

Economisch Kompas

Richting voor Zeister economie

November 2017

“If everything is coming your way, you’re probably on the wrong way”. Dit is een gevleugelde uitspraak, die past bij de situatie in Zeist en de regio. Het gaat economisch goed. We liggen in een van de meest competitieve regio’s van Europa, we hebben in de regio en Zeist de hoogst opgeleide beroepsbevolking van Nederland en de regio is een populaire plek voor bedrijven om zich te vestigen. Onze uitgangspunten zijn goed.

Dat het nu goed gaat, betekent niet dat het automatisch goed blijft gaan. Onze regio heeft een aantal belangrijke opgaven, die laten zien dat de economische voorspoed geen gegeven is voor de toekomst. Die opgaven liggen op het terrein van passende huisvesting voor werknemers, huisvesting voor bedrijven, goede bereikbaarheid, het hebben van goede voorzieningen op gebied van onderwijs, cultuur, sport en gezondheidszorg. Daarnaast zien we ook dat de economische kracht van Zeist en de regio zitten in meer sociale onderdelen, zoals de aanwezige gezondheidsverschillen, de afstand van mensen tot de arbeidsmarkt, de opgaven op gebied van duurzaamheid en vitaliteit en zelfredzaamheid en diversiteit.

We zien dat de huidige situatie goed is voor de korte termijn, maar dat voor een duurzame ontwikkeling van de economie en een gezonde en prettige leefomgeving, een grote inzet nodig is op vele verschillende domeinen om voorziene knelpunten weg te nemen. Dit vraagt iets vanuit de lokale inzet en zeker ook van de regionale samenwerking in de stadsregio Utrecht.

Deze notitie biedt daarvoor een doorkijk. We streven naar een lange lijn van ontwikkeling; een economisch kompas. Aan de hand waarvan we per jaar met onze partners een actieplan ontwikkelen en, met instemming van de gemeenteraad, ter hand nemen. De actieplannen maken de ambitie en strategie in dit document concreet.

Voor mensen is gezondheid, veiligheid, geluk of de zekerheid van een baan van groot belang. Voor ondernemers zien we dat ruimte om te kunnen ondernemen, te groeien en bij te dragen aan de maatschappelijke ontwikkeling belangrijk is. Onze ambitie is om met het economisch kompas een belangrijke bijdrage te leveren aan die onderdelen die voor onze inwoners en ondernemers van belang zijn. Dat Zeist een gemeente is met een dynamische economie, waar mensen en bedrijven zich thuis voelen en zich kunnen ontwikkelen en tegelijkertijd zinvol bij kunnen dragen aan het samen leven.

Dit Economisch Kompas biedt handvatten voor de ontwikkeling van Zeist zoals we die lokaal kunnen oppakken. De inhoud komt uit verschillende bronnen. Lokale, regionale (o.a. U10: Ruimtelijke Economische koers) en landelijke rapporten en beleidsstukken (o.a. rapport ‘Naar een strategie voor middelgrote gemeenten’ van Platform31), onderzoek door Buck Consultants International naar het economisch DNA van Zeist, gesprekken met ondernemers, vertegenwoordigers van de groene groepen, gesprekken met bestuurders en raadsleden en een ronde tafelbijeenkomst met ondernemers. Hieruit is de gedachtenlijn ontstaan die ons Economisch Kompas vormt.

Hoe het allemaal begon¹

Om iets te zeggen over de toekomst, is het goed om te kijken naar de fundamenten van Zeist en de dorpen.

¹ Bron: Geheugen van Zeist

Toen in 1122 de Rijn bij Wijk bij Duurstede werd afgedamd, kon het drassige gebied tussen Wijk en Utrecht ontgonnen worden en ontwikkelde Zeist zich tot een klein dorp met een kerk. De toren van de huidige Oude kerk stamt nog uit die tijd. Vervolgens valt er eeuwenlang weinig te melden afgezien van de aanwezigheid van een drietal Ridderhofsteden (kastelen) in Zeist: Huis Zeist, Blikkenburg en Kersbergen en het feit dat de Bisschop van Utrecht voor het aanvaarden van wereldlijke macht de kerkklok in Zeist moest luiden. Pas als Lodewijk de 14de in 1672 twee weken in Zeist verblijft met een leger van 10.000 man is Zeist even aanwezig op de wereldkaart. Enkele jaren later bouwt Willem Adriaan van Nassau-Odijk Slot Zeist. Voor de ontwikkeling van Zeist blijkt dit van groot belang. Ook de komst van de Evangelische Broedergemeente in 1746 zet een stempel die vandaag de dag nog goed zichtbaar is. In de 19de eeuw zorgen de ambachtlieden van de Broedergemeente voor de eerste industrialisatie in Zeist. Daarnaast heeft de Franse overheersing rond 1800 zijn sporen achtergelaten, zo ontstaat bij het Franse legerkamp het dorpje Austerlitz.

Vanaf het begin van de 19de eeuw worden langs de Utrechtseweg en de Dribergseweg buitenplaatsen en landgoederen gevestigd die resulteren in Zeist als 'de Parel van de Stichtse Lustwarande'. In de 18de eeuw waren langs de Amersfoortseweg al enkele zomerverblijven gebouwd. Elders in Zeist komen ook diverse buitenplaatsen, bij elkaar 692. De werkgelegenheid neemt hierdoor fors toe.

In 1845 wordt Zeist aangesloten op het spoorwegnet, later in die eeuw wordt Zeist verder ontsloten door goede tram- en verkeerswegen. In 1863 wordt de spoorlijn Utrecht-Amersfoort-Zwolle in gebruik genomen, waarbij bij de kruising met de Dolderseweg een halteplaats komt; het huidige station Den Dolder. In 1898 wordt de spoorlijn Den Dolder-Baarn geopend. Naast de ontwikkeling van het toerisme heeft dit alles ook een gunstig effect op de economische ontwikkeling. In het bijzonder valt de groei van de bestekindustrie op; eerst Gerritsen, later ook Gero en Sola. In de jaren '70 van de 20ste eeuw gaat deze industrie weer ten onder. Ook in Den Dolder komen er industrieën, waaronder zeepfabriek De Duif, die rond 1920 de grootste werkgever is in de gemeente Zeist.

In de tweede helft van de vorige eeuw gaan de zorg en de dienstensector sterk bijdragen aan het in stand houden van de Zeister werkgelegenheid. Huis ter Heide en Bosch en Duin ontstaan dan als villaparken. De naam Huis ter Heide komt oorspronkelijk van een gelijknamige herberg uit de 17de eeuw. Het gehucht Den Dolder bestaat al in de 13de eeuw maar wordt pas de aanduiding van het huidige dorp als aan het begin van de 20ste eeuw er sprake is van enige industrialisatie op die plek, met de komst van de zeepfabriek en de Willem Arntsz Hoeve.

Het goede leven in Zeist

Terug naar het heden. Onze uitgangspositie is goed. We hebben een hoogwaardige kwaliteit van leven, wonen en recreëren in een groene, gezonde en gastvrije omgeving. Zeist heeft fantastische parels in de nabijheid, zoals het Slot Zeist, verschillende toprestaurants, hotel- en congrescentra, de uitgestrekte Zeister bossen met de vele wandel- en fietspaden, het Nationaal Militair Museum en alle militaire erfgoed in de omgeving en de vele landgoederen met hun bijzondere verhalen. We werken in verschillende rollen samen aan dat goede leven. Bijvoorbeeld als burens, werknemers, werkgevers, docenten, zorgverleners, verkopers, horecaondernemers en ga zo maar door. De een werkt aan de kwaliteit van wonen, de ander aan gezondheidszorg, weer een ander aan onderwijs of de verkoop van diensten of goederen.

Ondernemers hebben een belangrijke rol in het goede leven in Zeist. Zij zorgen voor werkgelegenheid, bedrijvigheid door toeleveranties en het afnemen van producten en diensten. En zij zijn vaak maatschappelijk betrokken door middel van sponsoring van activiteiten en verenigingen. Tegelijkertijd vinden ondernemers het belangrijk dat het voor werknemers goed wonen is in de nabijheid van het bedrijf.

Een dynamische economie is van belang voor de gehele Zeister samenleving.

Zeist heeft een prima uitgangspositie

De Zeister economie is op dit moment goed. We hebben een nationale dienstverlenende functie, een regionale voorzieningenfunctie en een woonfunctie voor Utrecht en omgeving. De centrale ligging, de bossen en het parelsnoer van historische buitenplaatsen (Stichtse Lustwarande) vormen een setting waar veel bedrijven zich toe aangetrokken voelen. Binnen de gemeente zijn toonaangevende bedrijven en instellingen gevestigd, vooral in industrie/handel (Remia, Sola, Manutan), financiële diensten (Triodos, PGGM), Health (GSK, Achmea, diverse grote zorginstellingen, KNVB) en NGO's (Wereldnatuurfonds, Vogelbescherming). Zeist is van oudsher een plek waar zingeving en vrijzinnigheid kunnen bloeien (antroposofie, vrije scholen). Kerken (o.a. Broedergemeente) en moskeeën zijn diep geworteld in de lokale gemeenschap. Deze kwaliteiten van Zeist zijn onderscheidend en ze bepalen ons unieke profiel.

We hebben een aanzienlijke werkfunctie: 34.300 arbeidsplaatsen op een beroepsbevolking van 30.000. De pendel van werkenden naar Zeist toe is groter dan de pendel van Zeister werkenden naar elders. We zijn aantrekkelijk als woon- en bedrijfsomgeving, onder andere door de aanwezigheid van authentieke kantoorvilla's in een groene omgeving. En we liggen centraal in Nederland en nabij Utrecht met zijn relatief jonge, hoogopgeleide beroepsbevolking, aanzienlijk kennis- en arbeidspotentieel (Utrecht Science Park, hierna te noemen USP) en tal van stedelijke voorzieningen.

Zeist ligt in een aantrekkelijke omgeving met veel voorzieningen in de nabijheid. Zowel in Zeist zelf als net daar buiten. Stad en omliggende gemeenten vullen elkaar aan. Binnen een kwartier staan mensen vanuit Zeist met de bus, trein en auto in het centrum van Utrecht met al zijn grootstedelijke voorzieningen op het gebied van kunst, cultuur en sport. Tegelijkertijd zoeken mensen vanuit de gemeente Zeist op om te recreëren en te genieten van alles wat onze gemeente te bieden heeft.

Toch zien we dat de economie in Zeist op onderdelen verandert. We vinden het belangrijk om te zorgen dat Zeist economisch aantrekkelijk blijft. We doen al veel, maar willen meer!

De economische dynamiek verandert

We zien dat de maatschappelijke opgaven voor Zeist aan het veranderen zijn. Dit heeft betekenis voor de wijze waarop we als gemeente richting willen geven aan onze economie. Die opgaven liggen onder meer in de wijze waarop we economisch willen groeien. In samenhang met het verbeteren van de kwaliteit van onze leefomgeving en het leven in Zeist. Dit gaat om onderwerpen als bereikbaarheid, huisvesting, voorzieningen op gebied van gezondheidszorg, sport, cultuur, recreatie en onderwijs. Daarnaast moeten we kijken naar de opgaven om bijvoorbeeld energieneutraal te worden in 2030 en om verschillen in de samenleving te overbruggen. We zien dat de economie in relatie tot die onderwerpen betekenis kan hebben.

- 1) We zien dat de werkgelegenheid verandert in aard en omvang. Veel banen worden geautomatiseerd. We zien dat in de zorg – een belangrijke sector in Zeist – het werk verandert van intramurale zorg naar meer zorg thuis. De techniek speelt een steeds dominantere rol in onze samenleving en in de economie. De gevraagde opleiding, competenties en vaardigheden van werknemers zijn in de afgelopen tien jaar flink veranderd. Ook in Zeist is dit het geval.
- 2) Bedrijven komen en bedrijven gaan. Dat is de dynamiek van de economie. Dat zien we ook in Zeist gebeuren. Een aantal beeldbepalende bedrijven in Zeist trekt weg uit Zeist en de regio, zoals TNO en Kraft Heinz. We zien gelukkig ook nieuwe bedrijven terugkomen, zoals de Nederlandsche Bank en de ontwikkeling van de KNVB Campus. Dit maakt dat leegstand in Zeist

van kantoren onder het landelijk gemiddelde ligt en bedrijventerreinen vol zijn. Waar we tegen aan lopen is dat we nieuwe bedrijven vaak lastig kunnen huisvesten, doordat er geen ruimte op bedrijventerreinen is of niet de juiste panden beschikbaar zijn. Dit zorgt ervoor dat we keuzes moeten maken in welke bedrijven passen bij Zeist en een bijdrage leveren aan het goede leven in Zeist en passen bij de waarden waar Zeist voor staat.

- 3) Zeist is een populaire gemeente om te wonen. De groene omgeving en de nabijheid van hoogwaardige voorzieningen zorgen ervoor dat veel mensen met veel plezier in Zeist wonen of willen wonen. Dit zorgt tegelijkertijd voor druk op de woningmarkt. Vanuit economisch perspectief zien we dat het steeds lastiger is voor starters en young professionals om zich in Zeist te vestigen. Ook zien we dat mensen met een modaal inkomen of lager veel meer moeite hebben om hier een passende woning te vinden. Ook op dit punt zullen we scherpere keuzes moeten maken om te zorgen dat bedrijven en hun werknemers dichtbij kunnen wonen.
- 4) Een belangrijke economische voorziening is het centrum. Zeist heeft in aantal winkels en/of winkeloppervlak het twee na grootste centrum van de provincie Utrecht. Zeist heeft als middelgrote gemeente wel te maken met minder bezoekers in het centrum. Niet-dagelijkse boodschappen gaan steeds meer via internet (21%). Het centrum van Zeist is bezig om zich te herpositioneren. Er is momenteel leegstand in het centrum, met name als gevolg van het verdwijnen van V&D. Aan het terugdringen van de leegstand wordt hard gewerkt en er wordt uitvoering gegeven aan de centrumvisie 'Groen, gezond, gastvrij en geschiedenis' om het centrum te laten bruisen, meer mensen te trekken en ondernemers een goede boterham te laten verdienen.
- 5) De provincie Utrecht vormt de draaischijf van Nederland. Dit merken we ook in Zeist. De bereikbaarheid van Zeist staat onder druk. Zowel de dichtslibbende wegen voor autoverkeer als de onduidelijkheid over de toekomst van station Driebergen-Zeist als intercity station, bedreigt de aantrekkelijkheid van Zeist als vestigingsplaats. Daar tegenover staat de inzet van de NS op een Hoog Frequent Spoor, waardoor reizigers per uur vaker dan nu, de trein kunnen nemen richting Utrecht en Arnhem. Nieuwe ontwikkelingen, zoals een snellere fietsverbinding naar het USP (voorheen de Uithof) of proeven met smart mobility, bieden alternatieve kansen.

In bijlage 4 is ter informatie een overzicht van trends en ontwikkelingen opgenomen die van invloed kunnen zijn op de lokale economie. Deze zijn afkomstig uit het onderzoek "Economisch DNA gemeente Zeist" van Buck Consultants International (maart 2017).

Bovenstaande ontwikkelingen vragen om een groter aanpassingsvermogen om mee te gaan met de nieuwe eisen aan een sterke economie. Daarnaast vragen die ontwikkelingen dat Zeist als gemeente nadrukkelijker dan voorheen keuzes maakt in hoe zij bedrijven faciliteert in hun ambities. Daarbij willen we als gemeente veel meer focus leggen op de twee vleugels van de Zeister economie. Namelijk de groene vleugel, waarin prettig wonen en recreëren centraal staan. En de vleugel van bedrijvigheid die in verbinding staat met het Utrecht Science Park op de thema's gezondheidzorg, duurzaamheid en ICT. Daarbij zoeken we naar oplossingen die beide vleugels versterken. En zoeken we in die keuzes aansluiting bij de economische kernwaarden van Zeist; zorgzaamheid, ondernemerschap, duurzaamheid en innovatie.

De regio biedt veel kansen

De provincie Utrecht is een regio met een hoge kwaliteit van leven.

De stad Utrecht bloeit als woon- en werkstad met vele voorzieningen, en ook de omliggende gemeenten

hebben ieder in hun eigenheid veel te bieden als het gaat om wonen, werken, leren en recreëren. Stad en omliggende gemeenten beconcurreren elkaar niet maar vullen elkaars kwaliteiten aan. Waarmee een mooi pallet van voorzieningen is ontstaan. Niet voor niets is Utrecht na Londen de meest competitieve regio in Europa². De gemeenten werken in het vrijwillige samenwerkingsverband U10 aan een gezamenlijke ruimtelijk-economische koers, die focus aanbrengt in de gewenste toekomst van de regio als ontmoetingsplaats voor groen en gezond stedelijk leven³. Daarnaast zien ook de ondernemers volop kansen in de regio en zijn actief bij de opzet en uitbouw van Regio Q4. De provincie is ook een economisch sterke regio. De werkloosheid is relatief laag, de beroepsbevolking hoog opgeleid en er heerst een gunstig investeringsklimaat. Veel mensen zijn werkzaam in de kenniseconomie. Binnen Europa hoort de provincie Utrecht, net als Noord-Holland en Noord-Brabant, bij de innovatieleiders. Het USP speelt hierin een grote rol.

In het coalitieakkoord van Zeist 2014-2018 “Samen kansen pakken” wordt daarom benoemd dat “het Sciencepark belangrijk is voor de economische ontwikkeling van Zeist”. Die samenwerking is belangrijk vanwege de voorziene groei van werkgelegenheid op het Utrecht Science Park (USP) en als gevolg daarvan ook in de regio. Op het USP waren eind 2015 ruim 21.000 mensen werkzaam in ruim één miljoen vierkante meter aan laboratoria en zorg- en onderwijsgebouwen. Het USP trekt dagelijks bijna 50.000 studenten. De komende tijd wordt voor ruim €1 miljard in het gebied geïnvesteerd. Naar schatting zal door nieuwbouw het aantal vierkante meters de komende jaren met 10 procent stijgen waardoor ook het aantal werkzame personen fors zal toenemen⁴. Mogelijk kan Zeist hiervan profiteren.

Verder hoort Nationaal Park (Utrechtse) Heuvelrug voor het eerst bij de 10 sterkste regiomerken op het gebied van recreatie en toerisme van ons land. We zijn als regio één van de grote stijgers in de vierde editie van het Steden en Streken Merkonderzoek waarvoor de Universiteit Utrecht tussen januari en mei 2017 ruim 12.000 mensen uit heel Nederland ondervroeg. Als het gaat om merkbinding scoort de Heuvelrug zelfs een 5e plaats. Merkkraft heeft een sterke invloed op het koopgedrag van mensen en is daarom niet alleen een graadmeter voor het marketingprogramma van de Heuvelrug, maar ook een indicatie voor de economische vitaliteit en de ontwikkeling van de werkgelegenheid.

Deze regio biedt dus veel kansen. Tegelijkertijd is de druk op de regio groot. We zien het belang van het maken van keuzen zodat de groei niet ten koste gaat van de aanwezige kwaliteiten zoals het groen. In ons gemeentelijk beleid en in de Ruimtelijk Economische koers – U10 wordt nadrukkelijk gekeken naar het belang van groen. En de opgave om te komen tot een duurzame samenleving.

We doen al veel om Zeist economisch in beweging te houden

Gemeente en bedrijfsleven hebben gezamenlijk kansen te verzilveren en uitdagingen op te pakken. Dit gaat al beter doordat het accountmanagement richting bedrijfsleven actief wordt opgepakt door het Ondernemersplein dat onderdeel is van de gemeente Zeist. Bedrijfsbezoeken en contacten met ondernemers staan daarbij centraal. Het netwerk ligt er. De accountmanagers zijn een gelijkwaardige gesprekspartner voor ondernemers en ondernemersverenigingen. Hierdoor draagt het Ondernemersplein bij aan een transparante en benaderbare gemeente voor bedrijven. Kunnen we nieuwe bedrijven aantrekken en bestaande bedrijven faciliteren bij hun ontwikkeling en groei.

Verder wordt er door allerlei kwaliteitsimpulsen fors geïnvesteerd in de kwaliteit van het centrum om meer mensen naar het centrum van Zeist te trekken. Dit legt een stevig fundament voor het verder bouwen aan een groen, gezond en gastvrij centrum, waar het bruist en ondernemers een goede boterham kunnen

² Bron: European Regional Competitiveness Index 2016, Europese Commissie

³ Ruimtelijk-economische koers U10, ‘Ontmoetingsplaats voor Healthy Urban Living’.

⁴ Bron: Vastgoedmonitor 2015 (2016, gemeente Utrecht)

verdienen. Er wordt veel inzet gepleegd op regionale samenwerking, want de economie houdt niet op bij de gemeentegrenzen.

Op het gebied van recreatie en toerisme benutten we onze sterke troeven (o.a. Nationaal Park Heuvelrug, Slot Zeist) om meer mensen naar Zeist te trekken.

Ook al is de arbeidsmarkt regionaal, we streven op allerlei manieren naar passende banen voor de Zeister bevolking. Het gaat vooral over het aantal en de diversiteit aan vacatures die we binnen de gemeente en regio hebben. Ook bijvoorbeeld voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om hen de stap naar een betaalde baan te laten maken kan het Werkgeversservicepunt onderdeel van de Regionale Sociale Dienst Kromme Rijn Heuvelrug (RSDKRH) mensen daarbij ondersteunen. Het Werkgeversservicepunt bemiddelt tussen werkzoekenden en bedrijven.

Daarnaast is er een Zeister Werkconvenant tussen Zakelijk Zeist Onderneemt! (ZZO), Samen voor Zeist, ROC Midden Nederland, RSDKRH en gemeente, waarin we de inspanning hebben vastgelegd om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen om betaald werk te krijgen. Op dit moment lopen er tal van kleine initiatieven. We zien graag dat het nog meer gaat leven. Ook is stimuleren van sociaal ondernemerschap een speerpunt. Een voorbeeld is de recente gemeentelijke prijsvraag naar innovatie ideeën voor meer activerende dagbesteding. Dat heeft bijgedragen aan onder andere de opening van de Bijzondere Taarten Fabriek, een sociaal initiatief om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor een normaal salaris te laten participeren.

Kortom, er gebeuren al veel goede dingen. Voor meer informatie daarover wordt verwezen naar bijlage 2. Om de economische uitgangspositie van Zeist blijvend te versterken, zijn aanvullende acties nodig. Een daarvan is het bewust kiezen van een duidelijk profiel. Dat trekt nieuwe bedrijven aan en helpt bestaande bedrijven zich hier thuis te voelen.

In de veelheid van mogelijkheden biedt dit Economisch Kompas handvatten op basis waarvan ieder jaar een actieplan wordt opgesteld en gerealiseerd.

Van ambitie naar strategie

In het rapport 'Naar een strategie voor middelgrote gemeenten' van Platform 31 worden bouwstenen aangereikt om een passende strategie te bepalen. De bouwstenen voor Zeist als middelgrote gemeente in de nabijheid van grote stad Utrecht zijn: het lenen van functies van de stad Utrecht, het versterken van de complementariteit met de grote stad en omliggende gemeenten, een aantrekkelijk woon- en leefklimaat creëren en de lokale identiteit versterken. Voor meer informatie verwijzen we naar bijlage 1. Met daarin de duidelijke boodschap om je als gemeente te richten op zaken waar je direct invloed op kunt uitoefenen. Hierover nadenkend komen we uit op de volgende strategie.

Onze strategie

We laten de ondernemers ondernemen, en pakken daarin een rol als gemeente. Dat is de rol van aanjager van ontwikkelingen, verbinden van bedrijven/instellingen, netwerken, kennis en initiatieven delen en zorgen dat aan de randvoorwaarden wordt voldaan om goed te kunnen ondernemen, voor zover ze in onze invloedssfeer liggen⁵.

⁵ In de kinderschoenen staat de discussie of de gemeente, in incidentele situaties, vanuit sociaal maatschappelijk belang, soms niet zelf een ontwikkelrol op zich zou moeten nemen wanneer ondernemers en samenleving dit niet kunnen of willen. Dit is nadrukkelijk een politieke afweging.

Naar aanleiding van de ambitie, de rol die we als gemeente kunnen vervullen om deze ambitie te realiseren en de voor Zeist relevante trends en ontwikkelingen die in bijlage 4 beschreven zijn komen we tot de volgende 4 speerpunten die bijdragen aan het floreren van de economie in Zeist:

1. **Wervend vestigingsklimaat;**
2. **Innovatief partnerschap;**
3. **Samen sterker in de regio Utrecht;**
4. **Aantrekkelijke woon-, werk- en recreatiegemeente**

Deze speerpunten hebben, zoals eerder aangegeven, betrekking op zaken waar de gemeente direct invloed op uit kan oefenen c.q. een forse bijdrage aan kan leveren. Voor elk speerpunt is in dit Economische Kompas een eerste aanzet gegeven voor mogelijke actiepunten om de ambitie te realiseren. Hiervoor is o.a. geput uit het onderzoek van Buck Consultants International (BCI), een ronde tafelbijeenkomst met ondernemers, individuele gesprekken met ondernemers en de contacten van het Ondernemersplein met het bedrijfsleven. Een SWOT-analyse (sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen) m.b.t. de lokale economie uit het onderzoek "Economisch DNA gemeente Zeist" van Buck Consultants International (maart 2017) is ter informatie opgenomen in bijlage 3.

Als we het Economisch Kompas lezen en de ambitie en speerpunten omarmen, waar denken we dan aan in concrete acties en maatregelen voor 2018? Sommige acties zijn al in gang gezet omdat ze aansluiten bij onze huidige ambitie (zoals de centrumvisie, woonvisie, cultuurvisie en sportvisie), andere zijn nieuw. Voor de jaren daarna stellen we jaarlijkse actieplannen op, samen met het bedrijfsleven en andere maatschappelijke partners. Dit bieden we jaarlijks ter informatie aan bij de gemeenteraad.

1. Wervend vestigingsklimaat

De kwaliteit van het vestigingsklimaat van een gemeente is erg belangrijk voor ondernemers. Het vestigingsklimaat geeft aan hoe aantrekkelijk het is om een vestiging te openen in een bepaalde stad/plaats of daar gevestigd te blijven. Het vestigingsklimaat van een locatie wordt bepaald door zowel 'harde' vestigingsplaatsfactoren als bedrijfshuisvesting en bereikbaarheid maar ook door 'zachte' factoren als een scherpe profileren en een levendige en bruisende stad waar het goed werken én wonen is.

Hierna worden voor diverse vestigingsplaatsfactoren acties beschreven die bijdragen aan een wervend vestigingsklimaat in Zeist.

- We **stimuleren bedrijfshuisvestingsmogelijkheden** in samenwerking met strategische partners, zodat er passende huisvesting in Zeist is voor bedrijven, in iedere fase van hun bestaan. Beschikbaarheid van voldoende ruimte voor bedrijven is essentieel voor de werkgelegenheid en economische ontwikkeling. Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de leegstand van kantoren en bedrijfspanden onder het landelijk gemiddelde ligt én er in Zeist beperkt ruimte is voor nieuwe ontwikkelingen. Er dient zorgvuldig te worden omgegaan met hergebruik/herbestemming van kantoor- en bedrijfspanden. Uit het onderzoek van Buck Consultants International is eveneens gebleken dat de schuifruimte in Zeist op dit moment al beperkt is. In dat kader dient de gemeente duidelijke keuzes te maken wáár ruimtelijk gezien de focus op bedrijvigheid en ondernemerschap blijft liggen c.q. op welke inbreidingslocaties er mogelijkheden zijn voor nieuwe ontwikkelingen. Om deze keuzes beter onderbouwd te kunnen maken is aanvullend onderzoek nodig.

Acties:

- Om voldoende ruimte voor werkgelegenheid te borgen is het nodig onderzoek te verrichten naar de huidige en toekomstige vraag naar de verschillende soorten bedrijfshuisvesting (zoals kantoren, bedrijfspanden etc.) en hoe deze vraag zich verhoudt tot het aanbod in Zeist. Ergo: wat is er de komende jaren nog nodig aan bedrijfshuisvesting in Zeist en wat is er al? Dit onderzoek omvat zowel kwantiteit (m²) als kwaliteit (type bedrijfshuisvesting, courantheid locatie/pand etc.).
 - Dit onderzoek moet leiden tot een afwegingskader op basis waarvan gefundeerde keuzes kunnen worden gemaakt: op welke plekken in Zeist wordt nu en voor de toekomst ingezet op het huisvesten van ondernemers c.q. economische ontwikkeling.
 - Met de uitkomsten kunnen we zorgvuldiger omgaan met hergebruik/herbestemming van leegstaande kantoor- en bedrijfspanden. Dit moet maatwerk zijn!
 - Bij vrijkomend gemeentelijk vastgoed in beeld brengen wat de mogelijkheden zijn voor een economische invulling.
 - Faciliteren en ondersteunen van initiatieven van derden om op de aangewezen plekken bedrijfshuisvesting te realiseren.
 - Verleiden van strategische partners (zoals makelaars, corporaties, vastgoedeigenaren, ontwikkelaars, banken, ondernemers(organisaties) om te investeren in Zeist.
 - Actief aan de slag met het ontwikkelen van economische huisvesting binnen de kaders van de gebiedsvisie Utrechtseweg Noord.
- **Acquisitie:** Het aantrekken van nieuwe bedrijven, die passen binnen de thema's Groen, Gezond, Slim en Gastvrij, draagt bij aan een vitale economie. Leads die bij de gemeente Zeist binnen komen worden actief opgepakt maar er is geen beleid, budget en/of capaciteit om proactief bedrijven te acquireren. Zeist zal een keuze moeten maken in welke mate daadwerkelijk inzet gepleegd gaat worden op nationale en/of internationale acquisitie. De minimale variant is dat we de rode loper blijven uitrollen voor alle bedrijven en in het bijzonder bedrijven die passen binnen de thema's Groen, Gezond, Slim en Gastvrij. Daarnaast moet een duidelijk profiel voor Zeist geformuleerd worden dat we uitgedragen naar potentiële nieuwvestigers. Wat maakt Zeist zo aantrekkelijk c.q. wat zijn de unique selling points van Zeist.

Acties:

- Actieve deelname aan de taskforce die het regionale convenant "Samen meer Rendement" concretiseert. Zeist heeft dit convenant mede ondertekend. Doel is om als partijen in de regio Utrecht samen op te trekken om (internationale) bedrijven aan te trekken. Gemeente Utrecht is trekker. Zeist sluit daarop aan.
- Actieve samenwerking in Q4 verband om de belangen van ondernemers in de regio KrommerijnHeuvelrug te behartigen en het versterken van het economisch imago van dit gebied. Regio Q4 is een initiatief van de ondernemersorganisaties: De Biltse Ondernemers Federatie, Bunnikse Handel en Industrie Kring, Ondernemerskring Wijk bij Duurstede, Zakelijk Heuvelrug en Zakelijk Zeist Onderneemt.
- Actieve rol in gezamenlijke marketing, lobby en acquisitie waar in de Uitvoeringsagenda van de ruimtelijk- economische Koers van de U10 op wordt ingezet. De U10 zoekt daarvoor op korte termijn aansluiting bij de lobby strategie van de provincie en de gemeente Utrecht. Het gaat dan om de verbetering van de bereikbaarheid, de marketingstrategie van Utrecht Region en de regionale marketing- en acquisitiestrategie zoals uitgewerkt in het convenant

Samen meer Rendement van de provincie Utrecht, het Utrecht Science Park, de Economic Board Utrecht en een aantal gemeenten.

- **Goede bereikbaarheid** van en naar Zeist voor zowel auto, openbaar vervoer en fiets is een essentiële randvoorwaarde voor een goed functionerende lokale economie en daarmee een belangrijk onderdeel van het vestigingsklimaat. Met speciale aandacht voor specifieke werklocaties en grote werkgevers zoals PGGM en Achmea. Zorgen voor goede bereikbaarheid heeft zowel een lokale als een regionale component (mobiliteit). De regionale component wordt o.a. in U10 verband opgepakt. Verder is digitale bereikbaarheid van belang in een maatschappij die steeds verder digitaliseert. We willen als Zeist een goede digitale infrastructuur en bereikbaarheid die bijdraagt aan het goede wonen in Zeist en leidt tot versterking van het economisch klimaat.

Acties:

- Actieve deelname aan regionale trajecten als U Ned (voorheen Gebiedsverkenning Utrecht Oost). Recentelijk is het eindrapport “programma-aanpak U Ned eerste fase” opgeleverd. Op basis van dit rapport zal BO MIRT naar verwachting in het najaar van 2017 besluiten of er een formeel gebiedsprogramma komt voor de regio Utrecht (o.a. om daarmee bij het Ministerie van I&M middelen te verkrijgen voor investeringen in infrastructuur in de regio Utrecht). Actieve deelname aan het programma “knooppunten regio Utrecht: NL CS” én in dat kader een actieve lobby voor station Driebergen-Zeist als kansrijk knooppunt. In de Utrechtse programma-aanpak gaan rijk en regio aan de slag met een integrale aanpak van wonen, werken en mobiliteit in de regio Utrecht. Het is binnen die aanpak de bedoeling om benodigde schaalessprong in het openbaar vervoer te koppelen aan de intensivering van verstedelijking rond OV-knooppunten. In de onderzoeksfase die t/m maart 2018 loopt wordt verkend wat kansrijke knopen zijn. Actief lobbyen voor station Driebergen-Zeist om als kansrijk knooppunt te worden aangeduid is in dat kader van groot belang.
- Actieve lobby voor het behoud van de intercitystatus van station Driebergen-Zeist. Dit is van groot belang als Zeist een rol wil vervullen als knooppunt en toegangspoort tot het USP vanuit het oosten van het land. Ook internationaal opererende bedrijven vinden een goede OV-bereikbaarheid (Amsterdam, Utrecht en Schiphol) belangrijk.
- Naast het mobiliteitsdeel van U Ned is er ook een ruimtelijk en economisch deel dat verder uitgewerkt gaat worden. Dit gebeurt aan de hand van de Ruimtelijke Economische Strategie die de provincie Utrecht opstelt als vervolg op het Economisch Beeld dat in 2017 is gemaakt.
- Verkennen van de mogelijkheden voor nieuwe, innovatieve, duurzame vervoersconcepten (Smart Mobility) vanuit o.a. het centrum van Zeist en grote werklocaties en bedrijven naar het Utrecht Science Park en OV-knooppunten als Utrecht Centraal en station Driebergen-Zeist. Blijven werken aan een betere bereikbaarheid van het USP per fiets, bijvoorbeeld door een snelle, comfortabele en veilige fietsverbinding tussen Zeist en het USP.
- Optimaliseren van het regionale fietsnetwerk en voorbereiden op toekomstige snelfietsontwikkelingen.
- Bijdragen aan een toekomstbestendige, snelle, betaalbare en veilige digitale infrastructuur in Zeist. Daarvoor brengen we in kaart wat er voor nodig is om onze ambitie van minimaal 250 Mb/s mogelijk te maken voor bewoners, bedrijven en organisaties en onderwijslocaties. Voor gebieds- en nieuwbouwontwikkelingen geldt dat initiatiefnemers snelle digitale infrastructuur integraal meenemen als onderdeel van de planuitvoering. Dat geldt ook voor onderwijs- en bedrijfslocaties.
- Realisatie van snel internet (glasvezel) in het buitengebied.

- **Een bruisend en levendig Zeist** is een belangrijke kwaliteit voor het vestigingsklimaat voor ondernemers. De gemeente Zeist investeert dan ook in cultuur, recreatie, toerisme, evenementen en festivals om ook zo de kwaliteit van leven, wonen, werken en uitgaan in Zeist verder te vergroten. De gemeente Zeist zet daar o.a. op in via maatregelen in de Sportvisie Zeist (2016) en de Cultuurvisie 2017-2021 (*Zeist, kans en cultuurrijk*)

Acties:

- Uitvoeren van de acties in de Sport- en de Cultuurvisie.
- Stimuleren evenementen en publieksactiviteiten.
- Herinrichten van het centrum. Dit legt een stevig fundament voor het verder bouwen aan een groen, gezond en gastvrij centrum, waar het bruist en ondernemers een goede boterham kunnen verdienen.
- Door ontwikkelen van de Nieuwe Centrumorganisatie (NCO) waarin winkeliers, horeca, vastgoedeigenaren en gemeente zitting hebben. Dit vergroot het draagvlak en de slagkracht van de organisatie om te streven naar een sterker centrum.
- Het gevefonds ondersteunt ondernemers en vastgoedeigenaren in het centrum om hun gevel op te knappen en zo de uitstraling van het pand en de winkelstraten te verbeteren.
- Verkennen van mogelijke alternatieve invullingen van het V&D-pand.
- Opstellen van de Retail visie waarin onder andere antwoord wordt gegeven op de vraag hoe we in het centrum de leegstand het best kunnen bestrijden en meer mensen naar het centrum van Zeist kunnen trekken.
- Uitvoeren van de aanpak voor de verschillende aanloopstraten. Doel is om het functioneren van deze straten en het functioneren van het compacte centrum te vergroten.

Meer informatie over de activiteiten m.b.t. de opwaardering van het centrum is te vinden in bijlage 2.

- **Duidelijke profilering** is van belang om Zeist op de kaart te zetten als dé plaats waar het naast goed wonen en recreëren ook goed ondernemen is in de regio Utrecht. Met ondernemers in Zeist zijn door het Ondernemersplein gesprekken gevoerd in het kader van regulier accountmanagement en door Buck Consultants International in het kader van het onderzoek naar het Economisch DNA. Uit deze gesprekken komt naar voren dat er geen duidelijke profiel is voor Zeist.

Acties:

- Definiëren van een scherp, extern profiel voor Zeist met daarin onderscheidende elementen waarmee Zeist naar de toekomst gericht (nieuwe) investeerders, bedrijven, studenten, bezoekers en bewoners aan wil trekken.
- Dat profiel gebruiken in relatie tot de regio Utrecht. In de ruimtelijk-economische Koers van de U10 wordt economische complementariteit nagestreefd: "Om internationale bedrijven en werkgelegenheid naar de Utrechtse regio te halen, beschouwen we de regio als een vestigingsplaats voor bedrijven met complementaire clusters en sectoren. Bij de hiervoor benodigde complementariteit tussen gemeenten gaat het erom dat gemeenten elkaar aanvullen, elkaars kracht benutten en – vooral – elkaar hun specifieke bijdrage aan de regio gunnen". Wat is die bijdrage van Zeist aan de regio?
- Samenbrengen van het huidige versnipperde aanbod op gebied van (city)marketing in Zeist, bijvoorbeeld vanuit het centrum, en vanuit toerisme en recreatie in 1 brede citymarketingboodschap.
- Oprichten van een citymarketingorganisatie met strategische partners.

- Inzetten van aansprekende ambassadeurs voor de profilering van Zeist. Dit kunnen bijvoorbeeld bekende inwoners van Zeist zijn.

2. Innovatief partnerschap

Het is niet zozeer de kunst om economische ontwikkelingen te voorspellen of ze te voorkomen. Ze zijn er altijd geweest. Als ze zich voordoen dan vraagt dat om onszelf te herpositioneren en weer aan te passen. De bakens te verzetten en in te spelen op een nieuwe werkelijkheid. Daarvoor moeten we elkaar tijd gunnen.

Ondernemerschap kan bloeien in Zeist en ondernemers voelen zich gehoord en gezien. Gemeente Zeist wil ondernemers waar mogelijk ontzorgen. De gemeente werkt daarnaast actief aan het verbinden van bedrijven en organisaties in diverse sectoren. Dit draagt bij aan synergie tussen de bedrijven/organisaties en stimuleert innovatie. Daarnaast raken footloose bedrijven meer ingebed in Zeist en worden lokale/regionale netwerken versterkt. Behoud van gevestigde bedrijven en daarmee werkgelegenheid is minstens zo belangrijk als het aantrekken van nieuwe bedrijven.

Als ondernemers de ruimte krijgen om te ondernemen, dan is de rol van de gemeente om bij te dragen aan souplesse in de randvoorwaardelijke sfeer. We kunnen niet alle trends en ontwikkelingen voorzien, maar het vergroten van ons aanpassingsvermogen maakt dat we in partnerschap met de ondernemers werken aan een gunstig vestigingsklimaat.

In dat kader kan aan de volgende acties worden gedacht:

- **Een actieve, stimulerende en dienstverlenende gemeentelijke organisatie** die weet wat er speelt bij bedrijven en daardoor problemen kan aanpakken en kansen verzilveren is een cruciale randvoorwaarde in het kader van zorgen voor aanpassingsvermogen.
 - Acties:
 - Uitbreiden van proactief accountmanagement door het Ondernemersplein. De huidige beschikbaarheid aan capaciteit is daartoe niet toereikend.
 - Verbeteren van de klantgerichtheid van de gemeentelijke organisatie naar ondernemers.
 - Zorgen voor snellere en transparante gemeentelijke procedures.
 - Inkopen van goederen en diensten door de gemeente zo veel mogelijk bij lokale bedrijven. In het herziene gemeentelijk inkoopbeleid is dit al meegenomen als punt van bewuste afweging.
 - Georganiseerd bedrijfsleven actief betrekken bij relevante (gebieds)ontwikkelingen in Zeist.
- **Stimuleren netwerkvorming en organisatiegraad bedrijfsleven:** Uit onderzoek en gesprekken is gebleken dat de organisatiegraad van lokale ondernemers in Zeist nog verder versterkt kan worden. Bij Zakelijk Zeist Onderneemt (ZZO), de lokale ondernemersvereniging die zeer actief is, zijn circa 200 van de ruim 6000 bedrijven aangesloten. Dit betreft echter vooral midden- en kleinbedrijf. De grote werkgevers zijn nauwelijks tot niet ingebed in de lokale én regionale netwerken. Een goed georganiseerd bedrijfsleven is van belang voor de gemeente om goed samen te kunnen werken m.b.t. het vormgeven en uitvoeren van beleid. Het bedrijfsleven is daarbij nu vaak ondervertegenwoordigd waardoor de belangen van ondernemers onvoldoende meegenomen worden in gemeentelijk beleid, programma's en projecten. Daarnaast draagt een goede organisatiegraad en netwerkvorming bij aan kruisbestuiving en synergie tussen de bedrijven onderling. Dit leidt tot extra

business en meer economische vitaliteit. Een betere inbedding van grote, footloose bedrijven in lokale/regionale netwerken vergroot de binding van deze bedrijven met Zeist en de regio en bevordert de kans dat het bedrijf in Zeist gevestigd blijft. Om dit te bereiken zullen in de jaarlijkse uitvoeringsplannen concrete acties worden opgenomen.

In regionaal verband werken ondernemersverenigingen samen in de Regio Q4 die het gebied Heuvelrug Kromme Rijn omvat en daarmee de gemeenten De Bilt, Utrechtse Heuvelrug, Wijk bij Duurstede en Zeist. Regio Q4 is een initiatief van de ondernemersorganisaties: De Biltse Ondernemers Federatie, Bunnikse Handel en Industrie Kring, Ondernemerskring Wijk bij Duurstede, Zakelijk Heuvelrug en Zakelijk Zeist Onderneemt. Doelstelling is het behartigen van de belangen van ondernemers in deze regio en het versterken van het economisch imago van het gebied. Dit in samenwerking met de desbetreffende gemeenten.

Acties:

- Uitwerken mogelijkheden om de organisatiegraad van het lokale bedrijfsleven verder te versterken, o.a. samen met ZZO.
 - Stimuleren van organisatiegraad op werklocaties bijvoorbeeld rond gezamenlijke voorzieningen, vervoersmanagement, veiligheid (Keurmerk Veilig Ondernemen) etc.
 - Zorgen voor betere inbedding van grote, footloose bedrijven in lokale/regionale netwerken
 - Koppelen van MKB aan grotere bedrijven en organisaties.
- **Benutten kansen in belangrijke sectoren als Health & Life Sciences, Financiële en Zakelijke dienstverlening, ICT en Vrijtijdseconomie:** Het stimuleren van kansrijke cross overs tussen belangrijke sectoren, zoals tussen de zorg- en IT en specialistische zakelijke diensten, is daarbij van belang. De zorgsector zit midden in een transitie waarin innovaties, technologische doorontwikkeling en nieuwe verdienmodellen cruciaal zijn. Gezien de kracht van zowel de zorg- als de IT-sector in Zeist zijn er mogelijkheden om cross overs te realiseren. Dit geldt ook voor de cross over tussen de zorg en specialistische zakelijke dienstverleners of tussen zakelijke dienstverlening en IT.

Acties:

- Verbinden van bedrijven, instellingen en professionals in zogeheten innovatietafels rond onderwerpen als nieuwe zorgconcepten, circulaire economie, marketing e.d.⁶
- Stimuleren van proeftuinen voor bijvoorbeeld nieuwe zorgconcepten / ketensamenwerking en het koppelen van MKB aan grotere bedrijven en organisaties.
- Aanhaken bij de uitwerking van regionale initiatieven op het gebied van gezondheid, zorg & Life Sciences. Groen, Gezond en Slim zijn immers de economische kernthema's van de regio Utrecht. Een concreet voorbeeld is de uitwerking van de City Deal Health Hub.

3. Samen sterker in de regio Utrecht

We zitten in een economisch sterke regio. Samenwerking en complementariteit zijn essentieel voor economische kracht. De trend is schaalvergroting. Van lokaal naar regionaal en zelfs (inter-

⁶De gemeente Zeist verkent i.s.m. Rabobank Rijn en Heuvelrug in dat kader de mogelijkheden om innovatie te stimuleren in samenwerking met een aantal grote en strategisch belangrijke bedrijven en organisaties die actief zijn op het gebied van gezondheid en vitaliteit. Doel is om een gezamenlijke ambitie op dit gebied te formuleren die uitgewerkt wordt in concrete acties en/of projecten die door de betrokken partijen worden opgepakt. Door een dergelijk initiatief zal de positie van Zeist in de regio Utrecht ook versterkt worden m.b.t. de invulling van het economische thema Gezond.

)nationaal. De regio wordt steeds belangrijker. Dat zien we ook bij ons in regio Utrecht. Een groot deel van de mensen woont, werkt, volgt onderwijs, recreëert in de regio en maakt er gebruik van de vele voorzieningen. Voor de meeste van hen zijn de bestuurlijke grenzen in de regio nauwelijks relevant; ze voelen zich verbonden met de hele regio. Dit geldt ook voor bedrijven die steeds vaker op regionaal en zelfs (inter-)nationaal niveau opereren. Dit vraagt om een gezamenlijke aanpak van kansen en vraagstukken. Een voorbeeld is bereikbaarheid. Dit is de meest cruciale randvoorwaarde voor een vitale economie die in regionaal verband verbeterd moet worden. Zoals hiervoor al is aangegeven is het daarbij van groot belang dat de gemeente Zeist actief betrokken is bij regionale trajecten als U NED (zie ook “goede bereikbaarheid” pagina 9). Daarnaast kan gedacht worden aan thema's als energietransitie, circulaire economie, duurzame mobiliteit. Voor Zeist is het belangrijk om goed aangehaakt te zijn bij de regio Utrecht om kansen voor Zeist te signaleren en te verzilveren. De economische thema's in de regio, Groen, Gezond en Slim, sluiten goed aan bij het Zeister profiel.

De Ruimtelijk-economische koers U10 biedt in dat kader kansen. De koers geeft een toekomstbeeld voor de regio in 2040 als Ontmoetingsplaats voor gezond (sub-)urbaan leven.

Er is dus al veel inzet gepleegd op regionale samenwerking. Daar is echter nog meer winst te behalen. We zien enkele concrete mogelijkheden.

Acties:

- Evalueren deelname van de gemeente Zeist aan regionale gremia. De regio Utrecht kent vele gremia, projecten en programma's voor samenwerking op diverse inhoudelijke gebieden. Welke zijn voor gemeente Zeist het meest relevant en vergen prioriteit qua actieve inzet van capaciteit en middelen?
- Actief deelnemen aan projecten/programma's die in het Uitvoeringsprogramma van de Ruimtelijk-economische koers U10 zijn opgenomen, voor zover deze een meerwaarde hebben voor de economische vitaliteit van de gemeente Zeist. Dit vergt inzet van capaciteit en middelen.
- Verder verkennen van samenwerkingsmogelijkheden met het Utrecht Science Park. Op welke wijze kan Zeist nog meer profiteren van de nabijheid van het USP? Dit betreft bijvoorbeeld het huisvesten van individuele bedrijven die momenteel niet op het USP geaccomodeerd kunnen worden. Verder kan het station Driebergen/Zeist benut worden als toegangspoort tot het USP om Utrecht Centraal te ontlasten. Door de groei van het aantal bedrijven en werknemers op het USP, is er ook sprake van een toenemende vraag naar betaalbare huisvesting in de buurt van het USP. Zeist kan hier een rol in spelen. In zijn algemeenheid geldt dat Zeist op het gebied van werken, wonen, toerisme, recreatie en mobiliteit een meerwaarde kan hebben voor het USP.
- Samenwerken met gemeenten in de regio zoals Bunnik. Een mogelijke samenwerking met de gemeente Bunnik wordt op diverse niveaus en vanuit diverse inhoudelijke disciplines verkend. Waar kunnen we elkaar versterken?

4. Aantrekkelijke woon-, werk- en recreatiegemeente

We willen een gemeente zijn waar het goed wonen en werken is en waar het fijn is om je vrije tijd te spenderen. Deze thema's zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een aantrekkelijk woonklimaat, met veel mogelijkheden voor recreatie draagt bij aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven. Omgekeerd is economische dynamiek een onmisbare voorwaarde voor een aantrekkelijk woon- en leefklimaat. Daarom zijn de twee belangrijkste onderdelen op dit gebied: het ontwikkelen

van de recreatie- en vrijetijdssector, en het zorgen voor een goede match tussen ondernemingen en voldoende en passende woonmogelijkheden voor hun werknemers.

We werken al hard aan de aantrekkelijkheid van Zeist als woongemeente. In de structuurvisie Zeist 2020 hebben we vastgelegd dat Zeist een kwalitatief aantrekkelijke woongemeente is, met veel groen, voorzieningen en monumenten. De woningmarkt moet een afspiegeling zijn van de samenleving. Dit vergt maatregelen die in de gemeentelijke woonvisie uit 2016 staan beschreven.

Zoals gezegd is de druk op de woningmarkt in Zeist en de regio onverminderd groot, zeker in het sociale huursegment. In de gemeentelijke Woonvisie uit 2016 wordt gezocht naar manieren om de vitaliteit in onze wijken en buurten te versterken. Eén van de instrumenten hiervoor is het toevoegen van nieuwbouw. De druk op de woningmarkt heeft m.n. gevolgen voor de kansen van mensen met een laag of middeninkomen. Daarom is het nodig om juist voor deze groep, zoals starters en jonge gezinnen, voldoende kansen te blijven bieden. Door deze doelgroepen te faciliteren, blijft er voldoende draagvlak voor voorzieningen (sport, onderwijs, detailhandel) en blijft Zeist een aantrekkelijke gemeente. Daarbij is de nabijheid van grootstedelijke voorzieningen van de stad Utrecht een extra plus. Nieuwbouw trekt vooral de groep jonge gezinnen aan. Wanneer er weinig nieuwbouw wordt toegevoegd, zal de bevolking relatief sterker vergrijzen. Goed evenwicht tussen voldoende nieuwbouw om jonge huishoudens aan te trekken, voor senioren om door te schuiven naar kleinere woningen en behoud van de kernkwaliteiten van Zeist is een belangrijk uitgangspunt.

De grote druk op de woningmarkt kan op gespannen voet staan met de beschikbaarheid van voldoende huisvestingsmogelijkheden voor bedrijven. Dit is essentieel voor een gezonde economische dynamiek. Daarom zal steeds bij locatieverkenningen de afweging tussen wonen en werken zorgvuldig gemaakt moeten worden. In dat kader wordt ook verwezen naar mogelijke acties die beschreven zijn onder **stimuleren van bedrijfshuisvestingsmogelijkheden** op pagina 7.

Zoals al eerder in de tekst is vermeld zijn groen, landschap, recreatie en cultuurhistorie onze kernkwaliteiten. Belangrijke kwaliteiten voor het goede leven in Zeist, het vestigingsklimaat voor bedrijven in Zeist én voor recreatie en vrijetijdsbesteding.

De recreatie- en vrijetijdssector is steeds belangrijker voor onze economie. Uit deze zomer gepubliceerde CBS-cijfers⁷ blijkt dat recreatie en toerisme landelijk veel sneller groeien dan de totale economie. Deze trend zien we ook in onze regio. Op de Heuvelrug is het economisch belang met een jaarlijkse toegevoegde waarde van 675 miljoen euro zelfs ruim hoger dan het landelijk gemiddelde. De gastvrijheidseconomie biedt bovendien aan zo'n 20.000 mensen werk en de sector levert een belangrijke bijdrage aan het voorzieningenniveau in stad Utrecht en omliggende gemeenten.

De Utrechtse Heuvelrug en de Gelderse Vallei vertegenwoordigen samen met de stad Utrecht twee derde deel van het totale recreatie en toerisme in de provincie Utrecht. Met bijna 2 miljoen overnachtingen in hotels, op campings en in vakantieparken is de Heuvelrug daarnaast goed voor ruim 60 procent van het verblijfstoerisme.

Natuur en landschap moeten goed bereikbaar zijn voor recreanten uit Zeist en omgeving, waarbij natuur- en landschapswaarden niet geschaad mogen worden. We willen dat meer mensen Zeist weten te vinden als een toeristische plek om te verblijven. Zeist heeft een goede positie die uitgenut

⁷ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/34/toerimesector-blijft-groeien>

moet worden. Onze sterke troeven zijn daarbij o.a. het Nationaal Park Heuvelrug, Slot Zeist en de KNVB campus. Het is belangrijk dat de gemeente hier een actieve rol in vervult. Om gericht invulling te geven aan een recreatieve stimulans waarbij natuur- en landschapswaarden niet geschaad worden, is het noodzakelijk om een integraal actieprogramma m.b.t. toerisme & recreatie op te stellen.

We werken daarbij samen met regionale partners. In 2015 is het Regionaal Bureau Toerisme (RBT) Heuvelrug en Vallei opgericht. Het is de centrale marketing- en promotie organisatie voor het gebied, gericht op het verhogen van de toeristisch-recreatieve bestedingen en versterking van het imago. Gemeente Zeist participeert in RBT. Op het gebied van (inter-)nationale profilering wordt door het Regionaal Bureau voor Toerisme samengewerkt met een groot deel van de regio zuid Utrecht en de steden Utrecht en Amersfoort. Het Nationale Park UHeuvelrug wordt daarbij gezien als één van de uithangborden van de regio, ook internationaal. Na de Hoge Veluwe en de Biesbosch is de Utrechtse Heuvelrug het bekendste Nationale Park onder Nederlanders. Dat blijkt uit het onderzoek naar de naamsbekendheid en het imago van het Nationaal Park (Utrechtse) Heuvelrug. Meer bekendheid helpt in het vinden van nieuwe samenwerkingspartners waarmee de kwaliteit van het gebied behouden blijft. Het RBT vervult ook hier namens de deelnemende gemeenten een taak binnen marketing en branding. Door intensievere samenwerking binnen het Nationaal Park kunnen we de recreatie, toegankelijkheid en natuur op de Utrechtse Heuvelrug versterken. Daarnaast willen samenwerkende partners van het Park Utrechtse Heuvelrug de héle Heuvelrug, van het Gooimeer tot de Grebbeberg, onderbrengen in één groot Nationaal Park Heuvelrug. Er liggen ook kansen om de recreatieve mogelijkheden van het Park Vliegbasis Soesterberg verder te ontwikkelen. Verder zullen de Toeristische overstappunten (TOP's, Slot Zeist, Beauforthuis, en in de toekomst Zeisterbos/Jagershuys), op elkaar aangesloten worden, onder andere door middel van fietsroutes. Ook wordt verkend of de realisatie van E-bike routes mogelijk is.

Acties:

- Uitvoeren van de woonvisie.
- Zie acties onder “stimuleren bedrijfshuisvesting” op pagina 8.
- Opstellen actieprogramma m.b.t. recreatie en toerisme. Met dat programma maken we meer verbinding tussen alles wat er al gebeurt en zorgen we dat de kansen die er zijn, beter worden benut.
- Definiëren van een scherp, extern profiel voor Zeist met daarin onderscheidende elementen waarmee Zeist naar de toekomst gericht (nieuwe) investeerders, bedrijven, studenten, bezoekers en bewoners aan wil trekken. Zie ook de overige acties die hiervoor genoemd zijn onder “duidelijke profilering” op pagina 11 en 12.
- Bijdrage leveren aan vorming Nationaal Park Heuvelrug.
- Vergroten bekendheid TOP's.
- Beter benutten potentie Park Vliegbasis Soesterberg m.b.t. recreatie/toerisme.
- Inzetten innovatieve vervoersconcepten voor recreatie.

BIJLAGE 1

STRATEGIE: Platform 31/Naar een strategie voor middelgrote gemeenten

Strategie voor de middelgrote gemeente:

1. *Bepaal je positie in de regio*

Voor Zeist geldt: middelgrote gemeente in de nabijheid van grote stad Utrecht. De adviezen luiden in dit geval:

2. *Leen functies van de stad*

“Van de gezinnen die de stad Utrecht verlaten, blijven drie op de vijf in dezelfde provincie wonen. Voor middelgrote gemeenten die in de nabijheid van een grotere stad liggen, biedt de trek uit de stad kansen. Dit geldt voornamelijk voor de steden die in de Randstad zijn gelegen. Om maximaal gebruik te kunnen maken van de voordelen van de nabijgelegen grote stad is het wel van belang dat de verbindingen goed zijn. De middelgrote steden kunnen hun ontwikkelmogelijkheden vergroten als zij de kwaliteit, de variatie van modaliteiten (fiets, trams, lightrail, trein, bus, auto) en de frequentie met moderne verkeers- en vervoerssystemen weten te vergroten.”

3. *Versterk de complementariteit met de grote stad*

“Dit vergt wel een bewuste keuze en strategie om de voorzieningen van de nabijgelegen grote stad niet te dupliceren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan onderwijsinstellingen, zorgvoorzieningen, culturele voorzieningen (bibliotheek, theater, bioscopen e.d.), maar ook winkels zoals woningboulevards en bouwmarkten. Dit vergt bestuurlijke daad- en overtuigingskracht.” “Vaak kan beter gebruik worden gemaakt van de ruimte, het groen en het water dan in de grote stad. De aandacht voor de *quality of living* dwingt ook tot aandacht voor breedband-ICT, het verbeteren van de bestaande woningvoorraad, en op kleine schaal ook bouwen van grote en hoogwaardige nieuwe woningen.”

4. *Voorkom verlies van lokale identiteit*

“Het versterken van de lokale identiteit is belangrijk om aanspraak te kunnen maken op de lokale kracht aanwezig in de samenleving. Juist in middelgrote steden zijn de lijnen kort en dit biedt mogelijkheden voor (sociaal) ondernemerschap en burgerinitiatieven in de lijn van de richting gevende opgave ‘Faciliteren en stimuleren van ondernemerschap’ (paragraaf 3.14). Hierbij is het echter van belang dat de inwoners zich verbonden voelen met de middelgrote stad waarin zij wonen (en waarschijnlijk niet werken). De handvatten in de richtinggevende opgaven ‘Benut vooral de lokale en eigen sociale kracht’ (paragraaf 3.15), ‘Zorg voor een stad in balans’ (paragraaf 3.16) en ‘Horizontaal besturen in een netwerk’ (paragraaf 3.18) kunnen behulpzaam zijn bij het uitwerken van de eigen strategie. Juist oor de lokale identiteit te versterken kunnen middelgrote steden zich duidelijk profileren en kunnen zij een volwaardige gesprekspartner zijn.”

BIJLAGE 2

Wat doen we al in Zeist dat past bij het ontwikkelen van een strategie op basis van rapport 'Naar een strategie voor middelgrote gemeenten' van Platform 31.

Werklocaties

De kantorenleegstand in Zeist lag in 2016 onder het Nederlandse gemiddelde van 16%. Ook is de leegstand op bedrijventerreinen één van de laagste in Nederland. De keerzijde hiervan is dat het vaak lastig is om een plek te vinden voor bedrijven die zich in Zeist willen vestigen of willen uitbreiden. Er wordt verder geïnvesteerd in veiligheid op bedrijventerreinen. Ondernemers, politie, brandweer en gemeente hebben samen de her certificering van het Keurmerk Veilig Ondernemen op het bedrijventerrein Fornhese afgerond. Voor bedrijvenpark Zeist West is een KVO traject opgestart. In het Ondernemershuis werken sinds 2016 ondernemers die onder één dak samen aan de duurzame groei en winst van onze ondernemingen. De gemeente heeft als adviseur en eigenaar van het pand deze starters ondersteund.

Meer samenwerking Utrechtse regio

De economie houdt niet op bij de gemeentegrenzen. Daarom wordt veel inzet op gepleegd in de regio:

- Zo werken we met de samenwerkende gemeenten (U10) in de Utrechtse regio verder aan de regionale ruimtelijk-economische koers. Deze wordt in 2017 aan alle raden van de Utrechtse regio ter vaststelling aangeboden. Daarnaast worden regionale detailhandelsafspraken gemaakt, zodat we op een meer eenduidige wijze omgaan met de beschikbare ruimte.
- De U10-gemeenten hebben een provinciale intentieverklaring ondertekend voor de aanleg van glasvezel in de buitengebieden van de provincie Utrecht. Samen met de provincie wordt onderzocht hoe we tot de aanleg van glasvezel in de buitengebieden kunnen komen.
- In de Regio Q4 zijn de samenwerkende ondernemersverenigingen in de regio verbonden. Zij hebben zich in 2016 verder ontwikkeld, wat resulteerde in een geslaagd congres en daaruit voortvloeiende thematafels waar zij zich op zullen richten. De Gemeente Zeist heeft hierin actief ondersteund met mankracht, kennis en middelen.
- Zeist heeft een regionaal convenant "Samen meer Rendement" mede ondertekend.). Deze overeenkomst heeft tot doel om als partijen in de regio Utrecht samen op te trekken om (internationale) bedrijven aan te trekken getekend: de gemeenten pakken gezamenlijk de (inter)nationale acquisitie van bedrijven op en beconcurreren elkaar daarin niet.
- De gemeente Zeist blijft de samenwerking met het USP zoeken. Zo zijn we in gesprek over het huisvesten van individuele bedrijven die momenteel niet op het USP geacommodeerd kunnen worden. Verder kan het station Driebergen/Zeist benut worden als toegangspoort tot het USP om Utrecht Centraal te ontlasten. Een goede bereikbaarheid van het USP vanuit Zeist is daarbij een noodzakelijke randvoorwaarde.
- Bereikbaarheid en mobiliteit zijn de meest cruciale randvoorwaarde voor een vitale economie die in regionaal verband verbeterd moet worden. De gemeente Zeist is actief betrokken bij regionale trajecten als Gebiedsverkenning Utrecht Oost (die erop gericht is om bij het Ministerie van I&M middelen te verkrijgen voor investeringen in infrastructuur in de regio Utrecht).

Centrum

We geven ruimte aan ondernemerschap en creativiteit van winkeliers en horecaondernemers, zodat het centrum nog aantrekkelijker wordt:

- Het centrum wordt heringericht. Dit betekent een kwaliteitsimpuls voor de winkeliers en horecaondernemers in het centrum. Het legt een stevig fundament voor het verder bouwen aan

een groen, gezond en gastvrij centrum, waar het bruist en ondernemers een goede boterham kunnen verdienen. Naast de herinrichting gebeurt er veel meer:

- Het gevefonds ondersteunt ondernemers en vastgoedeigenaren in het centrum om hun gevel op te knappen en zo de uitstraling van het pand en de winkelstraten te verbeteren. Hiervan heeft boekhandel Kramer en Van Doorn gebruik gemaakt. Ook C'est Bon, het voormalige pand van Foto Klein en Cartney hebben een bijdrage ontvangen uit het gevefonds.
- Er is een nieuwe centrumorganisatie in oprichting, waarin winkeliers, horeca, vastgoedeigenaren en gemeente zitting hebben. Dit vergroot het draagvlak en de slagkracht van de organisatie om te streven naar een sterker centrum. Bijzonder hierin is de betrokkenheid van de vastgoedeigenaren bij de ontwikkeling van het centrum. Indirect kan deze samenwerking leiden tot meer bekendheid, bezoekers en minder leegstand.
- Op verzoek van winkeliers in het centrum wordt de verordening van de reclamebelasting mogelijk herzien naar een grondslag op basis van de WOZ-waarde. Dit wordt mogelijk in 2019 ingevoerd. Dit zorgt ervoor dat ondernemers in het centrum op een rechtvaardige basis bijdragen aan de ontwikkeling en promotie van hun eigen centrum. Immers, de reclamebelasting vloeit in de vorm van een ondernemersfonds volledig terug naar het centrummanagement.
- De eigenaar van het V&D-pand verkent samen met de gemeente mogelijke alternatieve invullingen. Enerzijds kan een nieuwe invulling aan het V&D-pand zorgen voor een nieuwe impuls aan het centrum voor extra bezoekers. Daarnaast zal bij heropening van het pand de 'doorbloeding' van het kernwinkelgebied verbeteren.
- In de centrumvisie is nadrukkelijk gevraagd om invulling te geven aan het leegstandsbeleid voor het centrum. Hiervoor wordt in het najaar van 2017 de Retail visie opgesteld, waarin antwoord wordt gegeven op de vraag hoe we het centrum de leegstand het best kunnen bestrijden. Ook gaat de Retail visie in op de vraag hoe het centrum het best kan worden gepositioneerd. Om ook in de toekomst genoeg publiek te trekken en om een toekomstbestendig, groen, gezond en gastvrij centrum te blijven.
- In de centrumvisie is gekozen voor een compact winkelcentrum. De uitvoering van de centrumvisie (zoals de herinrichting en het gevefonds) richt zich op het compacte centrum. De aanloopstraten verdienen ook een goed perspectief. Als straat om te winkelen, maar misschien meer om te wonen, te werken of te recreëren. Hiervoor wordt momenteel een aanpak voor de verschillende aanloopstraten opgesteld, met als doel het functioneren van deze straten en het functioneren van het compacte centrum te vergroten.
- Het aantal evenementen in het centrum neemt toe. Zo hebben het centrummanagement, betrokken ondernemers en gemeente met elkaar rond de kerstperiode een ijsbaan op het Emmaplein gerealiseerd. Voor 2017 staat dit weer op de planning.
- De pilot Verlichte Regeldruk Centrum vermindert of verandert ingewikkelde regels om zo ondernemerschap, innovatie en samenwerking tussen retailers, horecaondernemers en vastgoedeigenaren te versterken. Er zijn ondertussen enkele initiatieven van winkeliers gerealiseerd.

Recreatie

- Het Regionaal Bureau voor Toerisme (RBT) organiseert veel activiteiten, zowel in de regio als met een uitstraling daarbuiten. Zo is Nationaal Park Utrechtse Heuvelrug (NPUH), onder meer met grote steun van het RBT gekozen als een van de top- Nationale Parken in Nederland. De samenwerkende partners van het NPUH willen de héle Heuvelrug, van het Gooimeer tot de Grebbeberg, onderbrengen in één groot Nationaal Park Heuvelrug. Een ambitieuze en meervoudige opgave die leidt tot een aaneengesloten gebied van zo'n 40.000 hectare.

- De Toeristische overstappunten (TOP's) (in de gemeente Zeist zijn dat Slot Zeist en Beauforthuis, en in de toekomst Zeisterbos/Jagershuys) , zullen in de toekomst op elkaar aangesloten worden, onder andere door middel van fietsroutes. Ook wordt gekeken naar E-bike routes.
- Het RBT neemt ook namens de deelnemende gemeente deel aan overleggen om (inter)nationaal toerisme te versterken. Dit overleg wordt gevoerd met marketeers van onder andere Utrecht, Amersfoort en daarnaast nog 11 gemeenten.
- Ook het optuigen van een evenementenkader en een evenementenkalender kan vanuit recreatie een bijdrage leveren aan een levendig en gastvrij Zeist.

BIJLAGE 3

Sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen m.b.t. de lokale economie⁸:



Sterkten en zwakten lokale economie

Sterkten	Zwakten
<ul style="list-style-type: none">Centrale ligging en goede ontsluiting	<ul style="list-style-type: none">Matige OV-bereikbaarheid
<ul style="list-style-type: none">Nabijheid van Utrecht met relatief jonge, hoogopgeleide beroepsbevolking, aanzienlijk kennispotentieel (Science Park) en tal van stedelijke voorzieningen	<ul style="list-style-type: none">Afstand t.o.v. Schiphol en Amsterdam (door deel jonge potentials als problematisch ervaren)
<ul style="list-style-type: none">Aantrekkelijke woon- en leefomgeving	<ul style="list-style-type: none">Tweedeling: vooral hoge en lage inkomensgroepen en relatief kleine middengroep
<ul style="list-style-type: none">Aanwezigheid van diverse toonaangevende bedrijven en instellingen (industrie/handel (Remia, KraftHeinz, Sola, GSK, Manutan), financiële diensten, ICT, NGO's, e.d.)	<ul style="list-style-type: none">Beperkte inbedding van grote bedrijven in gemeente resp. in lokale en regionale netwerken
<ul style="list-style-type: none">Uitgebreid aanbod van winkel-, horeca- en andere voorzieningen	<ul style="list-style-type: none">Versnippering/weinig samenwerking tussen lokale ondernemers
<ul style="list-style-type: none">Aanwezigheid van authentieke kantoorvilla's in een groene omgeving	<ul style="list-style-type: none">Beperkt aanbod van (nieuwe) werklocatiesToenemende leegstand van winkels
<ul style="list-style-type: none">In toenemende mate proactieve houding van bestuur en actief accountmanagement, zowel lokaal als in regionaal verband	<ul style="list-style-type: none">Deels langdurige gemeentelijke besluitvormingsprocessen
<ul style="list-style-type: none">Aanwezigheid van tal van instellingen met een 'gezonde' c.q. 'duurzame' identiteit	<ul style="list-style-type: none">Weinig profiel, enigszins 'suffig' imago, geen duidelijke koers waar economisch op ingezet

⁸ Bron: onderzoek "Economisch DNA gemeente Zeist", Buck Consultants International (maart 2017)

Kansen en bedreigingen lokale economie

Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • Stedelijke groei/regionale samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrentie/snelle groei andere stedelijke regio's
<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe marktkansen op basis van groen, gezond en gastvrij (Healthy Urban Living) 	<ul style="list-style-type: none"> • Afhankelijkheid van een aantal grotere, footloose werkgevers met zeggenschap elders/budgetplafonds
<ul style="list-style-type: none"> • Betrekken van lokale bedrijven en instellingen bij regionale clusters 	<ul style="list-style-type: none"> • Massa en potentie van groeisectoren beperkt (zie detailanalyses)
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van start- en scale-ups, onder andere vanuit Utrecht Science Park (USP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkte scope van deel van lokale ondernemers ('gezapig', aldus geïnterviewde ondernemer)
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling satellietlocatie van USP 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereikbaarheid onder druk en onvoldoende reizigersaanbod voor slimme, hoogwaardige (OV-) alternatieven
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van toplocaties in het groen: Zeist als landingsplaats van nationale NGO's/bedrijven 	<ul style="list-style-type: none"> • Toename van moeilijk vervulbare vacatures (deels landelijk probleem)
<ul style="list-style-type: none"> • Opschaling en profilering van (o.a. toeristische) voorzieningen/evenementen in regionaal perspectief ('borrowed size') 	<ul style="list-style-type: none"> • Versnippering van initiatieven en gebrekkige samenwerking ondernemers
<ul style="list-style-type: none"> • Sterkere profilering van Zeist, bijvoorbeeld op basis van 'duurzame' identiteit, o.a. qua complementaire rol in regionale economie en samenwerkingsverbanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ook andere gemeenten/regio's profileren zich op toerisme/gastvrijheid, duurzaamheid en omgevingskwaliteit
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling KNVB Campus voor nieuwe, sport- en health gerelateerde bedrijvigheid 	

BIJLAGE 4

Relevante trends & ontwikkelingen uit het onderzoek “Economisch DNA gemeente Zeist” dat in 2016/2017 is uitgevoerd door Buck Consultants International

3 Relevante trends & ontwikkelingen



Macro-economisch

- Globalisering: toenemende internationale concurrentie, schaalvergroting en concentratie, waardoor meer nadruk op kostenbeperking enerzijds en kennis & innovatie anderzijds
- Demografie: toenemende vergrijzing, met actieve, koopkrachtige 55+'ers, maar ook toenemende zorgvraag; hoger opleidingsniveau, grotere mobiliteit en hogere eisen qua gezondheid, leefomgeving, duurzaamheid, identiteit, e.d. (massa-individualisering), groeiende internationale mobiliteit (studenten, kenniswerkers, asielzoekers), alsmede groeiende tweedeling/segregatie
- Marktvraag: opkomst van nieuwe behoeften onder invloed van social media, vrijetijd, sociaal-culturele veranderingen, technische mogelijkheden, etc.
- Technologie: toenemende mogelijkheden door zgn. enabling technologies (ICT, nano- en biotech, etc.), integratie van producten en diensten (o.a. deeleconomie), ontstaan van andere waardeketens en verdienmodellen, alsmede flexibilisering en decentralisatie van kennis en werk (internet, sociale innovatie, nieuwe werken, etc.)
- Regionalisering: toenemend belang van stedelijke netwerken (Daily Urban System), interacties/clusterontwikkeling van bedrijven en kennisinstellingen, en regionale/lokale toepassingen van innovaties (living labs, etc.)

Nationale arbeidsmarkt

- Opleidingsniveau van beroepsbevolking neemt toe, evenals vraag naar gekwalificeerde arbeidskrachten (kenniseconomie), terwijl behoefte aan te automatiseren vaardigheden (middenniveau) terugloopt
- Fundamentele herstructurering van de arbeidsvraag in allerlei sectoren door ICT/automatisering, globalisering, nieuw verdienmodellen, etc.
- Moeilijk vervulbare vacatures in o.a. specialistische technische beroepen, ICT, e.d. ('war on talent'), terwijl bepaalde beroepen met lager opleidingsniveau (deels) worden ingevuld door arbeidskrachten uit Midden- en Oost-Europa
- Toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt, zowel in de vorm van tijdelijke contracten als ZZP'ers
- Aantrekkingskracht Amsterdam t.o.v. Utrecht voor hoger opgeleiden ("Zeist ligt aan verkeerde kant van Utrecht")
- Toenemende behoefte aan zgn 21st century skills (creativiteit, probleemoplossing, samenwerking, ICT, etc.)

Ruimtelijk

- Ruimtedruk: groeiende vraag in stedelijk gebied, met meer nadruk op inbreiding/transformatie, nieuwe vastgoedconcepten en slimme voorzieningen en infrastructuur ('smart cities')
- Ruimtelijke kwaliteit: toenemende waardering voor groen, erfgoed en identiteit van locaties
- Bouw: meer nadruk op duurzaamheid/circulariteit, levensloopbestendig en flexibel bouwen
- Mobiliteit: blijft toenemen onder invloed van welvaart, e-commerce, leisure, e.d., waarbij meer nadruk op slimme en duurzame vormen (ketenmobiliteit, HOV, autodelen, multi- en synchromodaal transport)
- Ecologie/verduurzaming: toenemend belang biodiversiteit, energietransitie, klimaatadaptatie, en circulaire economie, o.a. voortkomend uit Energie- en Klimaataakkoorden

Governance

- Overheidsrol: terugtrekkende overheid, minder nadruk op sturing en meer op faciliteren, decentralisatie en (tot voor kort) bezuinigingen
- (De)centralisatie: meer nadruk op taakverdeling resp. samenwerking tussen verschillende overheidslagen (gemeente, regio, provincie, Rijk en EU), o.a. gericht op meer betrokkenheid van burgers en slagkracht
- Allianties: grotere rol van nieuwe coalities van bedrijven, kennisinstellingen, overheden, belangengroepen, e.d. ('triple+ helix') bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken
- Burgerparticipatie: meer behoefte en noodzaak tot zelfsturing, eigen oplossingen, etc. op allerlei vlakken