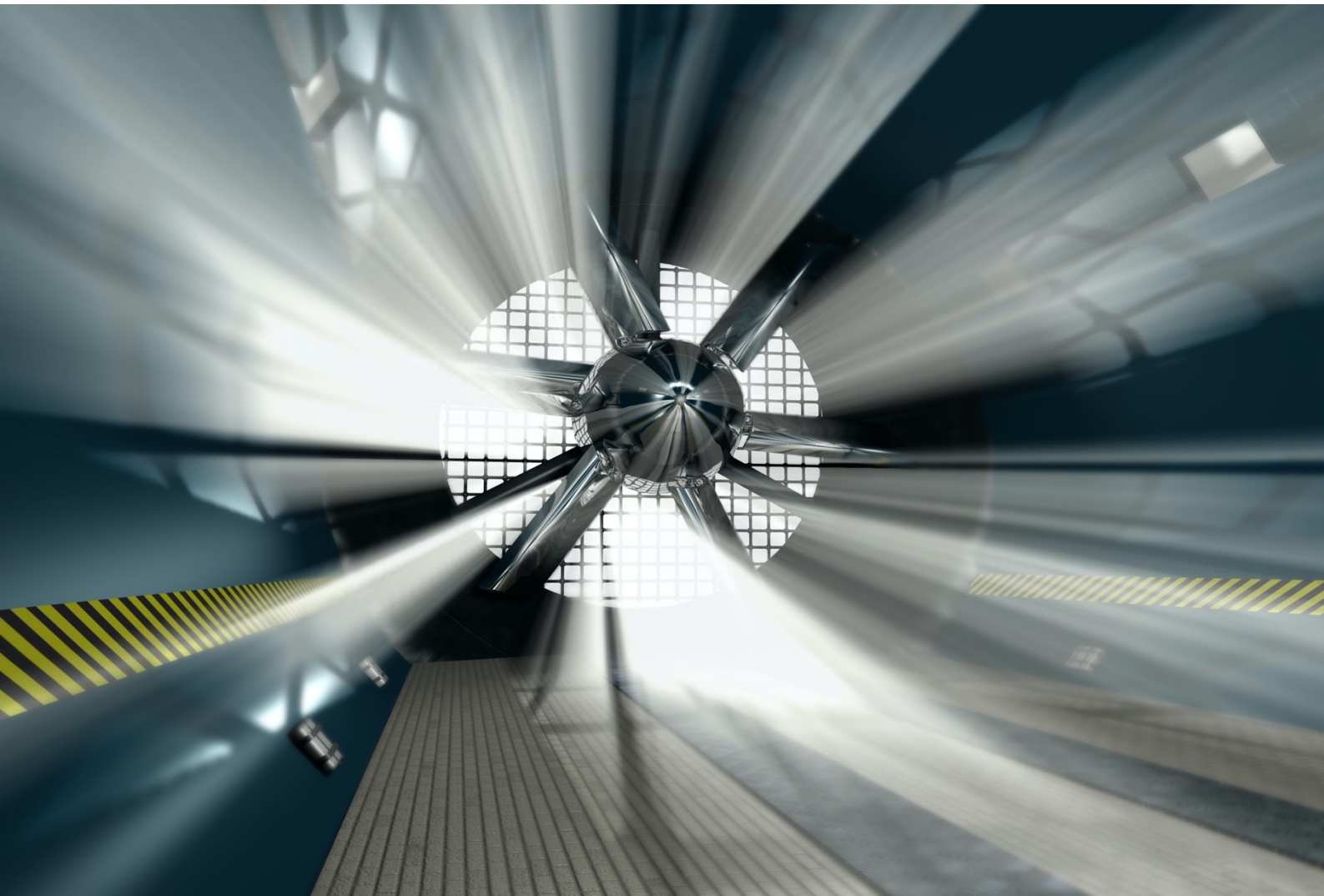


Post-corona toekomstverkenning

Regio Groningen-Assen



Post-corona toekomstverkenning

Verkenning voor Regio Groningen-Assen

Datum 14 juli 2020

Auteur Jester Strategy

Contactpersoon Jeroen Toet
j.toet@jester.nl
06-11451311



Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Post-corona toekomstverkenning | 2 |
| Inhoudsopgave | 3 |
| Inleiding | 4 |
| Samenvatting | 5 |
| Leeswijzer | 7 |
| 1. Scope | 8 |
| 2. Externe ontwikkelingen | 9 |
| 3. Het assenkruis..... | 15 |
| Vergelijkingstabel | 15 |
| 4. Scenario's en opgaven..... | 17 |
| Scenario 1: Elan in Europa | 17 |
| Uitdagingen voor de regio Groningen-Assen..... | 20 |
| Scenario 2: Mee met de Markt | 21 |
| Uitdagingen voor de regio Groningen-Assen..... | 24 |
| Scenario 3: Durf in Den Haag | 25 |
| Uitdagingen voor de regio Groningen-Assen..... | 29 |
| Scenario 4: Dynamiek achter de Dijk | 30 |
| Uitdagingen voor de regio Groningen-Assen..... | 34 |
| 5. Hoe de scenario's te gebruiken? | 35 |
| Een stappenplan | 35 |
| Aan de slag | 40 |
| Monitoren en bijsturen | 41 |
| 6. Verantwoording..... | 42 |

Inleiding

De COVID19-pandemie zal onze maatschappij en economie de komende jaren hoogstwaarschijnlijk sterk veranderen. Regels worden opnieuw geschreven, visies geherformuleerd en strategieën opnieuw uitgestippeld. Hoe precies, dat is lastig te voorspellen. Hoe langer en ingrijpender het coronavirus ons dagelijks leven en onze economie zal beheersen, des te groter de kans op het ontstaan van structurele verandering en nieuwe patronen. Maar ook als de pandemie korter blijkt te duren zullen burgers en bedrijven er lering uit kunnen trekken en voor fundamenteel andere keuzes komen te staan.

Economische impact pandemie

Regio Groningen-Assen (RGA) bereidt zich voor op het post-coronatijdperk. Onder begeleiding van Jester Strategy is gestructureerd nagedacht over hoe de veranderingen die kunnen optreden invloed hebben op de regionale economie op de wat langere termijn. In- en externe stakeholders van de RGA hebben samen nagedacht over de wereld waarin ze na de coronacrisis terecht kunnen komen. De mogelijke toekomstige economische impact van de pandemie is geprobeerd te vangen in vier scenario's.

Een verkenning

De scenario's zijn geen wensbeelden, ambities of voorspellingen. Het zijn verkenningen van verschillende hypothetische omstandigheden in de toekomst, gebaseerd op de onzekerheden waar de regionale economie in de nasleep van de coronacrisis mee te maken heeft of krijgt. De Toekomstverkenning voor de regio Groningen-Assen geeft dus geen pasklare antwoorden op het economisch herstel na de coronacrisis. De titel van het rapport zegt het al: het is een verkenning. Aan de hand van de vier scenario's wordt een beeld geschetst hoe het herstel zou kúnnen verlopen. Het zijn geen scenario's waaruit je kunt kiezen, daarvoor zijn de aannames (nog) veel te ongewis. Het zijn werkmodellen die gebruikt kunnen worden om de effectiviteit van economische maatregelen te toetsen.

Praktische tool

Deze Toekomstverkenning zal handen en voeten gaan krijgen in de dagelijkse praktijk van ambtenaren, ondernemers en bestuurders die door de pandemie noodgedwongen hun koers moeten wijzigen of nieuwe wegen willen inslaan. Het is een praktische tool waarmee zij hun bedrijf of organisatie met goed doordachte en toekomstbestendige maatregelen door deze onrustige periode kunnen loodsen.

Samenvatting

De Toekomstverkenning voor Regio Groningen-Assen voor het post-coronatijdperk geeft een aantal mogelijke toekomstbeelden weer. Deze schetsen zijn, hoewel fictief, gebaseerd op trends en ontwikkelingen die wij samen met een klankbordgroep hebben geïnterviewd. In theorie zijn de scenario's op het moment van schrijven elk even waarschijnlijk (25% voor elk scenario). De komende maanden en jaren zal de wereld, in de nasleep van de pandemie, echter veranderen. Sommige richtingen in de scenario's die nu nog onzeker zijn, krijgen in de loop van de tijd steeds meer richting en vorm. Bepaalde scenario's zullen hierdoor toenemen in waarschijnlijkheid, waar andere juist zullen afnemen.

Geen keuzescenario's, maar werkmodellen

De verkenning voor de regio Groningen-Assen geeft **geen pasklaar antwoord** op het economisch herstel na de coronacrisis. De titel van het rapport zegt het al: het is een **verkenning**. Aan de hand van vier scenario's schetsen wij een beeld van hoe het herstel zou *kunnen* verlopen. Het zijn geen scenario's waaruit je kunt kiezen, daarvoor zijn de aannames (nog) te ongewis. Elk scenario beschrijft een samenleving waarin we ons over 10 jaar zouden kunnen bevinden, een samenleving die is ontstaan door bovenregionale ontwikkelingen. Daar hebben we dus geen of nauwelijks invloed op en daar kunnen we op regionale schaal dan ook niks aan doen. Wat we wél kunnen doen is tijdig voorsorteren op deze ontwikkelingen. Welke maatregelen scoren in alle scenario's goed? Welke maatregelen kunnen we verbeteren door ze in alle scenario's relevant te maken? De scenario's zijn dus te gebruiken als **werkmodellen** om de effectiviteit van (economische) maatregelen te toetsen en te vergroten.

De vier scenario's

Bij de totstandkoming van de scenario's draait het om de vragen waar de herstelkracht vandaan komt (markt of overheid) en wat het speelveld van de economie is (regionaal of globaal). Schematisch ziet dat er zo uit:



De scenario's zijn als volgt getypeerd:

1. Elan in Europa (overheidsgedreven herstel/globalisering)
2. Mee met de markt (marktgedreven herstel/globalisering)
3. Durf in Den Haag (overheidsgedreven herstel/regionalisering)
4. Dynamiek achter de dijk (marktgedreven herstel/regionalisering)

Elk scenario begint met een fictief verhaal over hoe de wereld er in 2030 uitziet. Daarna volgen er analyses van welke gebeurtenissen en ontwikkelingen cruciaal waren binnen het scenario en welke gevolgen die hebben gehad voor de economie en de samenleving, zowel op mondiaal als regionaal niveau. De vier verhalen zijn samengevat in 10 indicatoren:

| | 1. Elan in Europa | 2. Mee met de Markt | 3. Durf in Den Haag | 4. Dynamiek achter de Dijk |
|-----------------------------|--|---|--|--|
| Drijvende kracht | EU | Markt | Rijk | Bottom-up |
| Duurzaamheid | Internationale schaal | Beperkt; business case gedreven | Nat./reg. zelfvoorzienend | Decentraal zelfvoorzienend |
| Inclusiviteit | Onderdeel EU Agenda en MVO bedrijven | Groeiende tweedelingen | Gelijk verdeelde krimp | Samenredzaamheid, deel- en ruilecon. |
| Werkgelegenheid | Begeleiding naar nieuwe banen | Arbeidsubstitutie | Gekrompen economie | Groei informele economie |
| Innovatie | EU Agenda leidend | 'Winner takes all'/grote bedrijven | Nationale industriepolitiek | Vanuit samenleving en MKB |
| Digitalisering | Gericht op o.a. duurzaamheid, zorg | Focus op efficiëntie, arbeidsubstit. | T.b.v. reshoring | Faciliteren platformen, netwerken |
| Internationalisering | Europa | Wereld | Buurlanden | Land en regio |
| Leefbaarheid | Duurzamer maar drukker en 'footloose' | Ruimtelijke en verkeersdruk hoog | Ruimt. concurrentie wonen en econom. | Duurzaam, groen, lokale betrokkenheid |
| Kracht MKB | Niet iedereen kan mee in transities | 'Winner take all' bedrijven dominant | Minder internationale concurrentie | Lokaal consumeren en innoveren |
| Kansrijke sectoren | (Duurzame) energie, (biobased) chemie, zorg en welzijn, onderwijs, overheid, ICT, creatieve sector | Energie, zorginnovatie (e-health), chemie, data, (e-commerce) logistiek | (Duurzame) energie, (biobased) chemie, zorg en farmacie, ('slimme') maakindustrie, onderwijs | MKB, ('slimme') maakindustrie, (decentrale) energie, (biobased) chemie |

Uitdagingen voor de regio

Toekomstige maatregelen kunnen aan de hand van de scenario's getoetst worden op hun robuustheid. In dit rapport staan aan het eind van elk scenario een aantal uitdagingen geformuleerd voor de regio Groningen-Assen die voortvloeien uit het betreffende scenario. Over deze uitdagingen moet het gesprek gaan om te zorgen dat de te nemen maatregelen binnen het scenario robuust zijn en blijven.

Concreet stappenplan

Hoewel de komende tijd bijzonder onzeker blijft, zullen bestuurders toch keuzes moeten maken en lijnen uit moeten zetten. Deze Toekomstverkenning is daarbij een hulpmiddel. Bedrijven, overheden en kennisinstellingen kunnen aan de hand van een concreet stappenplan de scenario's gebruiken om afgewogen keuzes te maken en het beleid mogelijk bij te sturen. Dit stappenplan staat beschreven in hoofdstuk 5.

Leeswijzer

In 5 stappen naar toekomstscenario's en opgaven voor Regio Groningen-Assen

Op een gestructureerde wijze en met behulp van een online klankbordgroep van interne en externe stakeholders, zijn de vier toekomstperspectieven op het post-coronatijdperk voor de regio Groningen-Assen tot stand gekomen. Het rapport is opgebouwd volgens de methodiek die hiervoor is gebruikt.

De scope

Hoofdstuk 1 beschrijft de eerste stap om de richting van het onderzoek te bepalen. De belangrijkste strategische vragen voor de regio vormde het uitgangspunt van de scope. Op basis van deze vraag zijn o.a. een tijdhorizon gekozen, aandachtspunten benoemd en begrenzungen aangebracht.

Externe ontwikkelingen

In hoofdstuk 2 wordt de externe omgeving geanalyseerd. De community verzamelde trends door ontwikkelingen te selecteren in de database van macrotrends. Daarnaast brainstormden ze over trends in de directe omgeving van de regio.

Trendanalyse

In hoofdstuk 3 worden de verzamelde trends geanalyseerd. De trends zijn gescoord op hun onderlinge samenhang, onvoorspelbaarheid en impact op de onderzoeksvraag. Doel van deze fase is om kernonzekerheden te identificeren die ten grondslag liggen aan de scenario's.

Scenario's en opgaven

In hoofdstuk 4 staan de scenario's beschreven. De kernonzekerheden vormen de basis voor het assenkruis dat de vier scenario's definieert. De scenario's zijn plausibele toekomstbeelden die samen met de klankbordgroep zijn opgesteld. Ook in hoofdstuk 4 staan de belangrijkste opgaven voor de regio die uit de scenario's naar voren komen en waar met de klankbordgroep online is over nagedacht.

Praktische toepassing

In hoofdstuk 5 staat een stappenplan. Aan de hand van voorbeelden is praktisch beschreven hoe toekomstige plannen op robuustheid, inclusiviteit en duurzaamheid getoetst kunnen worden met de vier scenario's als kompas.



1. Scope

Wat omvat de scope?

Een belangrijk onderdeel van een scenarioproject is de scope, oftewel, een soort onderzoeksafbakening. Op welke vraag moeten de scenario's helpen een antwoord te bieden? Hoever vooruit in de tijd willen we kijken? Welke onderwerpen willen we wel of niet meenemen in de scenario's? Van wat voor partijen willen we in de scenario's uitspraken doen over hun mogelijk gedrag en situatie?

Hieronder staat de scope die voor dit traject als uitgangspunt is genomen. Deze is tot stand gekomen door bijdragen van de kerngroep en de klankbordgroep.

Onderzoeksvraag:

Welke opgaven werpt de coronapandemie op voor de regio Groningen-Assen bij het realiseren van een robuuste¹, inclusieve² en duurzame³ economie?

Tijdshorizon:

2030

Stakeholders:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Overheden- Bedrijven- Kennisinstellingen- Inwoners | <ul style="list-style-type: none">- Samenwerkingsverbanden (triple helix, NOM) |
|---|--|

Begrenzing:

- Focus op provincies Drenthe en Groningen

Aandachtspunten:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Sectoren- Vergroening en circulariteit- Brede welvaart- Verschillen en ongelijkheid- Samenwerking en regionaal ecosysteem | <ul style="list-style-type: none">- Governance regio- Wonen, leven, mobiliteit- Digitalisering- Internationalisering- Ondernemerschap |
|---|---|

¹ Robuust betekent dat er voldoende werkgelegenheid en innovatie is

² Inclusief betekent dat iedereen mee kan doen op zijn eigen niveau

³ Duurzaam betekent met aandacht voor vergroening en circulariteit

2. Externe ontwikkelingen

Belangrijke externe ontwikkelingen voor Regio Groningen-Assen

De klankbordgroep heeft trends aangedragen. Uit dat groot aantal trends heeft het kerngroep een netto trendlijst opgesteld. Hiervan is een trendenquête gemaakt die aan de klankbordgroep is verstuurd. Sommige trends zijn specifiek naar aanleiding van de covid-19 pandemie. Andere zagen we al optreden voor de pandemie, maar zijn in impact of onzekerheid veranderd. De pandemie kan zaken die we als zekerheid beschouwden namelijk onzeker maken. Omgekeerd, kan de pandemie zaken die we als onzeker zagen, juist meer richting geven. Voor scenario's zijn het juist onzekerheden met een grote impact die centraal staan. Ook is gekeken naar hoe trends onderling samenhangen ('cross-impact'). Een hoge score daarop betekent dat een trend een drijvende kracht is en vele andere trends kan beïnvloeden. De trends staan hieronder op volgorde van hun scores weergegeven.

Deglobalisering en regionalisering productieketens

| <i>Cross impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Zeer hoog</i> |
|----------------------|------------------|----------------|------------------|---------------------|------------------|
|----------------------|------------------|----------------|------------------|---------------------|------------------|

Voor de coronacrisis zagen we handelsconflicten, protectionisme en nationalisme opkomen. Tegelijkertijd zagen we dat globalisering toch grotendeels doorging en er ook nieuwe initiatieven opkwamen. De coronacrisis heeft de kwetsbaarheid blootgelegd van bedrijven die voor hun productie afhankelijk zijn van honderden toeleveranciers van over de hele wereld. Moderne productietechnologieën maken echter productie in eigen land of regio (re- en nearshoring) mogelijk. Gaan bedrijven meer voorraden aanleggen en toeleveranciers in hun eigen regio zoeken? Gaan we door de pandemie een herbezinning krijgen op globalisering, internationale handel en wereldwijde productieketens? Zullen nationaliserende landen steeds nadrukkelijker met elkaar in competitie gaan? Zullen de instituties die de globalisering in de benen hielden afbrokkelen? Of zal de wereld de handen ineenslaan en leidt dit tot een nieuwe golf van globalisering?

Van welvaart naar welzijn

| <i>Cross impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Hoog</i> |
|----------------------|------------------|----------------|-------------|---------------------|-------------|
|----------------------|------------------|----------------|-------------|---------------------|-------------|

Inclusiviteit en brede welvaart zijn termen die voor de coronacrisis steeds vaker in relatie tot economische ontwikkelingen werden genoemd. Hierbij draait het niet langer meer alleen om groei en aandeelhouderswaarde (shareholder-value) en 'euro's'. Ook inclusiviteit, maatschappelijke waarde, 'kleiner leven', belanghebbendenwaarde (stakeholder-value), balans tussen economie en milieu of werk en privé zijn van belang. Zal de coronacrisis leiden tot een herwaardering van maatschappelijke en economische waarden en zo deze omslag versnellen? Of zal de aandacht juist weer volop komen op 'puur' economische thema's, zoals werkgelegenheid, economische groei en aandeelhouderswaarde?

Toenemende invloed maatregelen in het kader van klimaatverandering

| <i>Cross impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
|---|------------------|----------------|------------------|---------------------|------------------|
| <p>De gevolgen van klimaatverandering zijn de afgelopen tijd zichtbaarder geworden en trekken steeds meer een wissel op samenlevingen en economieën. Overstromingen, orkanen, grootschalige branden, mislukte oogsten, productieketens die verstoord worden, het kan allemaal gaan toenemen. Het is de vraag hoeveel nieuwe initiatieven en wetgeving de komende jaren op dit onderwerp worden gestart. Krijgt dit thema nog evengoed de aandacht in een post-corona wereld of verdwijnt het compleet naar de achtergrond als burgers, bedrijven en overheden zich op kortetermijnherstel richten? Leidt de coronacrisis tot een herbezinning, tot ingrijpendere maatregelen waarin internationale coördinatie, verregaande gedragsverandering en herinrichting van productieketens (bijv. regionalisering of reshoring) een grote rol gaan spelen?</p> | | | | | |

Toenemende arbeidssubstitutie door technologie

| <i>Cross impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
|---|------------------|----------------|------------------|---------------------|------------------|
| <p>Technologische ontwikkelingen zijn in een stroomversnelling geraakt. Vóór de coronacrisis werd vaak een ophanden zijnde vierde industriële revolutie gepredikt, die de economie en samenleving drastisch zou kunnen veranderen. Artificial Intelligence (AI) en robots zijn al jaren in opkomst en maken een snelle ontwikkeling door. Niet alleen 'laagwaardige' repetitieve handelingen worden geautomatiseerd en gerobotiseerd, maar ook steeds meer hoogwaardige. Ethische en maatschappelijke discussies over arbeidssubstitutie daarover begonnen net op gang te komen. Zal de coronacrisis (waar de mens de 'zwakste' schakel bleek in processen) zorgen voor nog meer investeringen in doorbraaktechnologieën en een versnelling in technologische ontwikkelingen? Zal het coronavirus ons positiever doen kijken naar zulke technologieën ten koste van de factor 'mens' en menselijke arbeid (omdat een productielijn met robots bijv. niet hoeft te worden stilgelegd)? Of zal alles om behoud van werkgelegenheid en inkomen draaien in de wederopbouw van economieën na de coronacrisis waardoor arbeidssubstitutie geremd wordt?</p> | | | | | |

Toenemende maatschappelijke tweedelingen

| <i>Cross impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
|--|------------------|----------------|------------------|---------------------|------------------|
| <p>De Nederlandse samenleving wordt steeds meer gekenmerkt door groter wordende tweedeling. Arm versus rijk, hoog- versus praktisch opgeleid, autochtoon versus allochtoon, flex versus vast, pro- versus anti-EU, etc. Groepen lijken zich steeds meer in gescheiden leefwerelden te begeven. Zal de coronacrisis mensen weer dichterbij elkaar brengen? Of zal het groepen in de samenleving verder uiteendrijven of voor nieuwe scheidslijnen zorgen?</p> | | | | | |

| Toenemende druk op besteedbaar inkomen | | | | | |
|--|------------------|----------------|------------------|---------------------|------------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
| De coronapandemie en de economische crisis zal het besteedbaar inkomen van veel mensen sterk onder druk zetten. De werkloosheid is sinds het begin van de coronamaatregelen al sterk gestegen. Het enorme steunpakket van de overheid moet worden terugbetaald en leidt wellicht tot hogere belastingen in de toekomst. De grote hoeveelheden geld die al langer in de economie worden gepompt zullen wellicht leiden tot hogere inflatie en een aantasting van koopkracht. Al deze ontwikkelingen verkleinen het besteedbaar inkomen, vooral voor jongeren, gepensioneerden en mensen die van een uitkering afhankelijk zijn. | | | | | |

| Van top-down naar bottom-up | | | | | |
|--|-------------|----------------|-------------|---------------------|-------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Hoog</i> |
| De afgelopen jaren zagen we een transitie waarin oude instituties niet meer het vertrouwen genoten dat ze ooit hadden. Of dit nou overheden, banken, grote bedrijven, of zelfs wetenschappers waren. We zagen burgers en bedrijven zelf meer zaken organiseren. Een trend van een van bovenaf aangestuurde samenleving en economie richting eentje die meer van onderop wordt vormgegeven leek zich af te tekenen. Zet deze trend door, wellicht versterkt door burgers en bedrijven die leiderschap tonen tijdens en na de crisis? Of zal de overheid meer vertrouwen en de teugels in handen krijgen als gevolg van haar rol in de gezondheids crisis en het economisch herstel? Is deze acceptatie van overheidsbemoeienis tijdelijk of een 'blijvertje'? | | | | | |

| Opkomst niet-plaatsgebonden ('footloose') economie | | | | | |
|---|------------------|----------------|-------------|---------------------|-------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Hoog</i> |
| Productie en dienstverlening raken steeds meer versnipperd door geglobaliseerde productieketens en zijn als gevolg van nieuwe technologieën steeds minder tijd- en plaatsgebonden. Als gevolg van de coronapandemie organiseren bedrijven onderlinge kennis- en informatieoverdracht gedwongen op een andere manier. Op lange termijn kan dit leiden tot het (gedeeltelijk) wegvallen van agglomeratie- en clustervoordelen. Bedrijven hebben er geen direct voordeel van om op dezelfde fysieke locatie gevestigd te zijn. Zal de coronacrisis leiden tot een herwaardering van 'plaats' en tot re- of near-shoring, omdat bijv. globalisering als de katalysator van de pandemie wordt gezien? Of zal deze crisis leiden tot nog meer digitalisering en de rol van fysieke nabijheid minimaliseren? | | | | | |

| Toenemende individualisering | | | | | |
|--|------------------|----------------|-------------|---------------------|------------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
| Waar je vroeger ongeveer automatisch lid werd van de lokale voetbalclub of lokale politieke partij, kiezen mensen nu heel bewust in welke sociale verbanden zij zich begeven, als ze al überhaupt daar zin in hebben. Sociale samenhang en solidariteit nemen eveneens af, zeggen sommigen. Zal deze individualisering voortzetten onder druk van het virus (gaan we ons meer afzonderen en het eigen belang vooropstellen)? Of zal de coronacrisis tot een herwaardering van het collectief, 'de ander' en (fysieke) ontmoeting leiden? | | | | | |

| Herwaardering vitale sectoren | | | | | |
|---|-------------|----------------|-------------|---------------------|-------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Hoog</i> |
| <p>Veel banen die tijdens en na de financiële crisis van 2008 werden geflexibiliseerd van verpleegkundige tot vakkenvuller, blijken nu de vitale beroepen waar we als samenleving nauwelijks zonder kunnen functioneren. Dat heeft de pandemie pijnlijk duidelijk gemaakt. Hierdoor zullen we anders aan gaan kijken tegen deze beroepen en deze anders gaan waarderen. Leidt deze herwaardering tot financiële injecties in deze beroepen voor bijvoorbeeld meer salaris en omscholingsmogelijkheden? Ontstaat een nieuwe dynamiek op de relevante arbeidsmarkten? Of blijft het bij om 20u00 klappen op het balkon?</p> | | | | | |

| Toename platformisering en digitalisering | | | | | |
|---|-------------|----------------|------------------|---------------------|------------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
| <p>De economie speelt zich steeds meer af op en rondom digitale platformen, zoals webwinkels, sociale media en deel- en verhuurplatformen. De 'winner takes all' dynamiek van deze digitale economie speelt een beperkt aantal grote techbedrijven in de kaart. De coronacrisis heeft onze online aanwezigheid behoorlijk vergroot, de vraag is of dit er zo is ingesleten dat we straks niets anders willen. Zal online de nieuwe standaard worden? Of kiezen we vooral voor fysieke ontmoeting, in kantoren, winkels, restaurants en sportclubs, waarvoor we een hernieuwde waardering hebben gekregen?</p> | | | | | |

| Flexibilisering van de arbeidsmarkt | | | | | |
|--|-------------|----------------|-------------|---------------------|------------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
| <p>Voor de coronacrisis kwam de flexibilisering van de arbeidsmarkt onder het vergrootglas te liggen. Gevoed door maatschappelijke weerstand, moest nieuwe regelgeving verregaande flexibilisering aan banden leggen. Geven de coronacrisis en de nasleep ervan flexibilisering weer meer ruimte als een middel om bedrijven er bovenop te helpen? Of zal een maatschappelijke herbezinning op flexibilisering plaatsvinden naar aanleiding van de grote inkomensgevolgen voor allerlei ZZP'ers en andere flexibele werkarrangementen?</p> | | | | | |

| Ongebreidelde groei internetgiganten ('big techs') bedreigt lokale economie | | | | | |
|--|------------------|----------------|-------------|---------------------|-------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Laag</i> |
| <p>De pandemie leidt ertoe dat de platforms, tools en online diensten van internetgiganten ('big techs') zoals Alphabet, Facebook, Apple, Amazon en Microsoft sterk toenemen in gebruik. Ook relatief onbekende bedrijven zoals Slack en Zoom zijn ongekend populair. Het lijkt erop dat de crisis de 'big techs' wind in de zeilen geeft, terwijl kleinere toetreders het moeilijk hebben. Leidt dit tot een verdere monopolisering van sectoren door deze partijen (media, e-commerce, adverteren, communicatie) waarbij lokale spelers het onderspit delven? Wat betekent dit voor de economie in de regio?</p> | | | | | |

| Versnelling energietransitie | | | | | |
|---|------------------|----------------|------------------|---------------------|------------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Gemiddeld</i> | <i>Impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
| <p>De energietransitie begon vóór de coronacrisis steeds meer trekkracht te krijgen, zowel in Nederland als internationaal. Zal deze ontwikkeling zich doorzetten? Grijpen overheden, bedrijven en burgers de coronacrisis aan om juist te investeren in verduurzaming van energie om daarmee onafhankelijker te worden en (nieuwe) werkgelegenheid te creëren? Of spelen in de nasleep van het virus internationale thema's als klimaat en milieu, die vaak ten grondslag liggen aan energietransitiemaatregelen, voor de komende jaren even een politieke en economische bijrol als landen zich focussen op (de concurrentiekracht van) hun eigen economie?</p> | | | | | |

| Opkomst circulaire en biobased economie | | | | | |
|--|-------------|----------------|------------------|---------------------|------------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Laag</i> | <i>Impact:</i> | <i>Zeer hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
| <p>Niet alleen de energietransitie kreeg trekkracht de afgelopen jaren. Steeds meer overheden en bedrijven zetten met het oog op duurzaamheid en klimaat in op een transitie naar een circulaire of biobased economie. Wordt in de nasleep van het coronavirus dit nog belangrijker, bijv. in het streven naar grotere hulpbronnen en economische onafhankelijkheid? Of kiest men voor de oude, vertrouwde systemen en hulpbronnen, welke in prijs kunnen gaan dalen en ziet men circulair en biobased bijv. als te 'hoog in de Maslow Pyramide'/'groene hobby'.</p> | | | | | |

| Nieuwe samenwerkings- en innovatieallianties | | | | | |
|---|------------------|----------------|-------------|---------------------|------------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Gemiddeld</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
| <p>De afgelopen jaren steeg het aantal strategische partnerships en joint ventures, met wijzigende ecosystemen tot gevolg. Een van de belangrijkste redenen hiertoe is de toenemende complexiteit en onzekerheid in de wereld. Samenwerkingsverbanden zijn krachtig omdat ze de expertise van ondernemingen verbinden en combineren en hiermee unieke producten en diensten realiseren. Het vermogen om snel te schakelen in een periode van onzekerheid is ook gediend bij goede samenwerkingsmodellen. In het post-coronatijdperk is deze flexibiliteit cruciaal, zowel bij het inrichten van effectieve productieketens als bij het bedienen van de klant met nieuwe producten en diensten die de grenzen van sectoren overstijgen. Zullen nieuwe allianties markten op hun kop gaan zetten door nieuwe,ontwrichtende producten of diensten mogelijk te maken? Of keren bedrijven en organisaties in zichzelf ('ieder voor zich') wanneer zaken moeilijk worden?</p> | | | | | |

| Toenemende arbeidsmigratie | | | | | |
|---|-------------|----------------|-------------|---------------------|-------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Laag</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Hoog</i> |
| <p>Talent uit andere landen en regio's levert een cruciale bijdrage aan de economie in de regio. De pandemie heeft, met het sluiten van vele grenzen, arbeidsmigratie tijdelijk een complex vraagstuk gemaakt en voor veel onzekerheden gezorgd. Veel buitenlandse werknemers zijn teruggekeerd naar hun eigen land, waardoor bedrijven in de problemen komen. Migratie is een belangrijk politiek thema. Komen arbeidsmigranten weer terug naar Europa, wat gezien wordt als hotspot van het virus? Of blijven de grenzen dicht om zo het risico op besmettingen uit het buitenland te verkleinen?</p> | | | | | |

| Focus op gezonder leven | | | | | |
|--|------------------|----------------|-------------|---------------------|------------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Gemiddeld</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
| <p>Schone lucht, beweging en gezond eten zijn drie aspecten van ons dagelijks leven en onze leefomgeving die meer waardering krijgen. In gebieden waar de luchtverontreiniging nihil of gering is krijgt een virus dat op de longen slaat minder kans. Mensen die regelmatig sporten en gezond eten en daardoor hun BMI beheerst laag kunnen houden zijn minder kwetsbaar en leven gemiddeld langer. Wordt deze focus op gezond leven versterkt door de coronapandemie of leiden de negatieve economische gevolgen onze aandacht af van onze gezondheid?</p> | | | | | |

| Toenemende verstedelijking | | | | | |
|--|-------------|----------------|-------------|---------------------|------------------|
| <i>Cross impact:</i> | <i>Laag</i> | <i>Impact:</i> | <i>Hoog</i> | <i>Onzekerheid:</i> | <i>Gemiddeld</i> |
| <p>Nederland verstedelijkt, net als de rest van wereld.. De meeste Nederlandse steden gaan uit van een groei van het aantal inwoners, van mensen die uit 'de regio' en naar de grote stad trekken. Zal de coronacrisis leiden tot een heroriëntatie op de stad, een plek waar zoveel mensen op een kluitje wonen? Is werken op afstand een blijvend iets en leidt dit ertoe dat mensen andere keuzes maken over waar ze willen wonen en werken? Of zal het de verstedelijking alleen maar versnellen, aangezien daar meer voorzieningen, zowel zorg als winkels, voorhanden zijn? Wat betekent dit voor de dynamiek in de regio en de leefbaarheid van de perifere gebieden?</p> | | | | | |

3. Het assenkruis

De totstandkoming van het assenkruis

Door middel van een online trendenquête is de in- en externe klankbordgroepen gevraagd om de trends te beoordelen op hun impact op de scope en hun mate van onvoorspelbaarheid. Op basis van deze resultaten is een assenkruis opgesteld. Op elke as staat één kernonzekerheid met twee uitersten. Eén as betreft de regie over het herstel. In het kort gaat deze over de vraag waar de herstelkracht vandaan komt: de overheid of de markt. De andere as betreft het speelveld. Gaan we weer terug naar een wereld van globalisering en vrijhandel, of gaan we een tijd van regionalisering tegemoet?

Regie

Wie voert de regie over het herstel van de economie en de maatschappij na de coronacrisis? Nemen overheden in Den Haag en Brussel de touwtjes in handen en gebruiken zij de crisis om hun agenda's op het gebied van bijvoorbeeld vergroening en inclusiviteit waar te maken? Of ligt de regie in handen van de markt, die geen strobreed in de weg wordt gelegd om te innoveren en te concurreren en zo de weg uit de crisis te vinden?







































Speelveld

De coronapandemie heeft de kwetsbaarheden van de geglobaliseerde wereld blootgelegd. Grenzen zijn dicht en productieketens verstoord. Krijgt regionalisering hierdoor een vlucht? Gaan nationale landen met elkaar in competitie, zoeken producenten hun toeleveranciers dicht bij huis? Of keren we zodra het kan weer terug naar een mondiaal verbonden wereld? Keren internationale studenten en talent uit het buitenland terug naar de regio?

Vergelijkingstabel










Om de verschillen tussen de scenario's overzichtelijk te maken, staat op de volgende pagina een vergelijkingstabel. Hierin worden de scores op aantal belangrijke thema's vergeleken op een vijfpuntsschaal. Onder die score staat tevens in een aantal steekwoorden een belangrijk accent van het scenario in kwestie, omdat de scores soms gelijk kunnen zijn, maar de insteek van het scenario wel kan verschillen.

| | 1. Elan in Europa | 2. Mee met de Markt | 3. Durf in Den Haag | 4. Dynamiek achter de Dijk |
|-----------------------------|--|---|---|--|
| Drijvende kracht |  EU |  Markt |  Rijk |  Bottom-up |
| Duurzaamheid |  Internationale schaal |  Beperkt; business case gedreven |  Nat./reg. zelfvoorzienend |  Decentraal zelfvoorzienend |
| Inclusiviteit |  Onderdeel EU Agenda en MVO bedrijven |  Groeiende tweedelingen |  Gelijk verdeelde krimp |  Samenredzaamheid, deel- en ruilecon. |
| Werkgelegenheid |  Begeleiding naar nieuwe banen |  Arbeidsubstitutie |  Gekrompen economie |  Groei informele economie |
| Innovatie |  EU Agenda leidend |  'Winner takes all'/grote bedrijven |  Nationale industriepolitiek |  Vanuit samenleving en MKB |
| Digitalisering |  Gericht op o.a. duurzaamheid, zorg |  Focus op efficiëntie, arbeidssubstit. |  T.b.v. reshoring |  Faciliteren platformen, netwerken |
| Internationalisering |  Europa |  Wereld |  Buurlanden |  Land en regio |
| Leefbaarheid |  Duurzamer maar drukker en 'footloose' |  Ruimtelijke en verkeersdruk hoog |  Ruimt. concurrentie wonen en econom. |  Duurzaam, groen, lokale betrokkenheid |
| Kracht MKB |  Niet iedereen kan mee in transities |  'Winner take all' bedrijven dominant |  Minder internationale concurrentie |  Lokaal consumeren en innoveren |
| Kansrijke sectoren | (Duurzame) energie, (biobased) chemie, zorg en welzijn, onderwijs, overheid, ICT, creatieve sector | Energie, zorginnovatie (e-health), chemie, data, (e-commerce) logistiek | (Duurzame) energie, (biobased) chemie, zorg en farmacie, ('slimme') maakindustrie, onderwijs | MKB, ('slimme') maakindustrie, (decentrale) energie, (biobased) chemie |

4. Scenario's en opgaven

Scenario 1: Elan in Europa

Globalisering, Overheidsgedreven herstel

| 1. Elan in Europa | | | |
|-------------------------|---|-----------------------------|--|
| Drijvende kracht |  EU | Digitalisering |  Gericht op o.a. duurzaamheid, zorg |
| Duurzaamheid |  Internationale schaal | Internationalisering |  Europa |
| Inclusiviteit |  Onderdeel EU Agenda en MVO bedrijven | Leefbaarheid |  Duurzamer maar drukker en 'footloose' |
| Werkgelegenheid |  Begeleiding naar nieuwe banen | Kracht MKB |  Niet iedereen kan mee in transities |
| Innovatie |  EU Agenda leidend | Kansrijke sectoren | (Duurzame) energie, (biobased) chemie, zorg en welzijn, onderwijs, overheid, ICT, creatieve sector |

Het is 2030. De COVID-19 pandemie brak nu 10 jaar geleden uit. Hoewel de internationale handel is hersteld, leven we nog steeds met het virus. Internationale overheden hebben het afgelopen decennium miljarden geïnvesteerd in de economie. Het IMF verstrekte een recordaantal noodleningen en binnen de EU is de stap gezet naar de uitgifte van Europese obligaties. Nu de EU 'eigen' middelen heeft, zet ze die volop in om haar Green Deal te financieren. Er is inmiddels een Europese klimaatwet. Bedrijven en regio's binnen de EU worden gestimuleerd om in te zetten op innovatie, milieuvriendelijke technologie, een koolstofarme energiesector en digitalisering. Voor de regio Groningen-Assen biedt de EU een flinke steun in de rug bij de ontwikkeling van onder meer een groene energie-hub, circulaire landbouw, biobased chemie en een sterk ICT- en creatief cluster. Ook op het vlak van onderwijs, onderzoek en kennis liggen veel kansen. De economie en samenleving zijn duidelijk duurzamer en inclusiever geworden, er zijn kansen voor iedereen. Het prijskaartje hiervan is een hogere belastingdruk, lagere koopkracht en bedrijven die overwegen naar het buitenland te vertrekken.

De periode 2020-2030

De periode 2020-2030 is een periode vol uitdagingen geweest. De pandemie kwam in golven en veroorzaakte enorme economische ontwrichting. Landen en regio's gingen voortdurend in lockdown en mensen zaten in grote onzekerheid. Terwijl mensen bij tijd en wijle opgesloten zaten in hun huizen en landen, ontspon er mondiaal een breed debat over fundamentele onderwerpen als racisme, segregatie, kansenongelijkheid, maar ook over natuur en milieu. Het leek wel of de pandemie een fundamentele 'reset' inleidde. Dat er uiteindelijk een flink herstel is opgetreden, is vooral toe te wijzen aan sterk en mondiaal

gecoördineerd overheidsingrijpen. Gesteund door verkiezingsrondes waarin internationaal georiënteerde en samenwerkingsgerichte leiders aan de macht kwamen, is er effectief gehandeld. Zo verstrekten het IMF en de Wereldbank een recordaantal noodleningen om landen in de wederopbouw van hun economie te steunen. In de EU zijn historische stappen gezet door Europese obligaties uit te geven en een Europese vennootschapsbelasting in te voeren. Met 'eigen middelen' verstrekte de EU steun aan getroffen regio's.

Steun onder voorwaarden

De steun vanuit internationale overheden en organisaties kwam met voorwaarden. Zo werden er verplichtingen gesteld aan nationale overheden om hun economie duurzaam te hervormen. De EU hanteerde voorwaarden uit het stabiliteits- en groeipact, maar keek ook duidelijk naar voorwaarden op het vlak van het vergroenen en het meer inclusief maken van nationale economieën. Iedereen moest gelijke kansen hebben. Veel EU-lidstaten deden nog een schepje bovenop de voorwaarden uit Brussel bij het verstrekken van noodsteun aan bedrijven. De Nederlandse overheid stelde bijvoorbeeld aanvullende eisen op het vlak van arbeidsvoorwaarden, omscholing van medewerkers, milieubelasting en een 'fair share' aan belastingafdracht. Voor bedrijven die in 'survival' modus zaten, was dit een belangrijke stimulans om een omslag te maken. Van aandeelhouderswaarde ('shareholder value') naar belanghebbendenwaarde ('stakeholder value').

Een Brussels Green Deal

De EU gebruikt haar nieuwe elan niet alleen als financier van noodsteunpakketten, maar stuurt ook actief Europese programma's aan voor sociale en economische ontwikkeling. Het belangrijkste wapenfeit was een Brusselse Green Deal, inclusief een Europese klimaatwet dat een soort 'Marshallplan 2.0' vormt. Bedrijven en regio's binnen de EU worden met de miljarden gestimuleerd om in te zetten op innovatie, milieuvriendelijke technologie, een koolstofarme energiesector, circulariteit en dergelijke. 'Building back better', het niet terugvallen in oude patronen is het devies. Grootschalige investeringen in het vervolmaken van de vierde industriële revolutie (digitalisering) vormen hier ook een onderdeel van, bijvoorbeeld in 5 en 6 G en in slimme elektriciteitssystemen ('smart grids'). Doordat er steeds meer effecten worden gevoeld van klimaatverandering, zoals droogte, overstromingen, hitte en extreme regenval, is er veel steun voor de koers die de EU vaart.

Goed voorbeeld doet internationaal volgen

De Brusselse aanpak van het tegelijk aanpakken van meerdere crises, heeft aantrekkingskracht. Het Verenigd Koninkrijk zit zelfs weer in een herintredingsprocedure. Mondiaal beseffen landen dat ze allemaal in hetzelfde schuitje zitten. Virussen, klimaatveranderingen en ongelijkheden kennen geen nationale grenzen. Andere continenten volgen Europees voorbeeld en internationaal wordt samengewerkt om de grote maatschappelijke opgaven en transities vorm te geven. Landen conformeren zich aan de spelregels van multilaterale organisaties en er ontstaat mondiaal een steeds gelijkere speelveld. Handelsbeperkingen zijn de laatste jaren in toenemende mate weggenomen en bedrijven worden juist gestimuleerd om meerdere internationale leveranciers te gebruiken om op deze wijze weerbaar te worden.

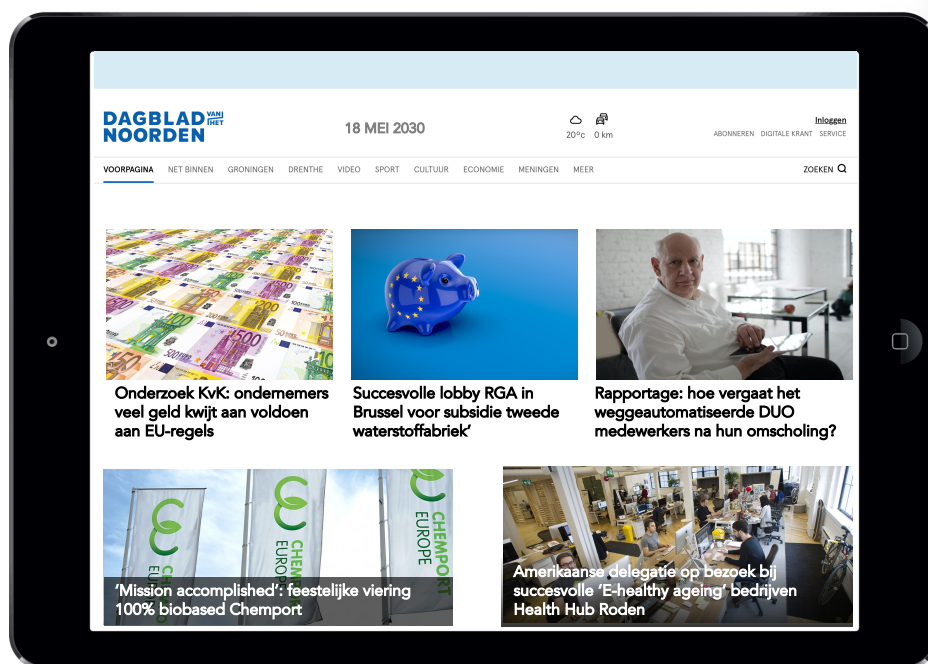
De regio Groningen-Assen in 2030

Een groene energie-hub

De invloed van de pandemie en de beweging die ze in gang heeft gezet, is in de regio Groningen-Assen goed te merken. De inhoudelijke sturing en stimulering vanuit de EU heeft de regio op punten in de kaart gespeeld. Brussel heeft regio's aangewezen waar specifieke clusters en effectieve en efficiënte productie het meest voor de hand liggen. Voor de regio Groningen-Assen biedt de EU een flinke steun in de rug bij de ontwikkeling van een groene energie-hub, circulaire landbouw en biobased chemie. Europa stuurt via investeringsfondsen aan op de rol van Noord-Nederland als belangrijke energieregio voor Noord-Europa. De bestaande gasinfrastructuur is bijvoorbeeld aangepast voor groen gas en waterstof.

Digitalisering en specialisatie

Een tweede Europese impuls ligt op het vlak van digitalisering. Vanuit de EU is eveneens ingezet op een 'slimme' schone economie en zijn diverse subsidieprogramma's actief. De ICT & creatieve sector is behoorlijk gegroeid en ook de datacentra in de Eemshaven hebben hun capaciteit uitgebreid. E-health, precision farming en online modules voor zakelijke en overheidsdiensten zijn aan de orde van de dag. Het aantal high-tech banen is gegroeid en wordt steeds vaker ingevuld door internationaal talent. Tegelijkertijd zijn ook de nodige banen verdwenen, bijvoorbeeld in de sectoren zakelijke dienstverlening, landbouw en overheid. Niet alle bedrijven kunnen meebewegen met de digitaliseringsgolf en gaan failliet. Voor veel werkenden is het belang van leven lang ontwikkelen toegenomen, waar veel ondernemers ook van rechtswege aan dienen bij te dragen.



Greennovationport Noord-Nederland

Als gevolg van steunmaatregelen uit transitiefondsen zijn er meer middelen beschikbaar voor her-, om- en bijscholing van mensen. Het krachtige ecosysteem van onderwijs, kennisinstellingen en overheid in de regio Groningen-Assen heeft zich mede hierdoor sterk kunnen ontwikkelen. Dit heeft geleid tot een toonaangevend centrum van toegepast onderzoek en innovatie op het vlak van food/agri, energietransitie,

duurzaamheid en circulariteit. De regio heeft zich hierbij gepositioneerd als proeftuin. Volkswagen test bijvoorbeeld een nieuwe generatie autonome voertuigen in de regio. Sommige spreken van een 'groene Brainport van het Noorden': de Greenovationport Noord-Nederland zoals de Eindhovense evenknie maar meer toegepast en gericht op HBO en MBO-werkgelegenheid.. Het succes van de regio op deze thema's heeft niet alleen geleid tot de nodige kennisexport en nieuwe werkgelegenheid, maar ook tot een toename van kenniswerkers en internationale studenten.

Wonen, leven en mobiliteit

Wonen en leven in de regio Groningen-Assen is de afgelopen 10 jaar veranderd. De regio is inmiddels nauwer verbonden met de Randstad en (Noord)Duitsland. Dit vergemakkelijkt het reizen, niet alleen met de volledig elektrische auto, maar vooral met de trein. Treinverkeer heeft namelijk door een strenge Europese CO2- en vliegtaks en toegenomen vliegschaamte een impuls gekregen binnen Europa. Groningen Airport heeft het daarom al tijden moeilijk. De Lelylijn loopt inmiddels tot Hamburg. Daarnaast heeft de pandemie tot andere ruimtelijke en dagelijkse mobiliteitspatronen geleid, vooral onder invloed van digitalisering. Gestimuleerd door werkgevers bleek het thuiswerken een 'blijvertje' en meer en meer voorzieningen kennen virtuele vervangers, van zorg tot dagelijkse boodschappen. Dichtbij werk wonen is minder van belang en ook buiten de stad wonen is interessanter geworden. Veel mensen (ook uit andere delen in het land) zijn hierdoor in de regio gaan wonen. Krimpregio's hebben hierdoor wel het tij zien keren qua inwonersaantal, maar niet qua fysieke voorzieningen. Ook de binding van inwoners met de regio en gemeenschap is verminderd nu virtualisering en digitalisering mensen en bedrijven meer 'footloose' maken.

Iemand moet de prijs betalen

De maatschappij en economie zijn inclusiever en duurzamer geworden door de sterke overheidssturing. Dit komt echter wel met een prijskaartje. Koopkracht is onder druk komen te staan door duurdere producten en door hogere belastingen.

Uitdagingen voor de regio Groningen-Assen

De top-5 van uitdagingen in dit scenario:

1. Hoe zorgen we voor voldoende expertise en capaciteit bij de overheden in de regio om de enorme transities in maatschappelijke en economische zin te leiden en te begeleiden?
2. Hoe borgen we voldoende ruimte voor ondernemerschap en innovatie (niet alles van bovenaf dichtregelen en controleren)?
3. Hoe blijven we voldoende aangehaakt en op de radar bij de EU en het Rijk? Hoe zorgen we voor voldoende lokale en regionale invloed?
4. Hoe geven we vorm aan de regionale gezondheidseconomie bij een groeiende bevolking?
5. Hoe ontwikkelen we onze arbeidsmarkt om de benodigde kennisfuncties te kunnen bemensen?

Scenario 2: Mee met de Markt

Globalisering, Marktgedreven herstel

| 2. Mee met de Markt | | | |
|-------------------------|---|-----------------------------|--|
| Drijvende kracht |  Markt | Digitalisering |  Focus op efficiëntie, arbeidssubstit. |
| Duurzaamheid |  Beperkt; business case gedreven | Internationalisering |  Wereld |
| Inclusiviteit |  Groeïende tweedelingen | Leefbaarheid |  Ruimtelijke en verkeersdruk hoog |
| Werkgelegenheid |  Arbeidssubstitutie | Kracht MKB |  'Winner take all' bedrijven dominant |
| Innovatie |  'Winner takes all'/grote bedrijven | Kansrijke sectoren | Energie, zorginnovatie (e-health), chemie, data, (e-commerce) logistiek |

Het is 2030. Het is nu 10 jaar geleden dat de COVID-19 pandemie uitbrak. Inmiddels speelt de ziekte geen rol meer door ontwikkeling en grootschalige uitrol van een breedspectrum vaccin. De ontwikkeling van het vaccin was een voorbeeld van open innovatie en nieuwe allianties. Bedrijven deelden kennis en stelden patenten open, om snel en gezamenlijk tot resultaten te komen. Niet alleen op medisch gebied, maar breed in de economie en maatschappij is er sprake van een golf van innovatie. Overheden zagen tijdens de pandemie in dat de markt en het bedrijfsleven vorm zouden moeten geven aan het herstel en zetten zich in voor het wegnemen van handelsbeperkingen. Een mijlpaal hierbij was het realiseren van een Trans-Atlantisch Vrijhandels- en Investeringsverdrag (TTIP 2.0) tussen de EU en de VS. Voor de regio Groningen-Assen zijn het met name de internationaal toonaangevende sectoren (energie, medisch, chemie, data) die het goed doen. Het MKB moet zich echter verhouden tot grote, internationale 'winner takes all' bedrijven. Ondanks de hoge innovatiegraad en sterke economische cijfers, profiteert niet iedereen in de regio en duurzaamheid staat onder druk.

De periode 2020-2030

Terugkijkend is de ontwrichting die de COVID-19 pandemie in 2020 teweeg bracht nauwelijks voor te stellen. Inmiddels is de economie alweer jaren op stoom. Nu en dan staan er analyses in vakbladen over de wijze waarop landen zich uit de ellende hebben geconcentreerd. De moraal van het verhaal is steeds weer dat technische innovatie de enige bron is van werkelijke economische groei. Terugkijkend werden de gezondheids crisis en de economische crisis pas opgelost toen overheden zich massaal terugtrokken en bedrijven op zichzelf werden teruggeworpen. De golf van innovatie die toen ontstond leverde niet alleen het vaccin op aan het eind van 2021, maar bracht ook economisch herstel en het herstel van mondiale welvaart.

Golf van internationale deregulering

De een noemt het visie, de ander een geluk bij een ongeluk, maar duidelijk is dat een beperking van het monetaire expansieve beleid in de EU de start vormde van het herstel. Oostenrijk was de EU-lidstaat die een stokje stak voor Eurobonds, Duitsland verklaarde het enorme opkoopprogramma van obligaties door de Europese Centrale Bank als ongrondwettig en Nederland werkte niet mee aan een vergroting van het EU-budget. Het gevolg was dat de geldkraan in Europa dichtging. De enige optie om de economie uit de recessie te helpen was het wegnemen van belemmeringen voor ondernemers. Overheden door heel Europa hebben zich geschikt in een meer dienende, faciliterende rol. Grote internationaal opererende bedrijven lobbyden succesvol voor het wegnemen van internationale handelsbeperkingen. Een mijlpaal die hieruit volgde was het realiseren van een Trans-Atlantisch Vrijhandels- en Investeringsverdrag (TTIP 2.0) tussen de EU en de VS. Ook met China zijn de handelsbetrekkingen gestroomlijnd. De EU richtte zich op het vervolmaken van de interne markt, voor een inhoudelijke agenda was weinig draagvlak. Lidstaten zaten vaak op een verschillende lijn. De Green Deal is er nooit van gekomen.

Creatieve destructie

Bij het creëren van randvoorwaarden voor economische groei probeerden overheden wereldwijd gelijk speelveld te ontwikkelen voor ondernemers. Naast dat handelsbelemmeringen werden weggenomen, werden er ook afspraken gemaakt over open innovatie. Iedereen heeft toegang tot fundamenteel onderzoek van zowel bedrijven als universiteiten. De open wereld creëert kansen voor bedrijven, maar brengt ook veel concurrentie met zich mee. Met name kleine bedrijven die niet snel genoeg kunnen vernieuwen hebben het zwaar. Aangezien veel van de financiering van bedrijven via durfkapitalisten plaatsvindt, richten bedrijven zich volop op het maximaliseren van aandeelhouderswaarde. Arbeidsdeling en kostenbesparing zijn hier belangrijke exponenten van. Zo is bijvoorbeeld productie in lagelonenlanden ('offshoring') terug van weggeweest. Kosten worden eveneens bespaard door in te zetten op schaalvoordelen en door flexibilisering van arbeid. Daarnaast wordt bespaard door automatisering en andere innovaties om productieprocessen efficiënter te maken. Vergroening en verduurzaming krijgen alleen aandacht als de businesscase ervoor is. Met name grootschalige projecten met een onrendabele top sneuvelen hierdoor.

Digitalisering maakt locatie minder van belang

Eén van de grote veranderingen die de pandemie heeft veroorzaakt is de digitalisering en online werken. Dit heeft een enorme vlucht genomen. Bedrijven stimuleren thuiswerken om kosten te besparen en productiviteitsvoordelen te boeken. Zakelijke reizen zijn de uitzondering. Waar mogelijk en relevant wordt op afstand internationaal samengewerkt. Talent hoeft niet altijd in de regio of zelfs in hetzelfde land te wonen om bij een bedrijf werkzaam te zijn. De consument shopt massaal bij internationale webshops. Locatie is hiermee van minder belang geworden in een digitaal verbonden, geglobaliseerde wereld.

De regio Groningen-Assen in 2030

MKB worstelt met 'Winner takes all'-markten

Grote (internationale, veelal tech) concerns bepalen steeds meer de spelregels van de markt, maar ook de maatschappij. Steeds meer sectoren worden gedomineerd door enkele grote bedrijven, die een enorm marktaandeel hebben en blijven groeien door het overnemen van kleinere bedrijven. Zulke bedrijven kennen veel vrijheid om (wereldwijd) te doen en laten wat men wil. Overheden en burgers hebben hier maar weinig

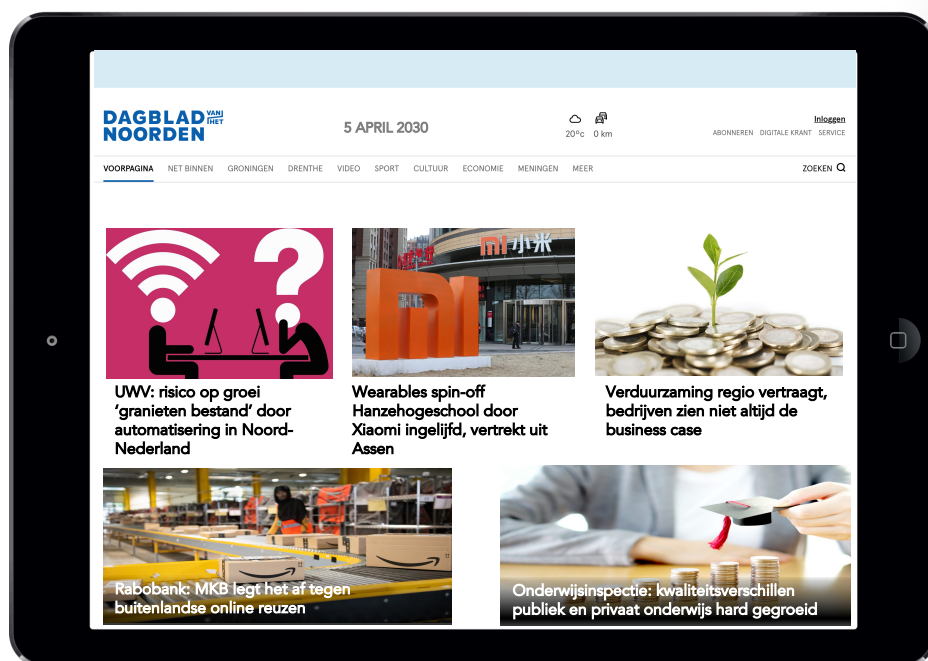
grip op. Het ontstaan van 'winner takes all'-markten, maakt het voor het relatief kleine noordelijke MKB steeds lastiger om zelfstandig goede zaken te doen. De grootste kans op succes hebben zij door verregaande specialisatie op internationale nichemarkten of het toeleveren aan de grote multinationals.

Voortbouwen op gevestigde sectoren

Voor de regio Groningen-Assen zijn het met name de internationaal toonaangevende sectoren die het goed doen. De sectoren waar ook de nodige schaal en kennisinfrastructuur voor aanwezig is (o.a. energie, medisch, chemie en data). Door de digitalisering van de afgelopen jaren is de vraag naar datacentra geëxplodeerd. E-health staat centraal in de zorg en het UMCG speelt hier een belangrijke rol in door innovatieallianties met eigen spin-offs en internetgiganten ('big tech'). De energie- en chemiesectoren gedijen door de toegenomen vraag in een sterke internationale economie, maar innovaties op het vlak van circulariteit en verduurzaming zijn beperkt. Alleen daar waar kortetermijnbusinesscases worden gezien, stappen ondernemers in en wordt open geïnnoveerd. Projecten met lange terugverdientijd of een onrendabele top komen moeilijker van de grond. De landbouw in de regio is als gevolg van schaalvergroting en automatisering nog steeds succesvol. Verder komt bedrijvigheid in de regio lastig van de grond, omdat het moeilijk concurreren is met grote, gevestigde internationale spelers.

Krimp van de publieke sector

De financiële speelruimte van het Rijk is beperkt. Het Rijk wil de staatsschuld terugbetalen en tegelijkertijd geen belastingverhogingen doorvoeren. Den Haag bezuinigt. Dit werkt ook in de regio Groningen-Assen door in geringe investeringen in randvoorwaardenscheppende zaken als infrastructuur. Ook wordt minder geïnvesteerd in publieke sectoren zoals de gezondheidszorg, onderwijs en de overheid. Bij zowel DUO als CJIB is het aantal banen sterk gekrompen als gevolg van verregaande automatisering. Bij DICTU is juist veel uitbesteed aan private aanbieders.



Onderwijs en kennis in dienst van de markt

Om succesvol te zijn, is een sterke kennissector en triple helix samenwerking cruciaal, vooral met betrekking tot digitale crossovers. Het zijn vooral bedrijven die de onderwijs- en kennisagenda vormgeven. Overheden acteren meer op afstand. Kennisinstellingen spelen een grote rol bij het delen van kennis in de regio, het gezamenlijk ontwikkelen van innovaties en het leggen van wereldwijde verbindingen. Patenten die hieruit ontwikkeld worden, moeten opengesteld worden, zodat aangesloten bedrijven ze kunnen gebruiken. Ook blijven ze slechts beperkt geldig. Het onderwijs is gericht op productieve kennisdeling en participatie in de regionale economie. Opleidingen waar weinig economisch of baanperspectief in te vinden is, zijn opgedoekt.

Wonen, leven en mobiliteit

Het toenemende thuiswerken heeft geleid tot een verandering van woon- en werkpatronen. Waar de huizenmarkt zich sterk ontwikkelt, is er minder vraag naar kantoren. Door het online shoppen is het winkelbestand in binnensteden bovendien afgenomen. Ook zijn voorzieningen in kleinere gemeenten vervangen door digitale alternatieven, we zijn dat steeds meer gaan accepteren. Wel is er meer vraag naar ruimte voor e-commerce en logistiek verkeer. De regio wordt interessanter voor zowel burgers als (ruimte-extensieve) bedrijven vanuit de dure en drukke randstad en Brabant. Dit komt door goedkopere ruimte, woningprijzen en vrij recente investeringen in het wegennet rond Groningen (nu daar elders minder geld voor is). Langs de A28 is bijvoorbeeld een langgerekt lint van bedrijventerreinen ontstaan. Groningen Airport doet het goed. Vliedschaamte is inmiddels uit onze vocabulaire verdwenen en we reizen er weer graag op los.

Economische groei met toenemende ongelijkheid

Door de beperkte financiële speelruimte van overheden, zijn zij minder goed in staat om het sociale vangnet en de voorzieningen te handhaven. Hierdoor vallen steeds meer kwetsbare mensen buiten de boot en zijn tweedelingen in de maatschappij toegenomen. De verschillen tussen arm en rijk, centrum en periferie, hoog- en laagopgeleid, vast en flex, digikundig en digibeet nemen steeds verder toe. Hoewel het nu nog meevalt, ligt er wel degelijk sociale onrust op de loer.










Uitdagingen voor de regio Groningen-Assen

De top-5 van uitdagingen in dit scenario:

1. Hoe zorgen we dat werknemers die moeilijk meekunnen in deze hightech 'winner takes all'-wereld en flexibele arbeidsmarkt niet buiten de boot vallen? Hoe zorgen we dat degenen die nu al aan de zijkant van de arbeidsmarkt staan niet nog verder op afstand komen?
2. Hoe krijgen we het MKB aangesloten op de innovatie- en productienetwerken van grote ondernemingen?
3. Hoe kan hun automatisering versneld naar een hoger niveau en kansrijke specialisaties gebracht worden?
4. Is er voldoende ruimte voor magazijnen en datacentra in de regio en hoe zorgen we dat dit niet ten koste gaat van de natuur en (toeristische) aantrekkelijkheid van de regio?
5. Hoe zorgen we dat - ondanks deregulering en een kleinere rol van de overheid - de economie toch transformeert naar een koolstofarme en inclusieve economie?

Scenario 3: Durf in Den Haag

Regionalisering, Overheidsgedreven herstel

| 3. Durf in Den Haag | | | |
|-------------------------|---|-----------------------------|--|
| Drijvende kracht |  Rijk | Digitalisering |  T.b.v. reshoring |
| Duurzaamheid |  Nat./reg. zelfvoorzienend | Internationalisering |  Buurlanden |
| Inclusiviteit |  Gelijk verdeelde krimp | Leefbaarheid |  Ruimt. concurrentie wonen en economie |
| Werkgelegenheid |  Gekrompen economie | Kracht MKB |  Minder internationale concurrentie |
| Innovatie |  Nationale industriepolitiek | Kansrijke sectoren | (Duurzame) energie, (biobased) chemie, zorg en farmacie, ('slimme') maakindustrie, onderwijs |

Het is 2030. Terugkijkend heeft de pandemie een grote invloed gehad op de inrichting van de economie en de maatschappij. De pandemie was intens en kwam in meerdere golven. Voortdurende lockdowns en ontwachtingen van internationale handel, zorgden ervoor dat bedrijven hun aanbodketens dichter bij huis gingen organiseren en robuuster maakten: van een strakke planning ('just in time') naar een planning met minder risico's ('just in case'). Er werd ook productie teruggehaald uit lagelonenlanden. De Nederlandse overheid speelde hierbij een sturende rol. De EU is vleugellam geraakt en internationale handelsconflicten laaien regelmatig op. Nationale overheden proberen daarom zo goed mogelijk hun eigen land te beschermen met industriepolitiek gericht op zelfredzaamheid en zelfvoorzienendheid. Vitale bedrijven worden zelfs generationaliseerd. Zo investeert de Nederlandse overheid veel in onder meer de energiesector, de landbouw en de maakindustrie. Op deze gebieden is in de regio Groningen-Assen nieuwe werkgelegenheid ontstaan. Binnen de nauwe samenwerking met Duitsland, Denemarken en Noorwegen ligt de regio Groningen-Assen bovendien bijzonder centraal. Een grote uitdaging ligt echter in het behouden en aantrekken van (inter)nationaal talent.

De periode 2020-2030

Het is een heftig decennium geweest. Net toen Covid-19 onder controle leek, brak Covid-20 uit. De pandemie duurde voort in verschillende nieuwe golven en met verschillende stammen van het virus. Landen moesten regelmatig in lockdown en bedrijven moesten regelmatig productie stilleggen. Internationale productieketens vielen bij tijd en wijle volledig stil en internationaal verkeer werd schier onmogelijk. De pandemie zorgde voor diverse economische crises met verregaande gevolgen. De werkloosheid liep sterk op. Inwoners verlangden een overheid die zekerheid kon bieden en bereid was in te grijpen. In Nederland

werd bij de verkiezingen in 2021 een coalitie gekozen die beloofde sterk te investeren in leefbaarheid, welzijn en economische weerbaarheid en bereid was de economische discipline voorlopig te laten varen.

Landen kiezen voor eigen belang

In de hele wereld luisteren overheden naar inwoners en interpreteren hun protesten als een oproep om eigen economie en inwoners te beschermen. Voor internationale solidariteit is steeds minder ruimte. De EU bestaat nog in naam, maar is praktisch uiteengevallen door oplopende spanningen over omvang, focus en financiering van herstelmaatregelen. De Noord-Zuidkloof bleek onoverbrugbaar. Een golf van protectionisme ontvouwde zich over de gehele wereld. Landen geven belangrijke bedrijven staatssteun en nationaliseren ze steeds vaker. Buitenlandse producten worden extra belast om nationale producten te bevoordelen. Handelsconflicten lopen soms hoog op. Internationale organen zoals de WTO en de WHO zijn op sterven na dood. Niemand luistert naar ze, financiering ontvangen ze nog nauwelijks. De macht is verschoven naar nationale en lokale overheden.

Streven naar 'slimme' zelfvoorzienendheid en robuustheid

Landen zijn veel gaan investeren in het wederom produceren van cruciale producten en grondstoffen binnen de eigen landsgrenzen. Voedsel, energie, technologie, medicijnen en zorgapparatuur, dat wil men zoveel mogelijk in eigen hand houden. Overheden sturen hun nationale economieën noodgedwongen richting regionalisering in plaats van internationalisering. Bedrijven maakten eenzelfde beweging. Door ontwrichtingen in internationale handel is de noodzaak om dichterbij de eindmarkt te produceren groter geworden. Ook is er een toename in het gebruik maken van regionale toeleveranciers. Mondiale productieketens met tientallen partijen die elkaar 'just in time' beleveren, worden door bedrijven naar meer nationale en regionale productieketens getransformeerd. Zo zijn ze meer robuust en minder afhankelijk ('just in case'). Bedrijven en overheid investeren samen in digitalisering om slimmer en sneller te produceren, waardoor productie in eigen land of regio wordt gestimuleerd.

De regio Groningen-Assen in 2030

REGA centrale positie in nieuwe internationale samenwerking

Internationaal opererende bedrijven hebben forse tikken gekregen door de handelsbarrières, -conflicten en de gekrompen wereldeconomie. Als voormalige internationale logistieke hub heeft Nederland hier veel last van gehad. In tegenstelling tot grote Europese landen als Frankrijk of Duitsland, bleek de Nederlandse thuismarkt te klein voor een stabiele economie. De overheid heeft daarom zeer veel geïnvesteerd in een nauwe samenwerking met Duitsland en Denemarken. Op bedrijfsniveau is hier ook veel nadruk op gelegd. In deze samenwerking heeft de regio Groningen-Assen een gunstige ligging en weet de regio een sterke positie in te nemen. Vooral de Eemshaven speelt een belangrijke rol. Noord-Groningen is binnen Nederland een van de interessantere vestgingslocaties en dat levert veel werkgelegenheid op. De regio is daarom herlabeld van RGA, naar REGA: Regio Eemdelta Groningen Assen.

Energie- en grondstoffenonafhankelijkheid

De klimaatdoelstellingen staan niet langer centraal in het Nederlands energie- en grondstoffenbeleid. Deze worden namelijk al ruimschoots gehaald als gevolg van de krimp van de economie en de sterke afname van

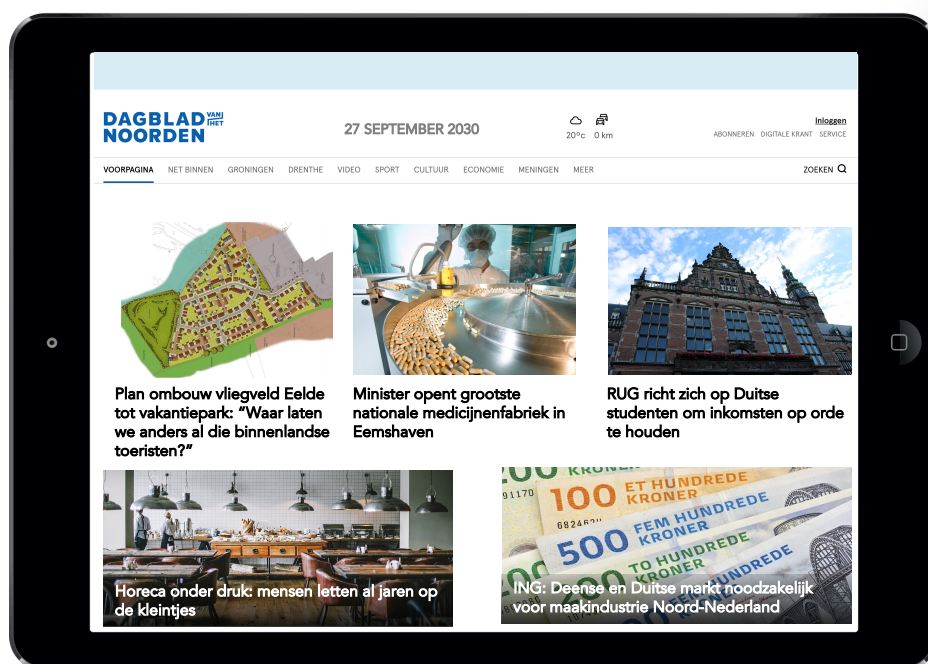
(lange afstands)transport. Energie- en grondstoffenafhankelijkheid is nu het grote doel. De Nederlandse overheid investeert daar samen met onze noordwest Europese partners veel in. Offshore wind- en zonneprojecten, alsook op land, spelen hier een grote rol in. Biobased chemie moet traditionele chemie vervangen. De circulaire economie begint trekkracht te krijgen. Naast Rotterdam is de Eemsdelta de Nederlandse hub voor deze ontwikkelingen en bedrijvigheid. Ook wordt geïnvesteerd in waterstof om gas in o.a. de industrie te vervangen. De transitie naar de waterstofeconomie creëert nieuwe hieraan verbonden bedrijvigheid en eist transformatie van bestaande bedrijven tot H2Gasunie en EcoNAM.

Zorg en farmacie

Door de langdurige pandemie is de overheid genoodzaakt blijvend meer te investeren in de zorg. Door te investeren in eHealth proberen overheid en bedrijven de zorgkosten beheersbaar te houden. Daarnaast is het creëren van een eigen farmaceutische industrie hoog op de agenda gekomen. Deze farmaceutische industrie heeft Noord-Nederland ontdekt als interessante locatie. Crossovers tussen zorg, farmacie en andere sectoren, zoals landbouw, zijn ontstaan. Health Hub Roden en het Healthy Ageingcluster in de regio werken bijvoorbeeld samen met landbouwpartijen op het gebied van de inzet van voeding ter preventie van gezondheidsproblemen.

Nieuwe kansen voor landbouw

De landbouwsector is in heel Nederland enigszins gekrompen, doordat er minder wordt geëxporteerd en EU-subsidies zijn afgenomen. Door de nabijheid van fabrieken is de melkveehouderij in het Noorden van Nederland echter redelijk op peil gebleven. De overheid vindt zelfredzaamheid belangrijk en stimuleert de agrarische sector om veel verschillende gewassen te telen en bovendien kringlopen lokaal te sluiten. Dit betekent dat er een diversiteit aan gewassen te vinden is in de regio. Er worden aardappels, suikerbieten en uien verbouwd, maar ook veel graan en groenten. Ook is er aandacht voor grondstoffen voor de industrie, zoals cichorei, maanzaad, vlas en koolzaad.



Digitalisering en smart industry

Arbeidsmigratie is door de pandemie drastisch afgenomen. Bedrijven zoeken daarom hun toevlucht tot robotisering en digitalisering. Deze ontwikkeling dient tevens als een grote katalysator voor de golf van productie die teruggehaald wordt uit lagelonenlanden ('reshoring'). Smart manufacturing heeft een enorme vlucht genomen in de regio en biedt veel kansen voor lokale MKB-bedrijven. Hierbij wordt veelvuldig gebruik gemaakt van 'shared facilities', waar het project Technologies Added jaren terug succesvol mee pionierde. De overheid heeft ook diverse programma's opgesteld om digitalisering en reshoring mee te stimuleren en werkgelegenheid daarin te bevorderen. Samenwerking vanuit de RGA met Brainport Eindhoven wordt door het Rijk gestimuleerd. Om- en bijscholingsprogramma's zorgen ervoor dat er het nodige werk is voor de onderkant van de arbeidsmarkt.

Sterke regionale quadruple helix onderdeel van nationale industriepolitiek

De investeringen van de overheid in onderwijs zijn stabiel gebleven. De transformatie naar een meer regionaal georiënteerde economie vergt namelijk investeringen in nieuwe kennis, vaardigheden en capaciteiten. Het Rijk voert hier een strakke agenda op en de meeste middelen binnen onderwijs en onderzoek gaan ook naar zaken die bijdragen aan zelfvoorzienendheid of de zorg. Regionale proeftuinen en living labs spelen een belangrijke rol in de samenwerking in de regionale quadruple helix (overheid, onderwijs, ondernemers en maatschappelijke instellingen) die een prominente plaats heeft in de nationale industriepolitiek. Hierin spelen crossovers, bijvoorbeeld tussen de technologiesector en de zorg of landbouw, een belangrijke rol. De verbinding tussen WO, HBO en MBO, zowel voor onderzoek en innovatie als voor de inhoud van levenlange ontwikkeling van trajecten in diverse sectoren is sterk. Een uitdaging is echter wel het binnenhalen en behouden van talent nu het aantal internationale studenten in Groningen is gehalveerd.

Wonen, leven en mobiliteit

Nationaal is de regio beter verbonden. Zo is de Lelylijn gerealiseerd en in 2028 feestelijk in gebruik genomen. Daarnaast is er geïnvesteerd in de infrastructuur gericht op een goede verbinding met Duitsland en Denemarken zodat deze 'markten om de hoek' binnen handbereik zijn. Groningen Airport heeft het lastig door verscheidene lockdowns over de jaren, de gedaalde koopkracht en de meer nationale oriëntatie op vakantie- en zakelijk gebied. De kwaliteit van leven in Noord-Nederland, de ruimte, natuur en, lage woonkosten trekken nieuwe bedrijven en hun werknemers aan. Door digitalisering is het interessanter en veiliger geworden om buiten de (rand)stad te wonen. Landelijke, voormalige krimpgebieden gedijen. Zo goed zelfs dat 'buiten' wonen schaars is geworden. Ook de toegenomen bedrijvigheid in de regio, nu we meer zelf moeten gaan produceren, verhoogt de ruimtelijke druk op die gebieden. Stedelijke centra staan er daarentegen steeds leger bij, vooral wat betreft winkels en horeca.

Iedereen levert wat in

De investeringen (en participatie) van de overheid in de economie en het herverdelen van de afgenomen welvaart van ons land, leidt tot een hogere en meer progressieve belastingdruk voor inwoners en bedrijven. Dit komt bovenop de gestegen prijzen van voedsel, producten en reizen. Tweedelingen zijn beperkt, want iedereen heeft minder te besteden gekregen. Een buitenlandse reis zit er voor velen niet meer in. We zoeken ons vertier binnenlands. Het toerisme op bijvoorbeeld de Wadden neemt hierdoor toe, waar de natuur flink onder te lijden heeft.










Uitdagingen voor de regio Groningen-Assen

De top-5 van uitdagingen in dit scenario:

1. Hoe zorgen we voor voldoende werk voor ieder van onze burgers in een geregionaliseerde wereld?
2. Hoe gaan we om met afnemende arbeidsmigratie (zowel hoogopgeleid als laaggeschoold) en talent (studenten)?
3. Hoe kunnen we onze economie op een slimme manier verbreden om meer zelfvoorzienend te worden (compenseren van wat we minder uit buitenland binnenkrijgen)?
4. Hoe gaan we om met de ruimtelijke druk, met name buiten steden, van wonen en nieuwe bedrijvigheid (o.a. door reshoring) en hoe houden we voor inwoners dan hun geboortedorp betaalbaar? En hoe vinden we de balans tussen toegenomen binnenlands toerisme en natuur?
5. Hoe voorkomen we het weglekken van talent en kennis?

Scenario 4: Dynamiek achter de Dijk

Regionalisering, Marktgedreven herstel

| 4. Dynamiek achter de Dijk | | | |
|----------------------------|--|-----------------------------|---|
| Drijvende kracht |  Bottom-up | Digitalisering |  Faciliteren platformen, netwerken |
| Duurzaamheid |  Decentraal zelfvoorzienend | Internationalisering |  Land en regio |
| Inclusiviteit |  Samenredzaamheid, deel- en ruilecon. | Leefbaarheid |  Duurzaam, groen, lokale betrokkenheid |
| Werkgelegenheid |  Groei informele economie | Kracht MKB |  Lokaal consumeren en innoveren |
| Innovatie |  Vanuit samenleving en MKB | Kansrijke sectoren | MKB, ('slimme') maakindustrie, (decentrale) energie, (biobased) chemie |

Het is 2030. We leven nu 10 jaar na de pandemie en ons leven is flink veranderd. Hoewel de overheid aanvankelijk de economie redelijk aan het draaien hield door het bieden van inkomensondersteuning, kon het niet voorkomen dat er een zware recessie volgde in de jaren 2020-2022. Nieuwe uitbraken van de pandemie en protectionisme zorgden voor een meer gesloten wereld. Bedrijven moesten alsnog reorganiseren en veel mensen verloren hun baan. Ook de huizenmarkt stortte in. De nieuwe realiteit bood echter ook veel nieuwe kansen. Bedrijven waren genoodzaakt nieuwe samenwerkingspartners te vinden en hier komen innovatieve ideeën uit. Mensen proberen elkaar te helpen, vanuit betrokkenheid, maar ook om kosten te besparen in een gekrompen economie. De ruil- en deeleconomie is een feit en zaken als verzekeren, kinderopvang, ouderenzorg en energievoorzieningen worden steeds vaker coöperatief geregeld. Er is veel betrokkenheid van bedrijven bij hun lokale netwerk. Daarnaast proberen lokale overheden initiatief te stimuleren door experimenteerruimte te creëren en soepel om te gaan met regelgeving. Maar als je niet bij het juiste (sociaal) netwerk bent aangesloten als ondernemer of burger, kom je moeilijk mee.

De periode 2020-2030

Veel overheden konden de eerste golf van de pandemie nog managen met allerlei steunmaatregelen. Ze waren echter niet in staat om een langdurige economische crisis te voorkomen, vooral niet toen nieuwe golven van het gemuteerde virus ontstonden. De gevolgen waren ingrijpend. Internationale handel stokte, de economie stortte in en het begrotingstekort nam toe. Ook onze creditrating moest eraan geloven waardoor goedkoop lenen er niet meer inzat en bezuinigingen onvermijdelijk werden. Hoe langer het duurde, des te meer het vertrouwen in de overheid afnam.

Internationale fragmentatie

Niet alleen het vertrouwen in de nationale overheid heeft een klap gekregen, ook die in internationale instituties. Landen binnen de EU kwamen maar niet op één lijn, ieder koos zijn eigen weg. Dit gebeurde zowel in de zoektocht naar en het opkopen van mogelijke vaccins, als in het beschermen van de eigen economie. De eurobonddiscussie zette ons en andere noordelijke lidstaten in isolement. Markten verloren hun vertrouwen door het solisme in de unie en de euro zette een diepe val in. Ook buiten Europa nam het vertrouwen in internationale samenwerkingsverbanden en -organen af. Nationaal belang en protectionisme kenmerkten de wereld. Handelsconflicten waren aan de orde van de dag.

Nieuwe consumptiepatronen, andere waarden

Burgers zijn meer en meer traditionele instituties, zowel (grote, nationale) overheden als grote multinationals, gaan wantrouwen. Zij zijn wars geworden van hoe zij solistisch hun eigen, kortetermijnbelang nastreven en van hun bureaucratie, terwijl maatschappelijke tweedelingen groeiden en er weinig werd gedaan aan het klimaat. Burgers zijn door de pandemie veel meer gaan kijken naar de langere termijn.

Consumentenpatronen zijn daardoor structureel veranderd. Waar voorheen vooral werd gekeken naar de laagste prijs, staan nu kwaliteit en (lokale) maatschappelijke impact van producten en diensten centraal. Waar overheden en grote bedrijven dit niet kunnen leveren, regelen ze het meer en meer grotendeels wel zelf. Het traditionele 'marktdenken' en het allereerst zoeken van oplossingen bij traditionele marktpartijen, is voorbij.

Regionaliseren productieketens

De veranderde consumentenpatronen brachten een door het bedrijfsleven simultaan ingezette transitie in een stroomversnelling. Bedrijven zagen hun complexe, mondiale productieketens als een risico. Dit kwam door zowel de ontwrichtingen vanwege regelmatige lockdowns als door protectionistische maatregelen van overheden. Hun exportperspectieven zijn bovendien afgenomen. Meer en meer bedrijven hebben zich noodgedwongen toegelegd op hun thuismarkten en buurlanden daaromheen. Ook halen ze (productie)activiteiten daar weer naar terug.

De regio Groningen-Assen in 2030

MKB met lokale impact floreert

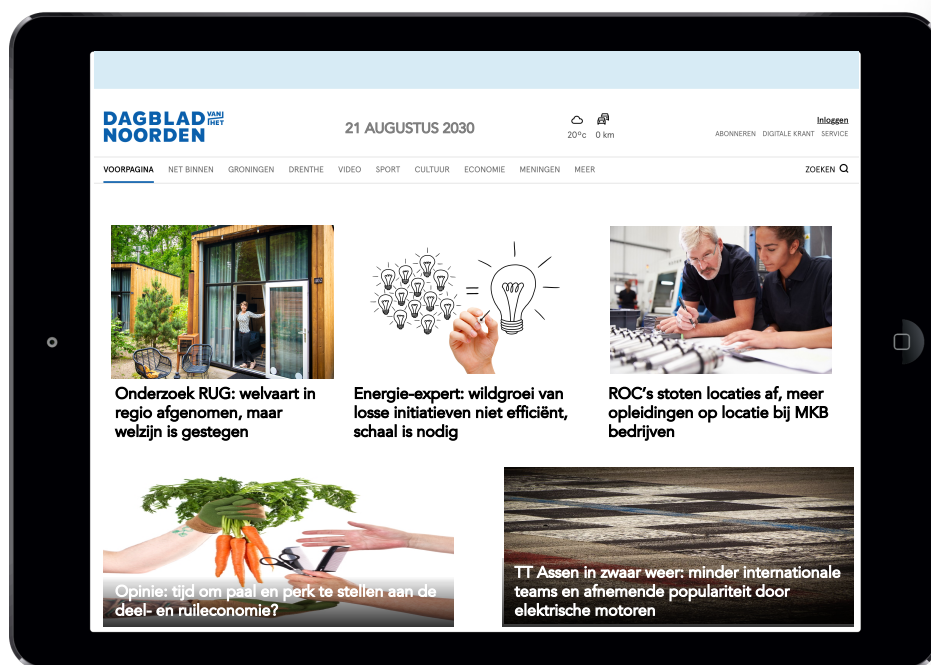
Hoewel multinationals nog steeds bestaan, is hun invloed beperkter. Vooral de grote techpartijen hebben in moeten leveren. Veel grote datacentra zijn er niet meer bijgekomen in de regio. Ook exporterende of internationale logistieke bedrijven hebben het moeilijk. De afgelopen jaren zijn er daarentegen wel veel kleine lokale bedrijven bijgekomen. Die kunnen, mede door technologie en innovatie, op kleine en lokale schaal produceren. Hier komt bij dat mensen meer aandacht voor streekproducten en de eigen regio hebben. Burgers verwachten dat bedrijven investeren in lokale gemeenschappen en maatschappelijke impact. Bedrijven zijn idealiter regionaal verankerd. Burgers zijn bereid samen geld op tafel te leggen om de regionale economie weer aan de gang te krijgen. Ze betalen ook graag wat meer voor meer kwaliteit en duurzaamheid. Dit bleek een uitkomst voor bijvoorbeeld de landbouwsector (vooral bloementeelt en tuinbouw). Die heeft een groot gedeelte van haar internationale afzet verloren en heeft de transitie naar meer duurzame productie voor lokale en nationale markt moeten maken.

Decentrale energierevolutie

De grote energie- en chemieclusters hebben de afgelopen jaren een krimp doorgemaakt. Niet alleen doordat internationale afzet is gekrompen, maar vooral ook omdat er een meer decentrale, bottom-up geïnitieerde energietransitie heeft plaatsgevonden. Allianties van bedrijven en coöperaties van burgers hebben vaker het heft in handen genomen om eigen duurzame energievoorzieningen te realiseren, van lokale zonneweides en windparkjes tot lokale slimme elektriciteitsnetwerken (smartgrids). Waar kleinschalige initiatieven floreren, stagneren de grootschalige investeringen en innovaties in vergroening en circulariteit, zoals grootschalige waterstofproductie. De ooit zo grote spelers in de regio hebben daarom meer de verbinding met coöperaties en burgers gezocht. Partijen die dat niet deden, spelen een minder grote rol.

Geen geld, maar wel ruimte voor innovatie

De gekrompen economie en zwaarwegende staatsschuld heeft het investeringsvermogen van Den Haag beperkt. Onderwijs- en kennisinstellingen plukken hier, net als de formele zorgsector, de zure vruchten van. Innovatie staat hierdoor onder druk. Het grote bedrijfsleven is niet in staat dit te compenseren met eigen hogere investeringen. Het heeft daarom geen vaart gelopen met vernieuwingen rondom digitalisering, verduurzaming en circulariteit. Het zijn voornamelijk bestaande technologieën die door zijn ontwikkeld. Dit gebeurde veelal door een intensievere samenwerking tussen ondernemers in en tussen diverse ketens. Grote bedrijven nemen vaak het voortouw en haken actief MKB-bedrijven aan. Van die laatsten komen vooral de innovatieve impulsen. Open innovatie staat voorop. De overheid speelt een beperkte rol en biedt vooral experimenteerruimte aan ondernemingen, vooral als ze bijdragen aan een duurzamere, meer inclusieve regio.



Onderwijs in lokale netwerken

Door de pandemie en het protectionisme zijn internationale arbeidsmigratie, toerisme maar ook kennisuitwisseling afgenomen. Er zijn bijna geen buitenlandse studenten meer te vinden in de regio.

Daarnaast is door de gekrompen economie ook het investeringsvermogen van het Rijk in onderwijs en onderzoek afgenomen. De RUG heeft daardoor flink moeten inkrimpen. Hiertegenover staat dat het aantal bedrijfsscholen is toegenomen en ook ROC's zijn meer 'community colleges' geworden waarin lokaal ondernemerschap wordt gestimuleerd. De betrokkenheid van bedrijven en burgers hierbij is sterk. In lokale netwerken en allianties werken bedrijfsleven en kleinschalige ondernemers samen met de hele onderwijskolom om op te leiden voor een duurzame, circulaire economie en inclusieve samenleving. De overheid heeft hierin een stapje terug gedaan en faciliteert alleen waar nodig.

Wonen, leven en mobiliteit

De wereld is voor velen 'kleiner' geworden. Zo zijn er minder internationale transportstromen, inkomend en uitgaand buitenlands toerisme is gedaald en zowel recreatief als zakelijk reizen is verminderd. Groningen Airport is enkele jaren terug gesloten. Ook is het minder druk op de wegen in de regio. Door de toegenomen lokale focus en de gekrompen economie, gaan we er net wat minder op uit. Openbaar vervoer heeft moeten inkrimpen, want te weinig vraag door de pandemie, te 'traditioneel', log en inflexibel. Vervoer regelen we vaker onderling, via deelplatforms- en concepten. Ook stappen we vaak op de e-bike.

De afgelopen jaren hebben veel mensen genoeg leren nemen met 'kleiner leven'. Met tevreden zijn met wat je hebt en focus op wat echt belangrijk is in je leven en de buurt. Groen en gemeenschap staan in dat kader steeds meer centraal in woonwensen. Mensen wonen vaker in collectieven, met een aantal gezinnen van gemengde leeftijden bij elkaar. Door de gekrompen economie en kleinere overheid is een lokale deel- en ruileconomie ontstaan. Burgers en ondernemers zijn door de pandemie nog innovatiever en creatiever geworden, waardoor veel groepen op eigen kracht het hoofd boven water hebben weten te houden. Samen delen mensen belangrijke spullen zoals auto's, maar ook groenvoorzieningen en het opwekken van warmte en elektriciteit. Men helpt elkaar met broodfondsen, kinderopvang of ouderenzorg. De schaal die hiervoor nodig is, is makkelijker te vinden in steden dan op het platteland. Alleen wie echt volledig zelfvoorzienend wil zijn in energie en voedsel, meer ruimte nodig heeft of een meer 'landelijke' gemeenschap zoekt, trekt daarnaartoe.

Zelfredzaamheid niet zonder uitdagingen

Hoewel in de regio burgers en bedrijven elkaar in gemeenschappen en allianties ondersteunen om te gedijen in de nieuwe werkelijkheid, beschikt niet iedereen over het benodigde aanpassingsvermogen of de relevante netwerken hiervoor. Daardoor zijn er ook mensen meer op afstand komen staan. Ook zijn er de nodige spanningen tussen groepen en initiatieven. Dit leidt ertoe dat overheden regelmatig de 'scheidsrechter' moeten spelen om zaken in goede banen te leiden en te zorgen dat initiatieven elkaar niet in de wielen rijden.

Uitdagingen voor de regio Groningen-Assen

De top-5 van uitdagingen in dit scenario:

1. Hoe zorgen we in Noord-Nederland voor voldoende ontwikkelkracht als er veel minder schaalgrootte is?
2. Hoe kunnen we onze regio instellen op een mindere aanvoer van grondstoffen? En wat voor rol neemt de overheid daarin als ze zelf beperkte investeringsmiddelen heeft?
3. Hoe gaan we om met een groeiende informele economie? Zowel 'inhoudelijk' (hoe/of reguleren en faciliteren) als gevolgen voor overheidsinkomsten?
4. Hoe gaan we om met export-afhankelijke sectoren die het lastig krijgen (o.a. chemie en landbouw)?
5. Hoe kunnen we open, regionale netwerken ontwikkelen en/of koppelen voor innovatie en talentontwikkeling?

5. Hoe de scenario's te gebruiken?

Aan de slag met de RGA-scenario's

De RGA-scenario's zijn extreme, maar alle vier denkbare toekomstbeelden. Hoewel het lezen van de scenario's interessant is, krijgen de scenario's pas echt zeggingskracht wanneer ze gebruikt worden om de toekomstvastheid van strategische keuzes te bepalen en richting te geven voor eventuele bijstelling. De RGA-scenario's zijn relevant en toepasbaar voor diverse organisaties in de regio, zoals bedrijven, overheidsinstellingen, kennisinstellingen en dergelijke. Ook kunnen de scenario's op een diversiteit aan onderwerpen worden toegepast. Tijdens het traject zijn door de diverse deelnemers de volgende suggesties gedaan voor onderwerpen om de scenario's op toe te passen:

- De toekomstvisie van de RGA
- De rol van en samenwerking tussen gemeente en provincie
- De toekomst van de stad en de plattelandsgemeenten
- De toekomst van economische sectoren
- De ontwikkeling van brede welvaart

In dit hoofdstuk gaan we in op een stapsgewijze aanpak om de RGA-scenario's toe te passen op een willekeurig vraagstuk.

Een stappenplan

De RGA-scenario's nemen ons mee naar de toekomst. In vier scenario's wordt geschetst hoe de toekomst eruit kan zien onder invloed van de impact van de COVID-19 pandemie. Hoewel de komende tijd bijzonder onzeker blijft, dienen bestuurders keuzes te maken, lijnen uit te zetten en doortastend te handelen. Niemand is gebaat bij stilstand. Graag geven we bedrijven, overheden en kennisinstelling een concreet stappenplan mee hoe de scenario's kunnen worden gebruikt om keuzes te maken en bij te sturen.

1. Bepaal het onderwerp

Start met het bepalen van het onderwerp waarmee u aan de slag wilt gaan. Op welke plannen en visies heeft de pandemie veel invloed? Bedrijven willen misschien hun algemene strategie onder de loep nemen of inzoomen op plannen op het vlak van personeel of digitalisering. Overheden zijn wellicht onzeker over de robuustheid van woonvisies, economische visies of sociale visies.

Voorbeeld: Economische Agenda Gemeente Groningen

De Gemeente Groningen heeft voor de corona-uitbraak een Economische Agenda 2020-2022 opgesteld. De agenda gaat in op talrijke onderdelen om de missie van de gemeente te realiseren. Samen met partners wil de gemeente inzetten op het creëren van een toekomstbestendige Groningse economie, met kansrijke banen nu én in de toekomst. De Economische Agenda is een stuk dat bij uitstek geschikt is om te beoordelen op toekomstvastheid in de vier RGA-scenario's.

Voorbeeld: Detailhandelsvisie Gemeente Westerkwartier

De Gemeente Westerkwartier heeft begin 2020 een nieuwe detailhandelsvisie opgesteld. Binnen de nieuwe gemeente is de detailhandel een belangrijke sector. De detailhandel is niet alleen een belangrijke werkgever, maar draagt ook bij aan de leefbaarheid en de ruimtelijke kwaliteit van de centra en kernen in het Westerkwartier. In de sector detailhandel is de afgelopen jaren sprake van een zeer forse dynamiek, die door de pandemie verder kan worden versterkt. De detailhandelsvisie is daarom een goed voorbeeld van een visie op toekomstvastheid beoordeeld kan worden in de vier RGA-scenario's.

2. Bepaal de rode draad

Wanneer u helder hebt met welk onderwerp u aan de slag wilt, is het belangrijk de huidige richting vast te leggen. Welke doelstellingen zijn er geformuleerd en door middel van welke strategieën dienen deze doelen bereikt te worden. Een bedrijf wil wellicht groeien door een exportmarkt aan te boren of door nieuwe producten te ontwikkelen. Een overheid wil de regio aantrekkelijk maken voor internationale bedrijven door vestigingsvoorwaarden te verbeteren of wil een goede arbeidsmarkt creëren door in te zetten op talentontwikkeling. Een provincie heeft een maatregelenpakket geformuleerd om de economie te stimuleren. Het is van belang de belangrijkste actielijnen uit de plannen te destilleren. Soms helpt het door deze rode draden te formuleren in een 'doel door doen'-redenatie. Door product A te ontwikkelen, ontginnen we markt B. Door onze bereikbaarheid te verbeteren, worden we aantrekkelijker als woonlocatie.

Voorbeeld: Economische Agenda Gemeente Groningen

In de Economische Agenda van de Gemeente Groningen wordt ingezet op een aantal belangrijke thema's, namelijk: arbeidsmarkt, energietransitie, digitale economie, gezondheidseconomie en creatieve economie. Binnen de thema's liggen veel concrete strategieën en doelen besloten, we noemen er een paar:

- Arbeidsmarkt: Realiseren voldoende praktisch geschoolde banen door bedrijven aan te trekken
- Energietransitie: Versterken positie energiehoofdstad door inzet op groene waterstof
- Digitalisering: Vitaal MKB door ondersteuning MKB-ondernemers bij verdere digitalisering

Voorbeeld: Detailhandelsvisie Gemeente Westerkwartier

De doelstelling van de detailhandelsvisie van de gemeente Westerkwartier is om de positie van de winkelgebieden in de toekomstige voorzieningenstructuur van de gemeente en de regio duidelijk neer te zetten. De gemeente kies daarom onder meer voor de volgende beleidsuitgangspunten:

- Terugdringen overaanbod om leegstand op acceptabel niveau te houden
- Concentratie van centrumvoorzieningen om leefbaarheid te verbeteren
- Kansen benutten binnen toerisme en recreatie om verdienvermogen te verstevigen
- Professionaliseren ondernemerschap om creativiteit te bevorderen

3. Confronteer met de scenario's

Nu de belangrijkste strategieën zijn verhelderd, kunnen ze met de scenario's worden geconfronteerd. Dit kan door een matrix te tekenen waarin de relevantie van de strategieën in ieder scenario wordt beoordeeld, ook wel een scenario/optiematrix genoemd. Op de rijen staan de strategieën en op de kolommen de vier scenario's. U vult de matrix in door per strategie te beredeneren hoe deze aansluit bij de vier scenario's. Voorziet de strategie in een behoefte in deze wereld, is het een oplossing voor een uitdaging in het scenario? Het scoren van relevantie kan met plussen en minnen, met rapportcijfers of percentages of met simpele vinkjes en kruisjes. U kunt zo'n matrix voor zowel nieuwe als bestaande strategieën invullen, voor zowel korte- als langetermijnmaatregelen.

Voorbeeld: Economische Agenda Gemeente Groningen

Ter illustratie beoordelen we de drie strategieën uit het voorbeeld van de Economische Agenda 2020-2022 van de Gemeente Groningen in de vier scenario's. Het resultaat is hieronder zichtbaar.

| | Elan in Europa | Mee met de Markt | Durf in Den Haag | Dynamiiek achter de Dijk |
|----------------------------------|----------------|------------------|------------------|--------------------------|
| Aantrekken bedrijven | ++ | - | + | -- |
| Groene waterstof | ++ | ++ | + | - |
| Ondersteuning digitalisering MKB | + | ++ | + | ++ |

Voorbeeld: Detailhandelsvisie Gemeente Westerkwartier

Ter illustratie beoordelen we de vier strategieën uit het voorbeeld van de Detailhandelsvisie van de Gemeente Westerkwartier in de vier scenario's. Het resultaat is hieronder zichtbaar.

| | Elan in Europa | Mee met de Markt | Durf in Den Haag | Dynamiiek achter de Dijk |
|-----------------------------------|----------------|------------------|------------------|--------------------------|
| Terugdringen overaanbod | + | ++ | 0 | - |
| Concentratie centrumvoorzieningen | ++ | ++ | + | 0 |
| Toerisme & recreatie | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Ondernemerschap | + | 0 | + | ++ |

4. Robuuste elementen bepalen

Wanneer u de relevantie van de strategieën hebt berekend in de matrix, is het tijd om hun robuustheid te bepalen. Is een strategie in meerdere scenario's (3 of 4) relevant, dan is deze als robuust en toekomstvast te bestempelen. Dit zijn dus strategieën die in feite 'altijd goed' zijn. Is een strategie in slechts één of twee scenario's relevant, dan is deze als risicovol of scenariospecifiek te beschouwen.

Voorbeeld: Economische Agenda Gemeente Groningen

Er zijn drie strategieën beoordeeld in de RGA-scenario's. De conclusie van de analyse is als volgt:

- Aantrekken bedrijven: **niet-robust**. Deze strategie is vooral relevant in de overheidsgedreven scenario's (Elan in Europa en Durf in Den Haag). Hier kan met lobby en subsidies worden ingezet op bedrijven die werkgelegenheid voor praktischgeschoolden meebrengen. Deze mogelijkheden zijn minder in de marktgedreven scenario's. Hier is weinig ruimte om te differentiëren in werkgelegenheid die wordt aangetrokken.
- Groene waterstof: **robust**. Deze strategie is in alle scenario's relevant. Het enige scenario waarin deze strategie wellicht niet goed uitpakt is het scenario Dynamiek achter de Dijk, aangezien het schaalniveau van de economie relatief klein is.
- Ondersteuning digitalisering MKB: **robust**. Deze strategie is robuust. In alle scenario's is het relevant het MKB te ondersteunen. In scenario Elan in Europa om in te spelen op de Europese agenda, in scenario Mee met de Markt om aan te kunnen sluiten bij de big techs, in scenario Durf in Den Haag in aansluiting bij topsectoren en in scenario Dynamiek achter de Dijk om de lokale economie te dienen.

Voorbeeld: Detailhandelsvisie Gemeente Westerkwartier

Er zijn vier strategieën beoordeeld in de RGA-scenario's. De conclusie van de analyse is als volgt:

- Terugdringen overaanbod: **niet-robust**. Deze strategie is vooral relevant in de scenario's met een internationale economie en een hoge mate van digitalisering (Elan in Europa en Mee met de Markt). In de scenario's van nationale of regionale bedrijvigheid is er meer ruimte voor fysieke detailhandel.
- Concentratie centrumvoorzieningen: **robust**. Deze strategie is in alle scenario's relevant. Het enige scenario waarin deze strategie neutraal wordt beoordeeld is het scenario Dynamiek achter de Dijk, aangezien de lokale bottom-up economie ruimte biedt voor meer fysieke plekken voor detailhandel (inclusief ruil- en deelfaciliteiten).
- Toerisme en recreatie: **robust**. Deze strategie is robuust. In alle scenario's is het relevant om maximaal in te zetten op de kansen die toerisme & recreatie biedt. In Elan in Europa en Mee met de Markt kan digitalisering leiden tot een toename in verblijfsrecreatie. In Durf in Den Haag en Dynamiek achter de Dijk vindt er meer nationaal toerisme plaats in de regio Groningen-Assen.
- Stimuleren ondernemerschap: **robust**. Deze strategie is in de meeste scenario's relevant. Alleen in het scenario Mee met de Markt, zijn de kansen voor lokale ondernemers beperkter door de polarisering in de detailhandel en de sterke positie van grote bedrijven. Investerings in ondernemerschap kunnen dan niet het beoogde effect hebben.

5. Versterken niet-robuste elementen

Wanneer u niet-robuste, risicovolle strategieën of maatregelen hebt geïdentificeerd, kunt u vervolgens kijken naar hoe deze robuust te maken zijn. Wellicht door accenten te veranderen zal die strategie beter bij meerdere scenario's passen. Of door, bijvoorbeeld, samen te werken met andere partners kunt u risico's beperken. Het helpt om bij het invullen van relevantie bij te houden wat de redenerlijnen zijn waarom iets wel of niet relevant is. Hierop kan worden teruggegrepen wanneer u nadenkt over hoe zo'n strategie te versterken.

Voorbeeld: Economische Agenda Gemeente Groningen

Het aantrekken van bedrijven om banen te creëren voor praktischgeschoolde werknemers is niet robuust. Om de strategie robuuster te maken dient nagedacht te worden over hoe er in het scenario Mee met de Markt en Dynamiek achter de Dijk relevante werkgelegenheid gecreëerd kan worden. In Mee met de Markt is het wellicht slim om in te zetten op het binnenhalen van 'anchor firms', bedrijven met sleutelposities in de regio die in hun netwerk van toeleveranciers MKB-bedrijven nodig hebben met praktischgeschoolde werkzaamheden. In scenario Dynamiek achter de Dijk kan wellicht beter worden ingezet op het stimuleren van ondernemerschap, of het stimuleren van het bestaande MKB-ers die veel praktischgeschoolde banen leveren.

Voorbeeld: Detailhandelsvisie Gemeente Westerkwartier

Het terugdringen van overaanbod is niet in alle scenario's relevant. Met name in de scenario's Durf in Den Haag en Dynamiek achter de Dijk, is er meer ruimte voor fysieke detailhandel. Hoewel er in deze scenario's in theorie meer ruimte is, zal er wel sprake moeten zijn van betaalbare huur. Het mengen van functies kan uitkomst bieden bij het voorzien in de behoefte aan fysieke detailhandel in deze scenario's.

6. Keuzes maken

Strategie is keuzes maken. Geen enkele organisatie heeft de middelen om elke strategie of maatregel uit te voeren. Daarnaast is niet elke strategie even robuust. Ook is een consistente lijn of focus noodzakelijk, een duidelijke richting die je samen inzet, geen onsamenvattend geheel van allerlei maatregelen. Kiezen en focus aanbrengen is dus noodzakelijk. Het helpt hierbij om samen eerst een goede discussie te hebben over het gewenste risicoprofiel. Wilt u elk risico voorkomen, dan zult u alleen de robuuste strategieën kiezen. Nadeel is dan uiteraard dat u beperkt in staat of gepositioneerd bent om de kansen van specifiekere scenario's te pakken. Bent u bereid om enig risico te lopen, dan zult u een mix kiezen tussen robuuste en wat scenariospecifieke strategieën.

Voorbeeld: Economische Agenda Gemeente Groningen

De Gemeente Groningen is een publieke instelling en wil de gehele economie van de gemeente ondersteunen. Anders dan een bedrijf, dat wellicht risico zou willen nemen en zich op een beperkt aantal scenario's zou richten, wil de gemeente vooral inzetten op robuuste keuzes. Robuuste keuzes kennen weinig risico's en zijn altijd relevant. De inzet op groene waterstof en de ondersteuning van de digitalisering van het MKB zijn sowieso robuuste keuzes. Bij het aantrekken van bedrijven voor praktischgeschoolden kunnen inhoudelijk een aantal keuzes worden gemaakt, waardoor ook deze strategie voldoende robuust wordt in het post-coronatijdperk.

Voorbeeld: Detailhandelsvisie Gemeente Westerkwartier

Ook de Gemeente Westerkwartier zal in haar detailhandelsvisie vooral in willen zetten op robuuste keuzes. De inzet op toerisme en recreatie lijkt een zeer robuuste strategie. Ook het concentreren van centrumvoorzieningen is een robuuste keuze, maar heeft enig maatwerk in het scenario Dynamiek achter de Dijk waarin de ruil- en deeleconomie sterk toeneemt. Het stimuleren van ondernemerschap is altijd relevant, maar kan tot een verkwisting van overheidsmiddelen leiden in het scenario waarin de kansen voor de fysieke detailhandel beperkt zijn (Mee met de Markt). Bij het terugdringen van overaanbod kan wellicht flexibiliteit worden aangebracht, door bijvoorbeeld slim bestemmen en het afgeven van tijdelijke vergunningen.

Aan de slag

We hopen u geïnspireerd te hebben om de RGA-scenario's te gaan toepassen op de strategie van uw organisatie. U kunt dit op allerlei manieren doen, zowel alleen als in een groep. Mocht u met een groep denkers aan de slag gaan om een plan, visie of strategie te toetsen op robuustheid, dan kunt u overwegen om de World Café-methode te hanteren.

De World Café-methode (Juanita Brown en David Isaacs, 2005) is een gestructureerde wijze om een strategisch gesprek te voeren in grotere groepen. In de methode wordt aan verschillende tafels een gesprek gevoerd, waarbij deelnemers regelmatig wisselen van tafel en dan voortbouwen op het vorige gesprek. In een World Café-setting wordt de groep allereerst opgedeeld in meerdere kleine teams, bijvoorbeeld vier groepen van vijf personen. Vervolgens krijgt elk team een opdracht toebedeeld, bijvoorbeeld de beoordeling van strategische keuzes op hun relevantie in de scenario's. Elk team start daarna met het brainstormen over de opdracht en schrijft de resultaten op (op een tafelkleed of een flip-over). Na een vaste tijdsperiode rouleren de teams. In de volgende ronde wordt voortgebouwd op resultaten van de vorige groep. Ideeën worden verder aangevuld, verder uitgedacht of aangescherpt. De volgende rondes werken op dezelfde manier, waarbij de opdracht per ronde kan verschillen. Bij een World Café-aanpak heeft elke tafel een eigen tafelheer of -dame. De taak van deze 'host' is het verduidelijken van de opdracht, het samenvatten van de resultaten van de vorige groep en het waarborgen dat ideeën goed worden vastgelegd.

Wanneer u de World Café-methode wilt gebruiken bij het beoordelen en aanscherpen van de robuustheid van strategische keuzes zou u een sessie met vier tafels en vier rondes kunnen spelen. Per ronde kan bijvoorbeeld de volgende opdracht worden verstrekt

- Ronde 1. De groepen krijgen de vraag om het specifieke scenario door te nemen en op een flip-over de grootste uitdagingen te noteren voor de specifieke strategieën die worden beoordeeld. Bijvoorbeeld op het vlak van arbeidsmarkt, energietransitie of digitalisering.
- Ronde 2. De groepen worden door de begeleider geïnformeerd over de inhoud van het scenario en de uitdagingen die door de vorige groep zijn geformuleerd. Ze krijgen de opdracht te beoordelen hoe de strategische keuzes die onderwerp van gesprek zijn uitpakken in een specifiek scenario. Op deze wijze ontstaat er per scenario een beoordeling van de aansluiting van een strategische keuze
- Ronde 3: De groepen worden door de begeleider wederom bijgepraat over het scenario en krijgen de opdracht om op basis van de uitdagingen en beoordeling van de strategische keuzes, na te denken hoe de aansluiting van een keuze bij het scenario verder kan worden verbeterd. Welke invulling van een strategische keuze leidt tot meer robuustheid?
- Ronde 4: De groepen worden bijgepraat over het scenario en de resultaten. Ze hebben nu alle vier de scenario's doorlopen. De laatste opdracht bestaat uit het opstellen van een advies over robuustheid van de verschillende strategische keuzes en eventuele mogelijkheden om robuustheid te vergroten. De tafeldame of -heer kan na de vier ronde een kort verslag geven van de resultaten.

Monitoren en bijsturen

Het beoordelen van plannen, visies en strategieën met de vier RGA-scenario's zal organisaties veel inzichten brengen en tot solide keuzes leiden. In onze visie op scenarioplanning worden scenario's echter nog krachtiger als ze ook gemonitord worden. De scenario's zijn namelijk gebaseerd op een tweetal kernonzekerheden die op het moment van opstellen als zeer bepalend voor de toekomst worden gezien. In theorie zijn de scenario's dan ook als even waarschijnlijk te beschouwen (25% voor elk scenario). Echter, door ontwikkelingen en veranderingen die de komende maanden en jaren gaan optreden in het verdere verloop van de pandemie en diens economische nasleep, zullen bepaalde richtingen die nu nog onzeker zijn, meer vorm en richting gaan krijgen. Bepaalde scenario's zullen hierdoor toenemen in waarschijnlijkheid, waar andere juist zullen afnemen.

Het is daarom van belang om structureel te monitoren hoe bepaalde onzekerheden en trends zich gaan ontwikkelen. Dit kan informeel, door met elkaar het gesprek hierover te voeren binnen de regio. Wat ziet men gebeuren, wat verwacht men richting de toekomst? Nog krachtiger is het inrichten van een gezamenlijk monitoringssysteem op de toekomstscenario's, een zogeheten Early Warning System. Hierin worden indicatoren aan de kernonzekerheden gekoppeld en periodiek voorzien van waarschijnlijkheid door een panel van stakeholders en experts. Door samen te kijken naar welke scenario's 'dichterbij' lijken te komen, kan men tijdig bijsturen door bepaalde maatregelen op te schalen en te versnellen of om bepaalde accenten toe te voegen of te veranderen. Ook maakt zo'n monitoringssysteem het mogelijk om met stakeholders de strategische dialoog te blijven voeren. Een monitoringssysteem stelt partijen in de regio in staat te polsen hoe ieder de externe ontwikkelingen duidt, daarmee omgaat en wat in dat licht eventueel ook nodig is vanuit ieders rol, wat men van elkaar vraagt. Dit stelt partijen in de regio, zij het overheid, bedrijven of kennis- en onderwijsinstellingen, in staat om snel in te spelen op externe veranderingen en om adaptief daarop bij te sturen.

6. Verantwoording

Verantwoording van het proces

De scenario's voor de toekomst van Regio Groningen-Assen zijn in een periode van enkele weken ontwikkeld. De input voor dit traject is opgehaald bij een klankbordgroep van in- en externe stakeholders van de regio. Ten tijde van de pandemie is hierbij gebruik gemaakt van de [Social Scenario Planning](#) tooling van Jester Tools, waarmee het traject volledig digitaal kon worden gerealiseerd. Tijdens online meetings en brainstormen zijn de scenario's stap voor stap verdiept en verrijkt.

Dank aan de leden van de kerngroep en de klankbordgroep voor hun bijdrage aan de totstandkoming van deze post-coronatoekomstscenario's.

| | | | |
|---------------------|---|----------------------|--|
| Alex van Ginneken | <i>Noordelijke Online Ondernemers</i> | Lian de Boer | <i>Gemeente Groningen</i> |
| Bart Los | <i>RUG</i> | Loes Heeling | <i>Gemeente Het Hogeland</i> |
| Dick Dijkstra | <i>Recreatieschap Drenthe</i> | Luuk Ronde | <i>Regio Groningen-Assen</i> |
| Dirk Koppert | <i>VNO-NCW Mkb Noord</i> | Marcel van Beveren | <i>Gemeente Assen</i> |
| Eric Bos | <i>GCC</i> | Marcel van de Meulen | <i>Gemeente Westerkwartier</i> |
| Floor de Jong | <i>Gemeente Groningen</i> | Margot Banus | <i>UWV / Werk In Zicht</i> |
| Frederic van Kleef | <i>Aletta Jacobs</i> | Marja Doedens | <i>Goldmund-Wyldebeest-Wunderliebe</i> |
| Geert Visser | <i>Provincie Drenthe</i> | Mimoent Benali | <i>Provincie Drenthe</i> |
| Gerrit van Bruggen | <i>Gemeente Tynaarlo</i> | Paul Bos | <i>LTO Noord</i> |
| Hans Bergsma | <i>Gebiedscoöperatie Westerkwartier</i> | Peter Boonstra | <i>Health Hub Roden</i> |
| Harrie Hoek | <i>Gemeente Het Hogeland</i> | Peter Scheij | <i>Rabobank Stad Groningen</i> |
| Harry Bulthuis | <i>Cimmarron Marketing</i> | Philippe Hondelink | <i>Koninklijke Metaalunie district Noord</i> |
| Iris Vis | <i>RUG</i> | Ralph Steenbergen | <i>NESK</i> |
| Jan Post | <i>Philips / RUG - Smart industry</i> | Robert van Tuinen | <i>Groningen Seaports</i> |
| Jan Willem Wennekes | <i>Impact Noord</i> | Roel Haverkate | <i>Provincie Drenthe</i> |
| Jan-Jaap Aué | <i>Hanze</i> | Sander Akkerman | <i>Gemeente Groningen</i> |
| Jesse Siegers | <i>Provincie Groningen</i> | Sander Wubbolts | <i>Bouwend Nederland</i> |
| Johan Russchen | <i>JohanRusschen Advies BV/Avebe</i> | Ton Driessen | <i>Resato</i> |
| Judith Slagter | <i>Gemeente Groningen</i> | Wendie Kingma | <i>Gemeente Noordenveld</i> |
| Kor Kamminga | <i>KNN Groep</i> | Wim van de Pol | <i>Noorderpoort</i> |