#)

Vitale kernen en gezonde buurten

Het programma Vitale Kernen en Gezonde Buurten is één van de drie gebiedsprogramma's, naast Stationsgebieden en Stedelijk Zwolle, dat bijdraagt aan de verstedelijkingsopgave in Regio Zwolle. De koersbepaling voor dit programma heeft geruime tijd in beslag genomen en ook langer geduurd dan vooraf verwacht. De diversiteit en veelzijdigheid van de Regio Zwolle, in al haar facetten heeft zich getoond in het proces. Met een intensieve sturing vanuit de bestuurlijk opdrachtgevers en ambtelijk inzet is in de eerste helft van 2025 een evenwichtige programmaopdracht geformuleerd. De uitkomst leert dat door te gaan werken in deelgebieden de slagvaardigheid kan toenemen, waarbij tegelijkertijd uitkomsten van andere programma's van het NOVEX-gebied kunnen worden geïntegreerd. Het werkproces per deelgebied zal uitwijzen hoe de groei van kernen enerzijds gaan bijdragen aan de kernambities van NOVEX-gebied Regio Zwolle en anderzijds invulling wordt gegeven aan een vitale en veerkrachtige regio waarin brede welvaart centraal staat. Tevens is duidelijk geworden dat een grote inspanning op gezonde buurten momenteel te veel gevraagd is voor de regio. De inspanningen hiervoor zijn 'on hold' gezet.

Regionale bereikbaarheid en mobiliteitstransitie

Bij start van het NOVEX-gebied is tegelijkertijd een eerste uitvoeringsafspraken gemaakt met het Rijk. Een pakket van 20 maatregelen, vanuit de diverse regionale partners krijgt cofinanciering vanuit het Rijk. Het is de eerste stap in de ingezette mobiliteitstransitie van Regio gericht op duurzame bereikbaarheid en mobiliteit binnen de regio. Juist de groeiambitie op wonen en werken mag niet leiden tot meer beperkingen in bereikbaarheid en mobiliteit.

In eerste instantie is de aandacht in het deelprogramma uitgegaan naar de uitvoering van deze set van maatregelen. Dat is doorlopend proces tot heden en in de komende jaren.

Daarnaast is de regionale behoefte groot om de ambities voor de mobiliteitstransitie verder te concretiseren én daarnaast aandacht te blijven houden voor een goed functionerende infrastructuur voor (vracht)auto en OV. Voor de inwoner en ondernemer in de regio Zwolle blijft de auto een belangrijk vervoermiddel ook op de lange termijn. De meerjarenagenda gaf dit op hoofdlijnen al aan en vanaf de tweede helft van 2024 is gestart met verbreding en uitwerking van het programma Regionale Bereikbaarheid.

Twee kwartiermakers hebben een regionale bereikbaarheidsstrategie uitgewerkt met nauwe betrokkenheid van de Regiopartners. Hieruit is een programmaplan ontstaan waarin de mobiliteitstransitie centraal staat. Na de zomer van 2025 wordt dit plan vastgesteld en gaat een programmamanager aan de slag met de uitvoering en om te komen tot een overkoepelend plan en aanpak voor mobiliteit en bereikbaarheid.

Stedelijk Zwolle

Het programma Stedelijk Zwolle is het derde gebiedsgerichte programma, naast Stationsomgevingen en Vitale Kernen. Stedelijk Zwolle gaat over Zwolle als het stedelijke warme hart van de hele regio. Van de ambitie voor 50.000 woningen is beoogd dat 15.000 tot 25.000 landen in en om Zwolle, waarvan voor 10.000 woningen al plannen bestaan bijvoorbeeld in de Spoorzone met zijn unieke woon- en werklandschap in de regio. Door nadere verkenning en onderzoek, bijvoorbeeld voor de Ceintuurbaanzone (Oosterenk, Isala, PEC en de Ceintuurbaan zelf), is meer inzicht ontstaan over hoe de ambities voor wonen, werken, mobiliteit en klimaatbestendigheid vanuit nationale, regionale en lokale optiek kunnen landen in Zwolle. Na uitgebreide studies in 2024 is in 2025 het Ruimtelijk Toekomst Perspectief door Zwolle gelanceerd. Zwolle zet in op verdere ontwikkeling tot 2040/2050 waarbij mogelijk tot ongeveer 23.000 woningen kunnen worden gerealiseerd in en buiten de stad.

PUBLIC AFFAIRS en COMMUNICATIE

Om de regionale doelstellingen te bereiken is de inzet van 'public affairs' en communicatie onmisbaar voor een netwerksamenwerking als Regio Zwolle. Wat hebben we daarvoor gedaan in 2024 en 2025?

- In 2024 en 2025 is verder gewerkt aan de totstandkoming van een gezamenlijke lobbystrategie. Een flinke opgave – met aandacht voor de diversiteit van de verschillende partners.
- De thema's leven lang ontwikkelen en de krapte op de arbeidsmarkt stonden centraal tijdens de werkbezoeken van de Tweede Kamerleden, de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de minister van Onderwijs, Wetenschap en Cultuur.
- Demissionair minister Harbers ging in Raalte in gesprek over de ruimtelijke opgaven in de regio: woningbouw, mobiliteit en klimaatadaptatie.
- In de voorjaarsnota werden investeringen in de flessenhals bij het spoor van Meppel, de Kornwerderzandsluis en in de Nedersaksenlijn aangekondigd. Een resultaat van jarenlange lobbyinzet van verschillende partners in de regio.
- We vierden 15 jaar Regio Zwolle waarbij Minister-president Schoof Regio Zwolle aanpreekt als voorbeeldregio als het aankomt op regionaal samenwerken.
- Rijk reserveert €375 miljoen voor verbreding sluis Kornwerderzand. Dat is niet alleen goed nieuws voor de scheepvaart, maar ook een enorme impuls voor de economie en werkgelegenheid.
- Er werd een magazine gemaakt ter ere van 15 jaar Regio Zwolle met meerdere interviews en verhalen.
- De content creatie en social media-uitingen van Regio Zwolle werden verder geprofessionaliseerd met een stijging van 1.000 extra volgers op LinkedIn.
- We bezochten de European Week for Regions & Cities in 2024
- Vier Regio Zwolle dagen samen met de klankbordgroep 2 raads- en statenledendagen. En meerdere raadsateliers.
- Regio Zwolle en programmalijnen kwamen veelvuldig in de media.



Tweede Kamer investeert in een beter bereikbaar Noordoost-Nederland.
Lees hier verder >>



Minister-president Schoof prijst Regio Zwolle als voorbeeldregio.
Lees hier verder >>



Rijk reserveert €375 miljoen voor verbreding sluis Kornwerderzand.
Lees hier verder >>



Magazine ter gelegenheid van 15 jaar samenwerken.
Lees het magazine hier >>



Delegatie EWRC 2024 in Brussel.

- Met aansprekende communicatie, online en offline campagnes, gericht op verschillende doelgroepen bereikten we in 2024 en 2025:

Totaal bereik online

Groei Vooruit
in Regio Zwolle

**UPGRADE
jezelf!**
in groeiregio Zwolle

91.575

website bezoekers

ivm AVG worden niet alle
bezoekers geregistreerd



20.467

website bezoekers

ivm AVG worden niet alle
bezoekers geregistreerd

1.099.430

social media bereik



27.694

social media bereik

49.780

klikken op campagnes



2.274

klikken op campagnes

5.082.747

overig online advertentie bereik



180.194

overig online advertentie bereik

44.940

klikken op advertenties



25.110

klikken op advertenties

> 40

advertenties in huis-aan-huis bladen



> 35

advertenties in huis-aan-huis bladen

75

beurs, festival en bijeenkomsten



75

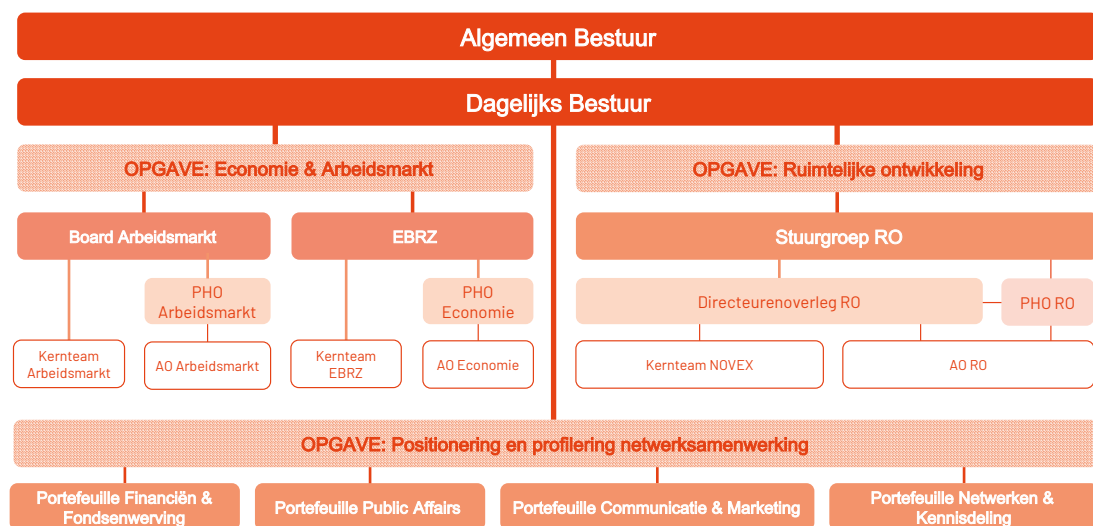
beurs, festival en bijeenkomsten

- We lanceerden de website **Regiozwolle.nl** welke 3.400 bezoekers kreeg en > 25.000 pagina bezoeken.
- Voor **Datdoetdedeal.nl** ontwikkelden wij zes nieuwsbrieven, video's en andere promotie materialen om de vertaalslag van de investeringen te laten zien.

Organisatie en netwerk

Begin 2024 werden afspraken gemaakt over de organisatie van het netwerk. Er wordt sindsdien gewerkt met een Algemeen Bestuur waarin alle partners zijn vertegenwoordigd. Daarnaast zijn voor de inhoudelijke opgaven (Ruimte, Economie en Arbeidsmarkt) ambtelijke en bestuurlijke tafels ingericht en is de rol van de Klankbordgroep Raden en Staten versterkt. Dit is een lerende aanpak, de midterm review biedt handvatten om deze samenwerking verder te professionaliseren. Geen onnodige bestuurlijke drukte, maar aandacht voor legitimiteit en slagvaardigheid. Op onze website vindt u een overzicht van de deelnemers aan de diverse bestuurlijke tafels.

De samenwerking binnen Regio Zwolle wordt gefaciliteerd door het Regio Zwolle bureau. Onder leiding van een secretaris-directeur en in opdracht van het Algemeen Bestuur zorgen zij voor verbinding, samenhang en ondersteuning voor alle partners in de netwerksamenwerking.



Netwerksamenwerking Regio Zwolle

REGIO DEAL

Regio Deal Regio Zwolle 2020 – 2024

In 2020 stelde het Rijk 22,5 miljoen beschikbaar aan Regio Zwolle waarmee 18 projecten verspreid door de hele regio aan de slag gingen. Gecombineerd met minimaal eenzelfde bedrag van de regionale partners is bijgedragen aan een sociaal sterke, circulaire, innovatieve en klimaatbestendige regio. In 2024 zijn bijna alle projecten uit deze Regio Deal afgerond of in een vergevorderd stadium en worden de resultaten zichtbaar. Op onderstaande kaart vindt u een overzicht van de projecten.



Regio Deal Regio Zwolle 2024 – 2028

In 2024 maakte het Rijk bekend dat zij in totaal €30 miljoen reserveert voor de samenwerking met Regio Zwolle. Samen met de regionale cofinanciering is daarmee een totaal investeringspakket van ruim €90 miljoen gecreëerd. Aan de hand van gebiedsarrangementen en losse initiatieven wordt in de gehele regio ingezet op de uitvoering van drie programmalijnen:

1. toekomstbepalende bedrijven,
2. vitale kernen en gezonde buurten en
3. een natuurinclusieve en klimaatadaptieve regio.

De eerste initiatieven zijn in het najaar van 2024 beoordeeld en kunnen in de loop van 2025 van start. In het najaar van 2025 volgt besluitvorming over de verdeling van de resterende middelen.



Regio Deal Drabo



**REGIO
ZWOLLE
REGIO DEAL**

Regio Deal II



Gateway Review™

Gateway Reviewrapport Regio Zwolle



vertrouwen voor verandering

Colofon

Gateway Review Classificatie	Health Check Organisatie Vertrouwelijk
Titel	Regio Zwolle
Kenmerk	2025-OV-011
Opleverdatum rapport	20-06-2025
Bijlage(n)	A. Doelen Gateway Review Health Check B. Geraadpleegde documenten
Opdrachtgever SRO	Regio Zwolle Alex Bolland
Datum/Periode review	16-06-2025 tot en met 20-06-2025
Datum	23-06-2025
Versie	1.0
Status	Vertrouwelijk
Informatie	Bureau Gateway Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Postbus 20011 2500 EA Den Haag T: 06 50738585 M: postbusgateway@minbzk.nl W: www.gatewayreview.nl

Bureau Gateway is door de Britse overheid geaccrediteerd voor het gebruik van de Gateway Review™ methodiek en licentiehouder van de methodiek in Nederland. De naam Gateway Review is een geregistreerd woord- en beeldmerk, gedeponeerd bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE).

Context

In Regio Zwolle werken 22 gemeenten, 4 provincies, 4 waterschappen, ondernemers, onderwijs en maatschappelijke organisaties samen aan brede welvaart voor huidige en toekomstige inwoners en ondernemers. Regio Zwolle is een regio ontstaan vanuit een Daily Urban System, het gebied waarbinnen de meeste dagelijkse verplaatsingen (wonen, werken, leren, vrijetijdsbesteding) plaatsvinden. Regio Zwolle is een grote regio die zich uitstrekt van Nunspeet tot Hoogeveen, van Urk tot Hardenberg en van Steenwijkerland tot Heerde. Er wonen bijna 800.000 mensen, er zijn bijna 80.000 bedrijven gevestigd en er zijn ruim 440.000 banen en een beroepsbevolking van vergelijkbare omvang. Sinds het bestaan van Regio Zwolle in 2009 is de samenwerking in de Regio gegroeid. In het begin sterk relatiegericht met economie als speerpunt. Vanaf 2018 heeft de samenwerking een schaa sprong gemaakt. Met de toekenning van de Regio Deal in 2020 werd de samenwerking nog verder geïntensiveerd.

Waar in 2018 de economie en arbeidsmarkt nog centraal stonden, is in 2024 een nieuwe grote stap voorwaarts gezet met de Meerjarige agenda Regio Zwolle 2024 – 2028: Regio Zwolle Stapt Door. In deze agenda (MJA) wordt een meerjarige perspectief geschetst dat richting geeft aan de gezamenlijke ambities van alle partners. Een perspectief dat leidt tot een regio waar het goed wonen, werken, leren en recreëren is en blijft en waar de brede welvaart blijvend op een hoger niveau ligt. De MJA dient als basis om als één regio op te trekken naar het Rijk en Europa. De MJA bestaat uit de focusgebieden Economie en arbeidsmarkt en Duurzame groei en leefkwaliteit. Naast focus op economische ontwikkeling en arbeidsmarktvraagstukken is er in deze agenda ook volop aandacht voor ruimtelijke ontwikkeling. Dat is relatief nieuw in Regio Zwolle. Naast deze twee inhoudelijke programma's zijn er ambities geformuleerd op het gebied van Public Affairs en Communicatie. Deze randvoorwaarden zijn essentieel voor het behouden, versterken en verder uitbouwen van het merk Regio Zwolle.

Regio Zwolle wordt gekenmerkt door samenwerken op basis van coalition of the willing. De samenwerking is niet zwaar geformaliseerd maar een lichte netwerksamenwerking. Er wordt gewerkt op basis van de 3 g's: gunnen, groeien en grensontkennend. Een lichte netwerksamenwerking betekent niet dat er helemaal geen afspraken zijn gemaakt. In 2024 is de governancestructuur gewijzigd om deze beter aan te laten sluiten bij de ambities zoals gesteld door de partners in de meerjarige agenda.

De Regio Zwolle wil een adaptieve regio zijn waar ervaringen tot nu toe worden gebruikt om te leren voor de toekomst. Daarom is gevraagd om een Gateway (mid-term) review met toekomstgericht en lerend karakter.

Vraagstelling

Bij het programma Regio Zwolle vervult de Secretaris-Directeur Alex Bolland de rol van Senior Responsible Owner (SRO). In die hoedanigheid vraagt hij een Gateway Review Health Check aan op eerdergenoemd programma.

Aan de Gateway Review ligt de volgende tweetal vraagstellingen ten grondslag:

1. Inhoudelijke lijn: In hoeverre worden de ambities zoals gesteld in de MJA gerealiseerd?
 - a. Welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd in de programmering en uitvoering om de ambities te realiseren; op de korte termijn: tot 2028 en op de lange termijn: vanaf 2028.
2. Samenwerkingslijn: In hoeverre draagt de netwerksamenwerking van Regio Zwolle bij aan het behalen van de gezamenlijke inhoudelijke doelstellingen?
 - a. Welke factoren beïnvloeden het functioneren van het samenwerkingsverband?
 - b. Welke kansen en belemmeringen zijn er voor de verdere ontwikkeling van het netwerk?
 - c. Welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd om de samenwerking te versterken?

Bij het beantwoorden van de vraagstelling is, gegeven de context waarbinnen het geheel zich afspeelt, gekeken naar aspecten zoals de opgave, eigenaarschap, ontwerp, samenwerking, instrumenten en methoden, en de benodigde facilitering.

Leeswijzer

In de volgende paragraaf wordt de eindconclusie door het Gateway reviewteam in de vorm van een Optimisation Confidence gepresenteerd. De toegekende statuskleur wordt hierin nader toegelicht. Aansluitend worden de aanbevelingen die bedoeld zijn om de slaagkans te vergroten weergegeven. Per aanbeveling wordt de urgentie aangegeven. In de laatste paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de Gateway Review beschreven. Deze dienen voor beeldvorming en tevens als onderbouwing voor de aanbevelingen.

Het rapport wordt afgesloten met een drietal bijlagen, namelijk: Bijlage A, de samenvatting van de door het Regiobureau uitgezette enquête, Bijlage B, een volledige opsomming van de doeleinden van een Gateway Review Health Check, en Bijlage C, een lijst van documenten die voor de Gateway Review zijn bestudeerd.

Dankwoord

Het reviewteam dankt het Regiobureau van Regio Zwolle en de geïnterviewden voor hun tijd en het inzicht dat zij hebben gegeven. Zonder uitzondering hebben zeer betrokken personen gesproken die het beste met de Regio voorhebben. Wij danken ook Bureau Gateway voor de goede voorbereiding en de ondersteuning die zij hebben gegeven. Hierdoor was het mogelijk om in een kort tijdbestek veel informatie verwerken.

Wij hebben met veel plezier de gesprekken gevoerd en zijn onder de indruk van de wil tot samenwerking in de Regio. Wij zijn bijzonder dank verschuldigd aan de openhartigheid van onze gesprekspartners.

Optimalisation Confidence

Status:

OANJE

GROEN

Het reviewteam is, op basis van de bevindingen in de Gateway Review Health Check, van mening dat met de Meerjarenagenda “Zwolle stapt door” een mooi perspectief en een goede ambitie voor de periode 2024-2028 is geschetst. Er bestaat een breed vertrouwen in het bereiken van inhoudelijke voortgang als in het voortzetten van de samenwerking.

Beeld van diverse respondenten, zowel overheid als markt, is dat op het gebied van arbeidsmarkt en economie er comfort op de inhoudelijke voortgang is. Op het gebied van de ruimtelijke ordening zijn de ambities nog relatief recent. Het bereiken van de status NOVEX is evenwel een eerste succes en er worden nu eerste stappen in het vervolg daarvan gezet. Zo bereikten ons al positieve geluiden over de Regionale Sponsstrategie en de programmalijn Stationsgebieden en staan de programma’s Vitale kernen en Regionale mobiliteit in de startblokken. Voor de ruimtelijke ordening is het daarmee nog te vroeg om te kunnen constateren dat de inhoud in de breedte gerealiseerd wordt.

Het reviewteam bemerkte bij alle betrokken een grote trots op de Zwolse Regio en een wil om de plannen om te zetten in concrete waarde voor de inwoners, bedrijven en kennisinstellingen. Blijkbaar is de in vijftien jaar gegroeide omvang en structuur van de Regio een passende maat. Het samen optrekken om kansen en uitdagingen op te pakken in het economische- en arbeidsmarktdomein is met deze Meerjarenagenda herbevestigd. Met het domein ruimte is inhoudelijke en organisatorische complexiteit fors uitgebreid waardoor nieuwe uitdagingen ontstaan. De wijze van organiseren en samenwerken kan bijdragen aan de realisatie van deze ambities in alle drie de domeinen. *Kan* omdat het samenwerkingsverband gestoeld is op vrijwilligheid en dus steeds opnieuw de politieke steun en bestuurlijk en ambtelijk draagvlak moet worden bevestigd.

Vraagstukken zoals budgettering, het lastig krijgen van personeel, bestuurlijke wisselingen, samenwerking op RO en een organisatiestructuur en -werkwijze zullen overigens nooit zijn “opgelost” en vragen steeds bezinning en sturing op vlak van management, organisatie(structuur) of formeel juridische onderbouwing. Maar dit mag en hoeft het werken aan de gezamenlijke opgaven niet in de weg te staan. Het geeft rust als de afspraken voor de in te zetten middelen voor een langere periode vaststaan en niet steeds per jaar worden betwist. Dit geeft ruimte voor een stabiel personeelsbeleid en meer strategische reflectie in het AB en DB. Misschien nog belangrijker is of de resultaten die geboekt worden dermate inspirerend zijn dat de vele partijen in de Regio intrinsiek gemotiveerd en geactiveerd blijven. Vanuit de trots die dan ontstaat, is het gemakkelijker samenwerken en elkaar iets te gunnen; ook als een periode ontstaat van afnemende financiële middelen, toenemende inhoudelijke druk en wellicht guurdere (politieke) omstandigheden.

De basisuitgangspunten voor de regionale samenwerking zijn “groeien, gunnen, grens-ontkennend”. Om op regionaal niveau na te denken over de betekenis van “groeien” en “gunnen” en daarbij een handelingsvorm te vinden die echt “grens-ontkennend” is, is vooral waar het de ruimtelijke ontwikkeling aangaat niet gemakkelijk. Wegen en water houden zich niet aan grenzen maar het zijn bestuurslagen en wettelijke kaders die paal en perk stellen. Samenwerken in de Regio vraagt lenigheid in het huis van Thorbecke. En uiteindelijk moeten de beperkingen worden geaccepteerd door zowel de ambtenaren en bestuurders aan overheidszijde als door de vertegenwoordigers uit onderwijs en bedrijfsleven. Het alternatief is een zwaardere regeling voor de Regio wat dan ook weer energie kost en nieuwe vraagstukken met zich mee brengt. Zolang het huidige arrangement voldoet, is verandering niet aan de orde. Het is wel zaak de passendheid van dit arrangement te blijven volgen.

Wij wensen de Regio de bestuurlijke rust toe om wat er nu is te bestendigen en de volgende stap in samenwerking te zetten. Gezien de inhoudelijke opgaven en aanstaande verkiezingen is het zaak de samenwerking tussen de partners steeds constructief kritisch te volgen.

Bij de bepaling van de Status van de Optimisation Confidence zijn de volgende definities gebruikt.

Kleur	Toelichting status
	GROEN De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als optimaal ervaren. Er worden geen directe aanleidingen gezien om wijzigingen in de balans aan te brengen.
	ORANJEGROEN De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als bijna optimaal ervaren. Door middel van geringe aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten kan wenselijk zijn om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	ORANJE De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als sub-optimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	ORANJEROOD De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende op minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.
	ROOD De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als verre van optimaal ervaren. Door middel van zeer ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij deze aanpassingen betrekking hebben op fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.

Aanbevelingen Gateway reviewteam

Aanbeveling	Urgentie
1. Koester het vertrouwen dat de basis vormt van de netwerksamenwerking en denk na hoe en waar je successen zichtbaar en deelbaar viert.	Aanbevolen
2. Stel in beperkte kring een stuk van maximaal 2 A4 op waarin het DNA van de Zwolse Regio wordt beschreven en wat de paar belangrijkste uitdagingen zijn die verder moeten worden opgepakt. De uitdaging hierbij is om het concreet en beperkt te houden. Op basis van dit stuk kan vervolgens de bredere afstemming plaatsvinden.	Essentieel
3. Benader de voorbereiding van de lokale en nationale verkiezingen planmatig. Welke producten worden opgesteld (bijv. overdrachtdossier), hoe ziet de planning er uit, wie benaderen de verkiezingsprogramma-commissies, welke kennismakingsbijeenkomsten worden belegd, etc.	Kritiek
4. In algemene zin is het zaak om bij de overleggen met bestuurders te checken of er voldoende aandacht in de agenda's is voor inspiratie, gezamenlijkheid en inhoud. De stukken die alleen moeten worden afgetikt kunnen als laatste op de agenda komen. Evalueer met de deelnemers van AB en DB hoe zij de overleggen vinden gaan. Vraag door.	Essentieel
5. Voed de klankbordgroep met een strategische voorraadagenda met tijdlijn waarop de producten staan aangegeven. Voor de klankbordgroep kunnen ook vertegenwoordiger van het Algemeen Bestuur van de waterschappen worden uitgenodigd.	Aanbevolen
6. Richt de rol van de secretaris-directeur primair op het onderhouden van relaties met partners en het stimuleren van samenwerking in de regio. Beleg de interne bedrijfsvoering-rol bij een stevige tweede positie.	Essentieel
7. Wees expliciet over de rol van het Regiobureau als faciliterend en niet inhoudelijk sturend. Om het Regiobureau in haar faciliterende rol te houden is het zaak dat er voldoende ambtelijke inzet beschikbaar komt bij de diverse partners voor inzet op de inhoud. Creëer ruimte voor onderlinge scherpte en inhoudelijke confrontatie.	Kritiek
8. Zorg dat deelnemende partijen hun formele ruimtelijke rol kunnen spelen en dat zichtbaar wordt wat de samenwerking oplevert voor het geheel en de afzonderlijke delen.	Essentieel
9. Investeer in betere informatie uitwisseling tussen Stuurgroep RO en portefeuille-overleg en maak de taakverdeling tussen beide gremia duidelijker.	Essentieel

Kleur aanbeveling	Toelichting
Kritiek Doe onmiddellijk	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten, is het van het grootste belang dat onmiddellijk actie wordt ondernomen.
Essentieel Doe binnenkort	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten, is het van belang dat binnenkort actie wordt ondernomen.
Aanbevolen	De organisatie kan haar voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling voor een nog betere balans tussen effectiviteit en doelmatigheid.

Een volgende Gatewayreview

Ten opzichte van de huidige MJA moet de Regio zelf de vinger aan de pols houden. Wij geven in overweging om specifiek rond het domein ruimte ook kritische vrienden - al dan niet via Bureau Gateway - te laten meekijken; daar zit de meeste vernieuwing en grootste complexiteit.

Bevindingen en aanbevelingen

Het verhaal

Het reviewteam heeft geconstateerd dat de samenwerking in Regio Zwolle breed wordt gewaardeerd. Bij vrijwel alle gesprekspartners hebben wij een duidelijke trots op de Regio aangetroffen. De samenwerking in Regio Zwolle is uniek in zijn lichtheid, omvang en bestuurlijke breedte. Er is bewust gekozen voor een samenwerkingsstructuur zonder juridische borging, en dat blijkt in de praktijk zowel voor- als nadelen te hebben. Het ontbreken van formele afspraken betekent dat er ruimte is voor flexibiliteit en maatwerk. Tegelijkertijd is het kwetsbaar wanneer er spanning ontstaat, omdat er dan geen formeel kader is om op terug te vallen. Desondanks is er onder de partners geen behoefte om de samenwerking fundamenteel anders in te richten. Integendeel: de huidige schaalgrootte, gebaseerd op het daily urban system, wordt als passend ervaren. Er is draagvlak om zo door te gaan, zolang de balans tussen vertrouwen, gelijkwaardigheid en effectiviteit wordt bewaakt. Niet alles hoeft op een goudschaaltje gewogen te worden, maar er is wél behoefte aan meer onderbouwing en transparantie in bijdragen en keuzes. De afgelopen periode is voor de samenwerking niet altijd gemakkelijk geweest, maar er is duidelijk vertrouwen in de Regio Zwolle. Dat vertrouwen moet in de komende fase verder worden waargemaakt – in werkwijze, resultaat en onderlinge verhoudingen. Het is belangrijk om dit vertrouwen te koesteren en de successen actief te benoemen en te vieren. Hiermee groeit niet alleen het onderlinge vertrouwen, maar ook het draagvlak om de samenwerking verder te verdiepen. In een tijd waarin de complexiteit van de opgaven toeneemt, is het juist deze trots die kan helpen om ook bij toekomstige keuzes elkaar vast te blijven houden.

Aanbeveling 1

Koester het vertrouwen dat de basis vormt van de netwerksamenwerking en denk na hoe en waar je successen zichtbaar en deelbaar viert.

Uit de gesprekken en enquête blijkt dat er behoefte is aan een meer gedeeld beeld van het gezamenlijke doel. De MJA 24-28 is indertijd in kort tijdsbestek opgesteld en inmiddels zijn veel nieuwe spelers bij de regio-agenda betrokken geraakt. Een gedeeld beeld werkt verbindend en geeft focus. Dit is ook van belang omdat er verschillende verkiezingen aankomen en lokale en nationale partijen nu verkiezingsprogramma's gaan opstellen en er binnen de Regio over de lobby-prioriteiten wordt gesproken. De bestuurders die nu en de komende jaren nieuw zullen aantreden, kunnen met dit nieuwe verhaal op een efficiënte wijze worden meegenomen.

Aanbeveling 2

Stel in beperkte kring een stuk van maximaal 2 A4 op waarin het DNA van de Zwolse Regio wordt beschreven en wat de paar belangrijkste uitdagingen zijn die verder moeten worden opgepakt. De uitdaging hierbij is om het concreet en beperkt te houden. Op basis van dit stuk kan vervolgens de bredere afstemming plaatsvinden.

Aanbeveling 3

Benader de voorbereiding van de lokale en nationale verkiezingen planmatig. Welke producten worden opgesteld (bijv. overdrachtdossier), hoe ziet de planning er uit, wie benaderen de verkiezingsprogrammacommissies, welke kennismakingsbijeenkomsten worden belegd, etc.

Samenwerkingsstructuur

Bestuurders en ambtenaren weten elkaar te vinden, hebben begrip voor elkaars positie en bestuurders gunnen elkaar ook wat. De keerzijde hiervan is dat soms duidelijkheid en scherpte ontbreekt. De betrokkenen benoemen deze dubbelheid. Ze zijn zoekende hoe de samenwerking goed te houden en tegelijkertijd elkaar wel aan te kunnen spreken.

Met name op het functioneren van het AB is door betrokkenen een aantal kritische kanttekeningen geplaatst. Het zou teveel als een stempelmachine fungeren waarbij er praktisch gezien weinig ruimte is om met elkaar het inhoudelijk gesprek aan te gaan. Het gaat erg over procedures, structuren en processen. Daardoor dragen deze overleggen niet bij aan een gevoel van gezamenlijkheid.

Tegelijkertijd wordt gezien dat met name door de extra uitdagingen op het ruimtelijk vlak er extra uitdagingen zijn voor de samenwerking en de ambtelijke professionaliteit.

De Raden en Staten zijn middels een klankbordgroep bij de ontwikkelingen betrokken, zij zien toe dat het proces van betrokkenheid van de volksvertegenwoordigers goed verloopt. Op dit moment is er soms een verschil in informatie (in de tijd) tussen het ene vertegenwoordigende lichaam en het andere lichaam.

De waterschappen spelen in de regionale samenwerking een constructieve rol en het belang van water wordt bij de integrale ruimtelijke afwegingen steeds belangrijker.

Aanbeveling 4

In algemene zin is het zaak om bij de overleggen met bestuurders te checken of er voldoende aandacht in de agenda's is voor inspiratie, gezamenlijkheid en inhoud. De stukken die alleen moeten worden afgetikt kunnen als laatste op de agenda komen.

Evalueer met de deelnemers van AB en DB hoe zij de overleggen vinden gaan. Vraag door.

Aanbeveling 5

Voed de klankbordgroep met een strategische voorraadagenda met tijdlijn waarop de producten staan aangegeven. Voor de klankbordgroep kunnen ook vertegenwoordiger van het Algemeen Bestuur van de waterschappen worden uitgenodigd.

Het Regiobureau

Het reviewteam heeft geconstateerd dat het Regiobureau een essentiële schakel is binnen de samenwerking van de Regio Zwolle, maar dat het de afgelopen tijd kwetsbaar was. Het Regiobureau heeft te maken gehad met langdurige capaciteitsproblemen, hoge omloopsnelheid van personeel en een sterke afhankelijkheid van externe inhuur. Hierdoor was er onvoldoende continuïteit en slagkracht om de inhoudelijke samenwerking effectief te ondersteunen. Inmiddels wordt hard gewerkt om de capaciteit op orde te brengen en met de verwachte komst van een nieuwe secretaris-directeur is er veel vertrouwen bij de diverse partners dat daarmee de capaciteitsproblemen tot het verleden gaan behoren. Toch vindt het reviewteam het zaak om vinger aan de pols te houden, bijvoorbeeld door regelmatige gesprekken met de werkgeverscommissie.

Daarbij komt dat de secretaris-directeur zowel een externe als een interne rol vervult, wat in de praktijk een zware combinatie blijkt. Zeker in een omgeving waar bestuurlijke wisselingen en politieke dynamiek regelmatig voorkomen, is dit kwetsbaar. Het is belangrijk dat de SD zich vooral richt op waar de toegevoegde waarde het grootst is: het faciliteren en versterken van de regionale netwerksamenwerking.

Uit de gesprekken bemerkte het reviewteam vooral een behoefte heeft aan een Regiobureau dat er is om het netwerk te verbinden, processen te begeleiden en besluitvorming te ondersteunen. Inhoudelijk moet het Regiobureau meekomen maar de inhoud hoort primair te komen uit de partners: gemeenten, provincies, markt- en onderwijspartijen. Dit vraagt om een scherp mandaat, goede afstemming en rolzuiverheid in houding en handelen. Het Regiobureau heeft een belangrijke rol in het ophalen, bundelen en zichtbaar maken van behaalde resultaten uit het netwerk. Door successen te vieren wordt het gezamenlijke verhaal versterkt en neemt het draagvlak toe.

In een samenwerking die sterk leunt op vertrouwen en relaties, ligt het risico op 'egeltjesgedrag' of consensus om de consensus op de loer. Het Regiobureau moet actief bijdragen aan een cultuur waarin spanning, verschil en dilemma's besproken kunnen worden. Dit versterkt de kwaliteit van het gesprek én de gezamenlijke koers.

Aanbeveling 6

Richt de rol van de secretaris-directeur primair op het onderhouden van relaties met partners en het stimuleren van samenwerking in de regio. Beleg de interne bedrijfsvoering-rol bij een stevige tweede positie.

Aanbeveling 7

Wees expliciet over de rol van het Regiobureau als faciliterend en niet inhoudelijk sturend. Om het Regiobureau in haar faciliterende rol te houden is het zaak dat er voldoende ambtelijke inzet beschikbaar komt bij de diverse partners voor inzet op de inhoud. Creëer ruimte voor onderlinge scherpte en inhoudelijke confrontatie.

Ruimte

Uit de gesprekken over de kolommen arbeidsmarkt en economie volgen nadere bijzondere constatering en aanbevelingen anders dan het beeld van diverse respondenten dat er comfort op de inhoudelijke voortgang is. Er wordt samen gewerkt aan “brede welvaart”, er is actie op gebied van bijvoorbeeld Ondernemersdienstverlening, Leven-lang Leren en Ontwikkelen en de Arbeidsmarkt-infrastructuur. En met de voortzetting van de boards is samenwerking in triple-helix verband geborgd. Wij begrepen dat eerdere onduidelijkheid over de samenwerking tussen en facilitering van sectortafels rond “arbeidsmarkt” is weggenomen. Nu wordt per sectortafel gewerkt aan de voorliggende vraagstukken en vervolgens bepaald of sectortafels gezamenlijk en al dan niet met ondersteuning van het Regiobureau onderwerpen moeten oppakken.

Onze analyse richt zich daarmee in het bijzonder op het onderdeel ruimtelijke ordening. De ruimtelijke ordening is, getriggerd door de aanwijzing van de Regio Zwolle als NOVEX gebied, nog een relatief nieuw onderwerp voor de samenwerking in de Regio Zwolle. Hierbij richt de samenwerking zich op het NOVEX onderwerp, namelijk het klimaat-adaptief accommoderen van de stedelijke en economische groei van de Regio (en daarmee niet op bijvoorbeeld de landbouw/het landelijk gebied). Er is een aantal groeistuipen te herkennen, dat deels opgelost is en deels nog om aandacht vraagt. In de ruimtelijke ordening is meer dan bij de andere onderwerpen sprake van belangenafwegingen (waar komt wat binnen de regio, waar gaan we voor als regio), spelen er grote financiële belangen, ook voor marktpartijen (een aanwijzing tot woningbouwlocatie, de keuze van een snelweg afslag, keuzes rond waterberging etc, is er sprake van een grote inhoudelijke complexiteit. Tot slot zijn de provincies wettelijk verantwoordelijk voor de bovenlokale ruimtelijke ordening. De triple-helix is hier minder ver doorgevoerd. Input bij marktpartijen wordt opgehaald, maar de ruimtelijke keuzes zelf zijn aan de overheden. Er is bij marktpartijen begrip voor deze werkwijze.

Het reviewteam constateert dat provincies aanvankelijk onvoldoende zijn meegenomen in de structuur en werkwijze maar dat dit inmiddels gerepareerd lijkt. Hetzelfde geldt voor de waterschappen, die ook zelf meer en meer een stap naar voren zetten.

Risico's op dit terrein zijn er wel. Er ligt een verstedelijkingsstrategie die het waard is om op voort te bouwen, maar deze is relatief nieuw en naar zijn aard complex en daarmee nog niet altijd voldoende verinnerlijkt bij bestuurders en organisaties in de regio. Het komen tot overeenstemming kan langer duren door belangentegenstellingen. Het kan moeilijk zijn om successen zowel voor de Regio als voor de deelnemende organisaties voldoende scherp en concreet te maken. Dat kan zijn weerslag hebben op de hele samenwerking in de regio, ook op andere terreinen.

Aanbeveling 8

Zorg dat deelnemende partijen hun formele ruimtelijke rol kunnen spelen en dat zichtbaar wordt wat de samenwerking oplevert voor het geheel en de afzonderlijke delen.

In de stuurgroep Ruimtelijke ordening komen de belangrijke programma's onder novex aan de orde en de duo bestuurlijke opdrachtgevers van de programma's zijn er ook allemaal lid van. Te noemen zijn in het bijzonder de sponsstrategie, programma vitale kernen en gezonde buurten, de mobiliteitstransitie, karakteristieke stationsomgevingen. Een aantal successen is behaald. De

sponsstrategie en de karakteristieke stationsomgevingen lopen al goed. Met de sponsstrategie zijn ook de waterschappen inmiddels meer en meer onderdeel van de samenwerking waar dat aanvankelijk niet het geval was. Met de stationsomgevingen is er voor een aantal gemeentes nu ook zichtbaar resultaat. De andere twee moeten nog goed gaan lopen, waarbij de vitale kernen en gezonde buurten ook een functie heeft in de evenwichtigheid binnen de regio, en de mobiliteitstransitie nog een proof of the pudding zal zijn of het binnen de Regio mogelijk is om keuzes met elkaar te maken. Er is een flinke mate van overlap tussen de stuurgroep en wat er in het portefeuille-overleg ruimtelijke ordening aan de orde komt. Risico daarbij is dat voor sommigen informatie dubbel is, en voor anderen er juist informatieachterstand is.

Aanbeveling 9

Investeer in betere informatie uitwisseling tussen stuurgroep RO en portefeuille-overleg en maak de taakverdeling tussen beide gremia duidelijker.

Bijlage A: Uitkomsten enquête

In aanloop naar de reviewweek is er door het Regiobureau een enquête uitgezet onder alle netwerkpartners van de Regio Zwolle. De uitkomsten zijn aan het einde van de reviewweek gedeeld met het reviewteam dat het vervolgens als reflectie op de eigen bevindingen heeft gebruikt.

Ook uit de enquête blijkt dat de samenwerking binnen Regio Zwolle breed gedragen wordt, maar dat de effectiviteit beter kan door verschillen in tempo, structuur en regie. Gemeenten willen graag bijdragen, maar vragen ook om duidelijke keuzes, sturing en meer zichtbare resultaten. Deze inzichten bieden richting voor een gerichte doorontwikkeling van de samenwerking en het sturen op gezamenlijke ambities.

Hieronder is een samenvatting weergegeven van de uitkomsten. De antwoorden zijn gebundeld rond vijf hoofdthema's:

1. Voortgang programma's
 - Gemeenten waarderen de gezamenlijke inzet, maar ervaren grote verschillen in voortgang tussen programma's.
 - Programma Economie wordt relatief vaak genoemd als succesvol, terwijl Ruimte, Energie en Data als trager of minder concreet worden ervaren.
 - Respondenten geven aan dat zichtbare resultaten en impact in de lokale praktijk nog beperkt zijn.
2. Samenwerking en houding
 - De samenwerking wordt overwegend als open en constructief ervaren.
 - Er is waardering voor de intenties en betrokkenheid, maar ook signalen van verschillen in tempo, wijze van communiceren en verwachtingen.
 - Er wordt behoefte geuit aan een meer gedeeld beeld van het gezamenlijke doel.
3. Structuur en besluitvorming
 - Verschillende gemeenten signaleren dat besluitvorming stroperig of onduidelijk is.
 - Er is behoefte aan meer structuur, prioritering en doorzettingsmacht in de regio-organisatie.
 - De lijnen tussen bestuurlijke en ambtelijke gremia worden soms als ondoorzichtig ervaren.
4. Betrokkenheid en inbreng
 - De meeste gemeenten leveren structureel ambtelijke én bestuurlijke inzet.
 - Respondenten benadrukken hun actieve rol in overleggen, klankbordgroepen en het dagelijks bestuur.
 - Tegelijkertijd geven vooral kleinere gemeenten aan dat hun invloed op strategische keuzes niet altijd in verhouding staat tot hun inzet.
5. Eigenaarschap en netwerk
 - Gemeenten voelen zich onderdeel van het netwerk, maar ervaren in sommige gevallen een afstand tot de daadwerkelijke besluitvorming.
 - Er is behoefte aan een betere verbinding tussen meedoen en meebeslissen.
 - Verschillende respondenten benoemen de noodzaak van meer sturingsruimte en rolzuiverheid.

De antwoorden op de gesloten vragen bevestigen het beeld dat ook uit de open antwoorden naar voren komt: er is een stevige basis van betrokkenheid en samenwerking, maar de Regio wordt nog

niet overal als krachtig sturend of transparant ervaren. Structuur, voortgang en regierol kunnen versterkt worden om de gezamenlijke ambities beter te realiseren.

Per vraag komt een helder patroon naar voren:

Q1 – Meeste respondenten zijn redelijk tot zeer goed op de hoogte van de programma's.

Q2 – De voortgang van de samenwerking wordt overwegend matig tot neutraal beoordeeld.

Q3 – Houding in de samenwerking wordt positief tot neutraal beoordeeld.

Q8 – Structuur en besluitvorming vragen om verbetering.

Q9 – Betrokkenheid wordt ervaren, maar de mate van invloed varieert.

Q10 – Eigenaarschap leeft, maar moet steviger verbonden worden met regie.

Conclusie: Er is een stevige basis van betrokkenheid, maar verbetering is nodig op het gebied van structuur, voortgang en regie om gezamenlijke ambities beter te realiseren.

Bijlage B: Intentie van Gateway Review Health Check

Tijdens de Gateway Health Check wordt bij een organisatie of (delen van) keten/netwerk van organisaties bekeken in hoeverre de opzet en inrichting van de verschillende onderdelen en/of de organisatie/ketennetwerk als geheel optimaal is vormgegeven en functioneert (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de Gateway Review 0 t/m 5 is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de opdrachtgever nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Health Check ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

Vragen die bij een Gateway Review Health Check aan bod kunnen komen, zijn onder andere:

- Is de doelstelling en bestaansgrond van de (keten /netwerk van) organisaties eenduidig bekend?
- Past de inrichting van de organisatie qua vorm en omvang bij de gestelde taken?
- Bestaat er een gecommuniceerd governance-model dat in opzet, inrichting en werking aanwezig is?
- Is de inrichting van de planning-en-control cyclus in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de organisatie?
- Is er een optimale balans tussen kosten en baten?
- Is de informatievoorziening zo ingericht dat deze het bereiken van de organisatieresultaten mogelijk maakt?
- Is de beheersing van de processen afdoende?
- Hoe beïnvloedt/ versterkt de cultuur van de organisatie respectievelijk de cultuurverschillen tussen de ketenpartners het bereiken van het resultaat?
- Hoe ervaren de organisaties in de keten hun positie en bijdrage aan de keten?

Bijlage C: Geraadpleegde documenten

Nr.	Titel document	Datum
1	Meerjarige agenda Regio Zwolle 2024 - 2028 (MJA)	1-jan-24
2	Overzicht netwerksamenwerking Regio Zwolle	1-mrt-24
3	Begroting 2025	mei-25
4	Regio Zwolle Jaarverslag 2024	22-mei-25
5	Voortgangsrapportage Arbeidsmarkt Q1-2025	jun-25
6	Uitvoeringsplan Economie en Arbeidsmarkt 2024 - 2025	1-mrt-24
7	Uitvoeringsplan Arbeidsmarkt 2025	dec-24
8	Contourennota arbeidsmarkt	dec-24
9	Uitvoeringsplan Economie 2025	dec-24
10	Uitvoeringsplan Ruimtelijke Ontwikkeling 2024 - 2025	mrt-24
11	Verstedelijkingsstrategie Regio Zwolle	2022
12	Uitvoeringsagenda NOVEX-gebied Regio Zwolle	mrt-25
14	Propositie Regio Deal	okt-2023
15	Aanbevelingen Regio Zwolle - begrotingsproces	mei-25
16	Evaluatie sectorale aanpak	Q4-2023
17	Voortgangsrapportage Regio Zwolle t/m mei 2025	jun-25
18	Uitkomsten peiling en 360 graden analyse onder partners	jun-25
19	Implementatieplan Ondernemersdienstverlening	nov-24
20	Visie op kennis- en innovatiestructuur Regio Zwolle	jun-25
21	Ruimtelijke Economische Bouwsteen 2040	apr-24

