

Sociaaleconomisch beleidsplan

De Friese Meren 2015-2020

Agenda voor economische samenwerking



DE FRIESE MEREN



Verantwoording

Project Sociaaleconomisch beleidsplan De Friese Meren 2015-2020
Opdrachtgever Gemeente De Friese Meren
Projectleider drs. Bas Doets
Kenmerk 14-017/BD/4144/1412

Colofon

E&E advies
Laan Corpus den Hoorn 300
9728 JT Groningen
Telefoon (050) 360 44 33
info@eeadvies.nl
www.eeadvies.nl



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1 Inleiding	5
1.1 Aanleiding van het beleidsplan	5
1.2 Doelstelling van het beleidsplan	5
1.3 Verantwoording	6
1.4 Leeswijzer.....	7
2 Economische kenschets	8
2.1 Algemeen	8
2.2 Demografie.....	8
2.3 Arbeidsmarkt.....	10
2.4 Economische omvang en structuur	11
2.5 Economische ontwikkeling.....	13
2.6 Regionale economische verwevenheid.....	15
3 Ambitie en visie	17
4 Opgaven en onderliggende uitdagingen	19
4.1 Opgave 1: Hoe stimuleren we de innovatieve en ambachtelijke maakindustrie?.....	20
4.2 Opgave 2: Hoe verbeteren we de positie van de ZZP'ers?	22
4.3 Opgave 3: Hoe zorgen we voor een groei in de sector toerisme en recreatie?.....	23
4.4 Opgave 4: Hoe stimuleren we de zorgeconomie?	25
4.5 Opgave 5: Hoe houden we onze centra levendig en aantrekkelijk?.....	26
4.6 Opgave 6: Hoe verbeteren we de economische vitaliteit van het platteland?	28
4.7 Opgave 7: Hoe creëren we nieuw perspectief voor MBO-ers?	29
4.8 Opgave 8: Hoe zorgen we voor een verjonging in onze economie?.....	30
4.9 Opgave 9: Hoe houden we ons vestigingsklimaat attractief?	32
5 Uitvoering	35
5.1 Versterking van de economie is een maatschappelijke opgave	35
5.2 De rol en rolinvulling van de gemeente	35
5.3 De rol en rolinvulling van de ondernemersverenigingen	37
5.4 De organisatie van het sociaaleconomisch beleidsplan	38
5.5 Randvoorwaarde voor succes: werken aan vertrouwen	39
5.6 Monitoring van progressie: De Friese Meren Index	39
5.7 Route richting uitvoering: implementatie van het SEB.....	40



Managementsamenvatting

De Friese Meren is een nieuwe gemeente, ontstaan uit een samenvoeging van de voormalige gemeenten Gaasterlân-Sleat, Lemsterland en Skarsterlân en het dorp Terhorne (voormalige gemeente Boarnsterhim). Vanwege de gemeentelijke herindeling en een sterk veranderde economische werkelijkheid ten opzichte van een aantal jaren geleden, is een nieuw sociaaleconomisch beleidsplan opgesteld. Het plan vormt het kader van waaruit de economie van De Friese Meren de komende jaren wordt gestimuleerd. Het doel van dit plan is om richting te geven aan de inspanningen van de gemeente en haar partners bij de stimulering van de economie in De Friese Meren.

Het sociaaleconomisch beleidsplan is in nauwe samenwerking met de overkoepelende ondernemersverenigingen in de gemeente tot stand gekomen en daarnaast hebben diverse andere maatschappelijke partners input geleverd voor het plan. Bovendien is het plan afgestemd op ontwikkelingen binnen andere beleidsdomeinen.

Het plan beschrijft de sociaaleconomische uitgangspositie van De Friese Meren en onze ambities en visie ten aanzien van de ontwikkeling van de economie in De Friese Meren. We willen een krachtige, innovatieve en toekomstbestendige economie die een bijdrage levert aan een aantrekkelijk woon- en leefklimaat en een duurzame economie die efficiënt omgaat met grondstoffen en die optimaal gebruik maakt van hernieuwbare grondstoffen. We hebben vijf ambities benoemd:

- **Ambitie 1:** Een gezonde plattelandseconomie met verdien- en groeipotentieel. De Friese Meren is een gemeente waar een meer traditionele plattelandseconomie is verweven met een hoogwaardige kenniseconomie met een gezonde mix van bedrijven in stuwende sectoren zoals de landbouw, toerisme & recreatie en maakindustrie.
- **Ambitie 2:** Een economie die het woon- en leefklimaat van de gemeente versterkt. Dit houdt in dat we geen economische groei willen tegen elke prijs, maar een economische ontwikkeling die past bij de kwaliteit van De Friese Meren. Activiteiten die het voorzieningenniveau voor burgers op een hoog niveau brengen of houden hebben een streepje voor.
- **Ambitie 3:** Een toekomstbestendige economie: levendig, ontwikkelingsgericht en duurzaam. We willen een levendige gemeente zijn, waardoor het ook interessant voor jongeren en hoog opgeleiden is om er te wonen, te werken en te recreëren. Dit betekent dat er voldoende kansen moeten zijn om economische activiteiten te ontplooiën en carrière te maken. We zetten in op een duurzame ontwikkeling van onze economie, waarbij ecologische belangen niet uit het oog worden verloren.
- **Ambitie 4:** Een economie als deel van een grotere functionele regio. Bedrijven en inwoners ondernemen over bestuurlijke grenzen heen. De gemeente De Friese Meren wil graag economische processen faciliteren en werkt daarbij samen in regionale verbanden die aansluiten bij de functionele regio's van bedrijven en inwoners.



- Ambitie 5: Een economie van onderop waarbij de overheid minder regisseert en meer faciliteert. Het sociaaleconomisch beleidsplan is niet een blauwdruk van de gemeentelijke organisatie, maar ook een plan van de ondernemers in de gemeente. In het sociaaleconomisch beleid moet derhalve ook ruimte zijn voor initiatieven die vanuit de samenleving ontstaan.

Om de ambities te realiseren wil de gemeente samen met haar partners inzetten op sectoren en thema's die de meeste raakvlakken hebben met onze economische kernwaarden en die gelet op onze uitgangssituatie en trends en ontwikkelingen de grootste bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de ambities. Er zijn negen opgaven benoemd waar we in De Friese Meren in de komende jaren mee aan de slag gaan:

1. Hoe stimuleren we de innovatieve en ambachtelijke maakindustrie?
2. Hoe verbeteren we de positie van ZZP'ers?
3. Hoe zorgen we voor groei in toerisme en recreatie?
4. Hoe stimuleren we de zorgeconomie?
5. Hoe houden we onze centra levendig en aantrekkelijk?
6. Hoe verbeteren we de economische vitaliteit van het platteland?
7. Hoe creëren we perspectief voor MBO'ers?
8. Hoe zorgen we voor een verjonging in onze economie?
9. Hoe houden we ons vestigingsklimaat attractief?

De gemeente is zich er van bewust dat het één van de partijen is die de ontwikkeling van de economie kan beïnvloeden. Om daadwerkelijk vooruitgang te boeken zijn coalities rondom de economische opgaven en uitdagingen nodig waarin alle relevante stakeholders zijn verenigd. De basis voor succesvolle samenwerking is onderling vertrouwen en het creëren van gedeeld eigenaarschap rond de opgaven en uitdagingen. Dit proces heeft tijd nodig. Het sociaaleconomisch beleidsplan is daarom geen blauwdruk van de economische koers van De Friese Meren waarin concrete acties per opgave reeds zijn uitgewerkt. Dit plan is niet de finish, maar juist het startschot van een proces. Een proces waarbij het besef groeit dat versterken van de economie in De Friese Meren een collectieve opgave is waarvoor burgers, bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheid gezamenlijk verantwoordelijk zijn.



1 Inleiding

1.1 Aanleiding van het beleidsplan

De Friese Meren is een nieuwe gemeente, ontstaan op 1 januari 2014. Het grondgebied van De Friese Meren omvat de voormalige gemeenten Gaasterlân-Sleat, Lemsterland en Skarsterlân en een deel van de voormalige gemeente Boarnsterhim (het dorp Terhorne). Vanwege de gemeentelijke herindeling en een sterk veranderde economische werkelijkheid ten opzichte van een aantal jaren geleden, is er vanuit de gemeente behoefte aan een nieuw economisch kader van waaruit de economie van De Friese Meren de komende jaren wordt gestimuleerd.

1.2 Doelstelling van het beleidsplan

Het doel van het plan is richting te geven aan de inspanningen van de gemeente en haar partners bij de stimulering van de economie in De Friese Meren. Het verwoordt de propositie en ambities van De Friese Meren als gebied en laat zien wat de strategie is om deze ambities te realiseren. Het biedt inzicht in waar De Friese Meren momenteel in sociaaleconomisch opzicht staat, wat haar kwaliteiten en zwaktes zijn, welke trends en ontwikkelingen voor de komende jaren economische kansen bieden voor ondernemers en inwoners van De Friese Meren en hoe met vereende krachten op kansen en bedreigingen kan worden ingespeeld. Waarbij maximaal gebruik wordt gemaakt van de in de gemeente aanwezige investerings- en ontwikkelkracht en van de instrumenten die door Europa, het Rijk, de provincie en de gemeente zelf in het leven zijn geroepen om de economie duurzaam te versterken.

Het plan bevat het sociaaleconomisch beleid. De nadruk ligt op de economie, maar waarbij wordt onderstreept dat het gaat om het behouden en creëren van economisch perspectief voor mensen. De economie wordt gestimuleerd ten einde de werkgelegenheid in De Friese Meren te behouden en nieuwe arbeidsplaatsen te creëren en bij te dragen aan een hoogwaardig voorzieningenniveau voor haar inwoners. Het plan bevat echter geen sociaal beleid. Dit domein heeft haar eigen beleidsinstrumenten.

In het SEB is een richting bepaald die de strategische oriëntatie raakt van diverse binnen de gemeentegrenzen gevestigde stakeholders. We hebben een gezamenlijk doel vanuit een collectief belang om het welvaartsniveau op pijl te houden en zorg te dragen voor een toekomstbestendige economie. De gemeente De Friese Meren is op dit gebied één van de vele spelers, als facilitator van een maatschappelijk proces om tot economische groei te komen, als mede investeerder en als partij die hoeder is van het algemeen belang en eerstverantwoordelijk is voor een aantal randvoorwaarden in het publieke domein.

Voor de gemeentelijke organisatie is het plan het kader van waaruit de komende jaren wordt gewerkt aan de versterking van de economie en het laat zien hoe de gemeente het maatschappelijk partnerschap met bedrijven, kennisinstellingen, onderwijsinstellingen en investeerders wil gaan invullen.



Het sociaaleconomisch beleidsplan heeft betrekking op de gemeente De Friese Meren als geheel. Het betreft generiek beleid. Het beleid schept de kaders en deze zijn voor iedereen gelijk. De toepassing van het beleid kan in het ene gebied of in de ene sector een andere uitwerking hebben of tot andere uitkomsten leiden dan in andere deelgebieden of sectoren.

De uitdagingen die in het plan genoemd worden, hebben vaak betrekking op specifieke sectoren en specifieke geografische deelgebieden binnen de gemeente. Er zijn andere stakeholders bij betrokken en dat leidt tot andere oplossingen. Zo zal een proces van centrumontwikkeling in Balk tot een ander resultaat leiden dan in Joure of Lemmer. Het beleid is geen blauwdruk maar biedt ruimte om met verschillen die er nu eenmaal zijn om te kunnen gaan. Verschillen in geografische ligging, in de aard en cultuur van gebieden, in het type ondernemers dat er gevestigd is. Deze verschillen zijn een feit en dat wordt ook vanuit het beleid gerespecteerd. Aan de andere kant hebben we veel meer met elkaar gemeen dan dat we van elkaar verschillen. We hebben allemaal min of meer dezelfde beelden bij een aantrekkelijk woon- en leefklimaat, ons geluk wordt door dezelfde factoren bepaald, ondernemers ondernemen volgens dezelfde principes en hebben min of meer dezelfde behoeften als het gaat om de inrichting van het vestigingsklimaat. Wat er nodig is om dit klimaat te realiseren verschilt wel. Het beleid moet daar maximale ruimte voor bieden.

Het beleidsplan beschrijft uitdagingen die vallen binnen de invloedssfeer van De Friese Meren als samenleving. Er liggen grote uitdagingen als het gaat om kennisvalorisatie, kredietvoorzieningen, internationale handelsbelemmeringen, conjuncturele schommelingen die vaak van nog veel grotere invloed zijn op de economie dan de acties in dit plan. Alleen gaan we daar in De Friese Meren niet over. Het plan beschrijft uitdagingen waar we wel invloed op hebben en hoe we met deze uitdagingen aan de slag gaan.

1.3 Verantwoording

De belangrijkste uitdaging bij het opstellen dit sociaaleconomisch beleidsplan was om extern draagvlak, betrokkenheid en eigenaarschap te creëren bij maatschappelijke partners. Het versterken van de economie is immers een opgave waar de gemeente een belangrijke maar bescheiden rol in te vervullen heeft. Om daadwerkelijk vooruitgang te boeken en resultaten te behalen moeten coalities rondom de economische opgaven en uitdagingen worden gevormd met onderzoeks- en onderwijsinstellingen, bedrijfsleven, intermediaire organisaties, burgers, etc. Hiervoor is draagvlak en gedeeld eigenaarschap een cruciale randvoorwaarde.

Het plan is tot stand gebracht in nauwe samenwerking en samenspraak met de overkoepelende ondernemersverenigingen BCG, OVS en VvBL. Er is een externe projectgroep ingericht waarin de drie overkoepelende ondernemersverenigingen waren vertegenwoordigd. Hierdoor kregen de ondernemersverenigingen invloed op de inhoud en het proces en hebben ze als sparringpartner gediend bij de totstandkoming van de verschillende tussenproducten en het uiteindelijke



sociaaleconomisch beleidsplan. Daarnaast is een grote groep leden van deze organisaties geconsulteerd.

Daarnaast heeft een bredere stakeholdersbijeenkomst plaatsgevonden waar ondernemers, onderwijsinstellingen en maatschappelijke partners input hebben geleverd voor het plan. Doel van deze bijeenkomst was om te verkennen of de visie, zoals die door de gemeente en de externe projectgroep is geformuleerd, overeen komt met de visie van relevante stakeholders en of zij zich in de opgaven en onderliggende uitdagingen herkennen en hiermee aan de slag willen.

Een grotere verantwoordelijkheid van maatschappelijke partners in het sociaaleconomisch beleid betekent tegelijkertijd dat de overheid een terugtrekkende beweging zal moeten maken. De reikwijdte en invloed van de gemeente in het economische domein zal kleiner worden. Loslaten is echter een moeilijke bestuurlijke opgave. De gemeente moet vertrouwen hebben in de maatschappelijke partners. Het vergt een omslag in de manier van sturen, van verticale sturing naar netwerksturing. Om draagvlak voor deze andere rolopvatting te creëren zijn twee sessies met de raad gehouden en is een presentatie voor het college gehouden. Daarnaast zijn diverse gesprekken gevoerd, onder meer met de betrokken ambtenaren en wethouders.

1.4 Leeswijzer

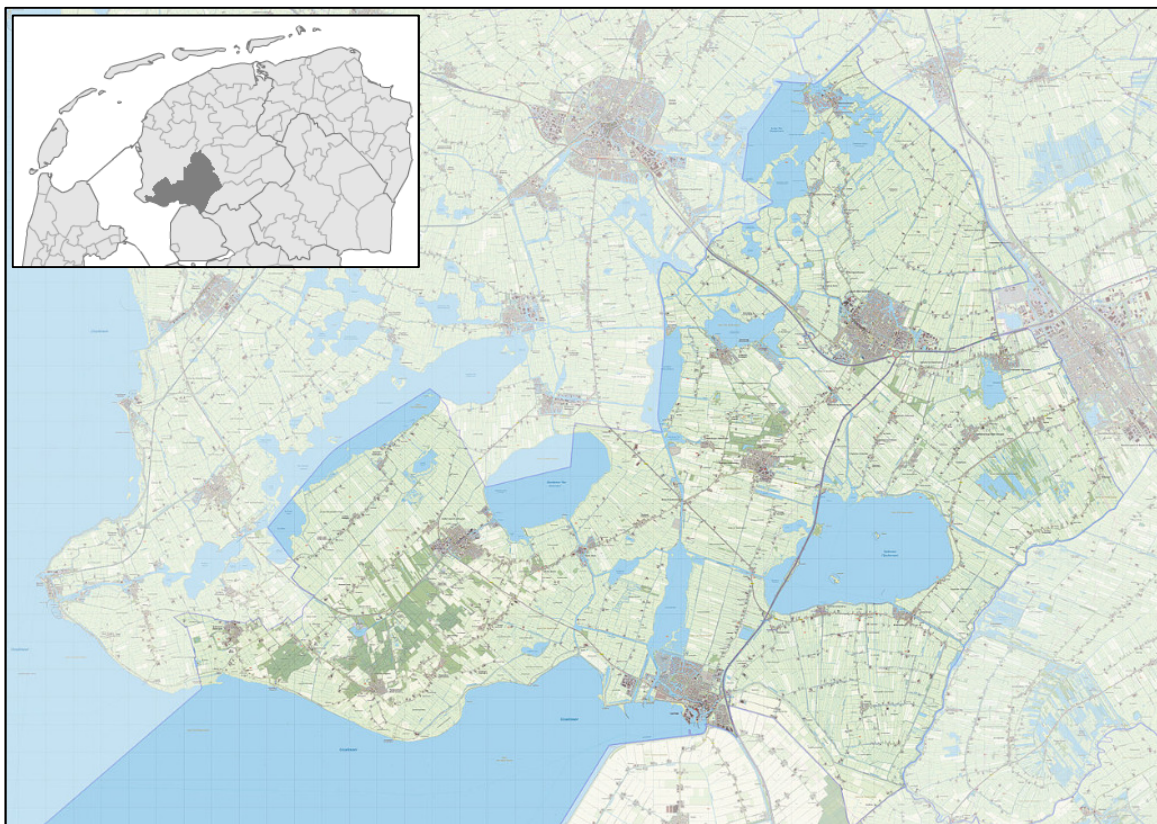
Het sociaaleconomisch beleidsplan is naast de inleiding (hoofdstuk 1) opgebouwd uit vier hoofdstukken. Het tweede hoofdstuk bevat de sociaaleconomische kenschets van De Friese Meren. In het derde hoofdstuk staat de visie op de economie van De Friese Meren beschreven. In hoofdstuk 4 is beschreven voor welke opgaven en uitdagingen De Friese Meren zich gesteld ziet om vanuit de huidige situatie de gewenste situatie te bereiken. Het laatste hoofdstuk laat zien hoe we in De Friese Meren met de uitdagingen aan de slag willen gaan, welke rol de gemeente daarin wil spelen, wat dit van de gemeente en andere stakeholders vraagt en hoe we de voortgang van het sociaaleconomisch beleid gaan monitoren.

2 Economische kenschets

2.1 Algemeen

De gemeente De Friese Meren is gelegen in Zuidwest-Fryslân aan het IJsselmeer en beslaat een totale oppervlakte van 560 km². Het is een plattelandsgemeente met een lage bevolkingsdichtheid en veel agrarisch ruimtegebruik. Het is een waterrijke gemeente (35% van het totale oppervlak), door de aanwezigheid van een groot deel van de Friese meren. Met Gaasterland is het daarnaast ook een bosrijke gemeente met voor Friese begrippen veel reliëf.

Figuur 1.1: Geografische ligging De Friese Meren



2.2 Demografie

Aantal inwoners en bevolkingsdichtheid

De gemeente telde op 1 januari 2014 51.414 inwoners¹ en is hiermee qua inwonertal de vierde gemeente van Fryslân, goed voor 8% van de totale Friese bevolking. De bevolking woont verspreid over 51 kernen, waarvan Joure en Lemmer de grootste kernen zijn met respectievelijk circa 13.000 en 10.000 inwoners, gevolgd door Balk (3.500 inwoners) en Sint Nicolaasga (3.100

¹ Bron: CBS statline



inwoners). Het aantal inwoners per km² bedraagt 142, dit is lager dan het provinciale gemiddelde van 193 inwoners per km².

In de periode 2008 t/m 2013 is het aantal inwoners in De Friese Meren met bijna 1% toegenomen. Daarmee ligt de groeivoet lager dan het landelijk gemiddelde. De bevolkingsgroei deed zich voor in de voormalige gemeenten Skarsterlân en Lemsterland. In de voormalige gemeente Gaasterlân-Sleat is het aantal inwoners in deze periode met 0,2% gedaald. De groei in De Friese Meren is het gevolg van nieuwe bevolkingsaanwas. Er was een geboorteoverschot (+689) dat deels teniet werd gedaan door een negatief migratiesaldo (-431), vooral als gevolg van jongeren die elders gingen studeren.

In de komende decennia blijft de bevolking in De Friese Meren naar verwachting licht groeien.² Wel zijn er duidelijke lokale verschillen. De groei zal zich vooral voordoen in de voormalige gemeente Lemsterland, dit geldt vooral voor de kern Lemmer, en in mindere mate in Skarsterlân. In de voormalige gemeente Gaasterlân-Sleat zal het aantal inwoners naar verwachting verder dalen.

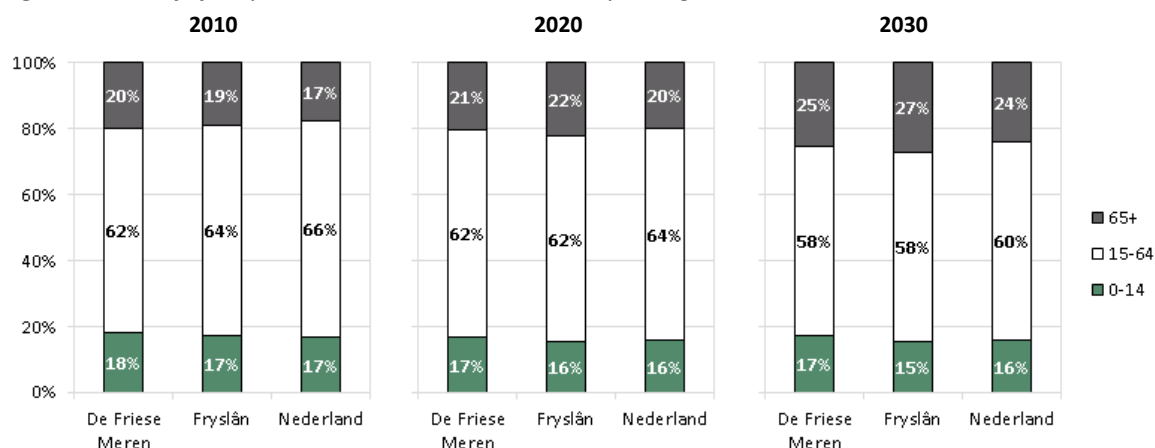
Huishoudens

De Friese Meren telt 21.310 huishoudens met een gemiddeld besteedbaar inkomen van €23.000. Het gemiddelde huishouden is in De Friese Meren iets groter dan in Fryslân en in Nederland. Het besteedbare inkomen ligt tussen het provinciale (€22.000) en landelijke gemiddelde (€23.900) in. De gemiddelde huishoudensomvang is in de afgelopen 10 jaar met 4% gedaald als gevolg van echtscheidingen en een groeiende groep alleenstaande ouderen. Deze trend zal ook in de komende decennia doorzetten. Vooral het aantal alleenstaanden zal toenemen, maar ook het aantal huishoudens zonder kinderen neemt toe.

Leeftijdsopbouw van de bevolking

De Friese Meren telt relatief veel ouderen; 20% van de inwoners is 65 jaar of ouder, landelijk is dit 17%. De grijze druk, de verhouding tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder ten opzichte van de personen in de zogenaamde 'productieve' leeftijdsgroep van 20 tot 65 jaar, bedraagt 35. Dat wil zeggen dat er tegenover elke 100 productieven 35 mensen zijn die ouder zijn dan 65. De leeftijdscategorie 20 tot 45 jarigen is met 27% ondervertegenwoordigd in De Friese Meren (landelijk 32%). Veel jongeren trekken weg om elders een opleiding te volgen en komen niet (direct) na hun opleiding weer terug. Dit verklaart ook het negatieve migratiesaldo. Naar verwachting zal de bevolking van De Friese Meren in de komende decennia verder vergrijzen en ontgroenen. Vooral in de voormalige gemeente Gaasterlân-Sleat zal deze ontwikkeling zich voordoen. Het aantal inwoners onder de 15 jaar zal licht afnemen en het aantal inwoners van 65 jaar en ouder zal sterk toenemen.

² Bron: Demografische veranderingen in De Friese Meren (KAW, 2012)

**Figuur 2.1: Leeftijdsofbouw in 2010, 2020 en 2030 per regio**

Bron: KAW 2012

2.3 Arbeidsmarkt

Beroepsbevolking

De beroepsbevolking van De Friese Meren is 23.000 personen groot.³ Dit zijn alle inwoners tussen de 15 en 64 jaar die meer dan 12 uur per week werken (werkzame beroepsbevolking) of willen werken (werkloze beroepsbevolking). Circa 60% van de beroepsbevolking in De Friese Meren is man. De verhouding tussen de beroepsbevolking en alle inwoners tussen de 15 en 65 jaar bedraagt 70%. Dit wordt ook wel de bruto participatiegraad genoemd. Dit betekent dat bijna een derde van de inwoners in deze leeftijdscategorie niet kan werken (bv. door arbeidsongeschiktheid) of wil werken (bv. scholieren en studenten of mensen die er voor kiezen om niet te werken). De bruto participatiegraad is lager dan het provinciale en landelijke gemiddelde (72%). Dit komt vooral doordat er in de leeftijdsgroep 55 t/m 65 jaar relatief weinig inwoners zijn die kunnen werken of willen werken.

Werkloosheid

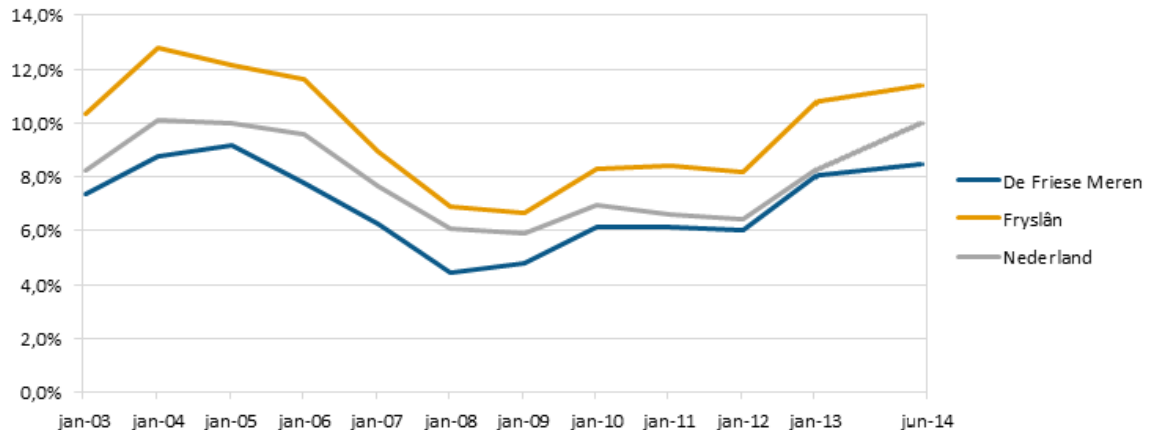
In juni 2014 waren in De Friese Meren 1.950 personen werkloos. Dit is 8,5% van de beroepsbevolking, landelijk is dat 10% en in Fryslân 11,4%. Vooral in de voormalige gemeenten Gaasterlân-Sleat en Skarsterlân is de werkloosheid relatief laag. Begin 2013 was respectievelijk 7,4% en 7,6% van de beroepsbevolking werkloos. In Lemsterland was de werkloosheid hoger (9,2%), maar nog steeds onder het provinciale gemiddelde.

Van de werklozen in De Friese Meren is meer dan 40% 50 jaar of ouder. Daarmee is deze groep oververtegenwoordigd, zowel ten opzichte van het aandeel van deze groep in de beroepsbevolking als in vergelijking met Fryslân en Nederland. Begin 2008 zat 4,5% van de beroepsbevolking in De Friese Meren zonder werk. Het aantal werklozen is sinds die tijd verdubbeld.

³ Bron: Basisset regionale arbeidsmarkt informatie, arbeidsmarktregio Fryslân, juni 2014



Figuur 2.2: Ontwikkeling werkloosheidspercentage 2003-2014



Bron: CBS

2.4 Economische omvang en structuur

Economische omvang

In de gemeente De Friese Meren zijn ruim 5.000 bedrijven en instellingen gevestigd die gezamenlijk werk bieden aan 20.000 personen. Dit is 7% van de totale provinciale werkgelegenheid.⁴ In De Friese Meren wordt 57% van de arbeidsplaatsen ingevuld door mannen. Van de mannen werkt 86% minimaal 15 uur en van de vrouwen werkt 62% minimaal 15 uur.⁵

Van de 5.000 vestigingen in De Friese Meren behoren er 4.500 tot de marktsector. Deze bedrijven zijn goed voor bijna 80% van de totale werkgelegenheid in de gemeente. Behoudens de vestigingen van Douwe Egberts en Imperial Tobacco en een aantal vestigingen van winkelketens, zijn het allemaal MKB bedrijven. De toegevoegde waarde die door bedrijven en instellingen in de gemeente De Friese Meren wordt gegenereerd, bedraagt circa €1,3 miljard.

De werkgelegenheidsfunctie

De Friese Meren heeft een werkgelegenheidsfunctie van 0,87. Dat houdt in dat voor elke persoon in de beroepsbevolking er 0,87 banen beschikbaar zijn. Voor Fryslân als geheel is dit 0,97 en landelijk 1,02. De lagere werkgelegenheidsfunctie van De Friese Meren is vooral het gevolg van het ontbreken van grote bovenregionale voorzieningen van de overheid, in de zorg (geen ziekenhuis) en in het onderwijs (geen hogeschool of universiteit).

Economische spreiding

Het grootste deel van de werkgelegenheid bevindt zich in de kernen Joure (7.000 banen) en Lemmer (4.000 banen). De werkgelegenheid in deze twee plaatsen telt op tot 55% van de totale werkgelegenheid. Andere plaatsen met een belangrijke werkgelegenheidsfunctie zijn Balk

⁴ Bron: Werkgelegenheidsregister Fryslân

⁵ Het werkgelegenheidsregister Fryslân telt een baan van minimaal 15 uur als voltijd baan en een baan van minder dan 15 uur als deeltijd baan.



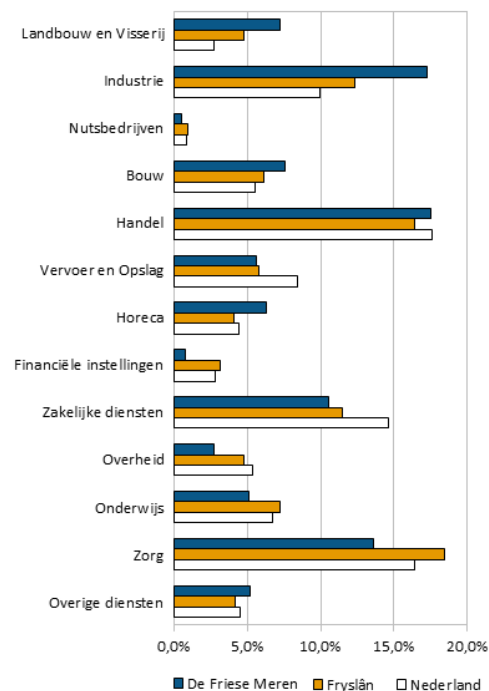
(1.650 banen) en Sint Nicolaasga (1.400 banen). De overige kernen hebben samen circa 5.900 arbeidsplaatsen, hetgeen overeenkomt met bijna 30% van de werkgelegenheid. Vooral het aandeel van banen in de industrie en de gezondheidszorg is groter in Joure en Lemmer. Handel is met 18% van de werkgelegenheid na de industrie de belangrijkste sector in beide plaatsen. Ook in de overige kernen van De Friese Meren hebben de industrie en handel een groot aandeel in de economie. Andere sectoren die in de kleine kernen van relatief groot belang zijn, zijn de landbouw en de bouwnijverheid. Ook het onderwijs is in de kleinere kernen een belangrijke bron van werkgelegenheid.

Sectorstructuur

Ongeveer 80% van de werkgelegenheid in De Friese Meren komt voor rekening van de marktsector. In vergelijking met Fryslân en Nederland als geheel is dat een groot aandeel. In Fryslân is het 70% en bestaat het overige deel uit publiek gefinancierde diensten zoals het openbaar bestuur, de zorg en het onderwijs. In De Friese Meren is de marktsector oververtegenwoordigd en de publieke sector is ondervertegenwoordigd. Het eerste is opvallend voor een plattelandsgemeente, het tweede niet, aangezien bovenregionale voorzieningen vooral in grotere steden geconcentreerd zijn.

De handel en de industrie zijn, gemeten in werkgelegenheid, de grootste sectoren in De Friese Meren. Ook de zorg en zakelijke dienstverlening zijn belangrijke werkgevers. Uit figuur 2.3 blijkt de bovengemiddelde omvang van de industrie, landbouw, bouw en horeca. Overheid, zorg en onderwijs zijn naar verhouding klein en dat geldt ook voor de financiële sector, de zakelijke dienstverlening en in mindere mate de logistiek. Waar veel gemeenten zich steeds meer ontwikkelen tot dienstencentra is de verdienstelijking van De Friese Meren beperkt gebleven en is vooral de maaksector een belangrijk fundament onder de economie gebleven.

Figuur 2.3: Sectorstructuur De Friese Meren⁶



Bron: LISA, bewerking E&E advies

Toerisme en recreatie

Naast de traditionele sectoren zoals weergegeven in figuur 2.3, zijn er ook sectoren die de economie en de standaard sectorindelingen doorsnijden. Het belangrijkste voorbeeld is de sector toerisme en recreatie. Veel werkgelegenheid binnen deze sector bevindt zich in de

⁶ Sectorstructuur De Friese Meren, Fryslân en Nederland in 2013 Bron: Werkgelegenheidsregistratie provincie Fryslân en LISA



horeca, maar ook veel banen in de detailhandel, bij vervoersbedrijven en lokale voorzieningen zijn het gevolg van de jaarlijkse toestroom aan recreanten en toeristen. Het totale pakket van toeristische en recreatieve activiteiten is goed voor ongeveer 2.000 banen in De Friese Meren. Dit komt neer op 10% van de werkgelegenheid in de gemeente. Hiermee is toerisme en recreatie, gemeten in aantal banen, de vier na grootste sector in De Friese Meren. Het aandeel van de sector in de totale economie is beduidend hoger dan in Fryslân (6,5%) en Nederland (6,2%).⁷

2.5 Economische ontwikkeling

Ontwikkeling werkgelegenheid⁸

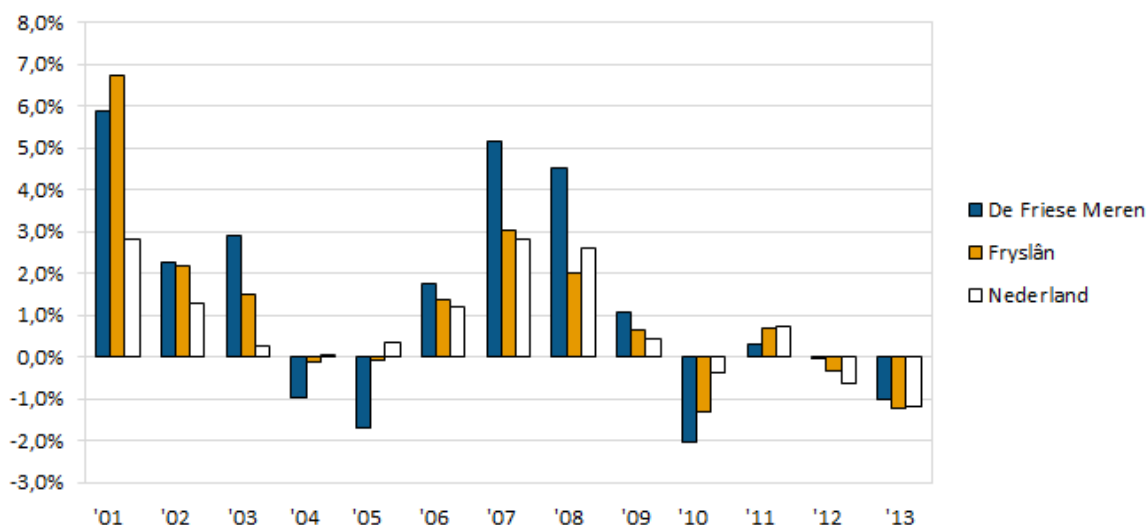
Uit de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de periode 2001-2013 blijkt dat de economie van De Friese Meren iets conjunctuurgevoeliger is dan Nederland als geheel. De Friese Meren heeft een MKB economie en een economie met een sterke vertegenwoordiging van industriële en bouwbedrijven. MKB-economieën zijn overwegend minder conjunctuurgevoelig, de sectoren bouw en industrie zijn daarentegen juist wel gevoelig voor conjuncturele schommelingen. Uit figuur 2.4 kan worden afgeleid dat De Friese Meren bij economische stagnatie beter presteert dan het landelijke gemiddelde (dit zou het MKB effect kunnen zijn), maar wanneer de periode van laagconjunctuur langer duurt, dan zakt De Friese Meren onder het landelijke gemiddelde. Wanneer de economie weer aantrekt profiteert met name de industrie als één van de eerste sectoren en dat is in De Friese Meren zichtbaar. Bovendien zijn de dalen dieper en de pieken hoger doordat de gemeente een kleinere quartaire sector heeft. Deze sector, bestaande uit de overheid, de zorg en het onderwijs, dempt ontwikkelingen (zowel positieve als negatieve).

⁷ Bron: Lisa, data Recreatie & Toerisme

⁸ Voor het bepalen van de totale werkgelegenheidsontwikkeling in De Friese Meren, Fryslân en Nederland is de landbouw buiten beschouwing gelaten. Voor de jaren tot en met 2009 geldt dat er geen gedetailleerde cijfers bekend zijn voor het aantal banen in de landbouw in Fryslân. Er is voor deze periode gebruik gemaakt van geaggregeerde cijfers van het CBS. Deze cijfers toonden echter (niet verklaarde) onjuistheden. Vanaf 2010 wordt de agrarische werkgelegenheid daarom door de werkgelegenheidsregistratie Fryslân zelf geregistreerd. Deze overgang heeft een trendbreuk tussen 2009 en 2010 als gevolg en zorgt er voor dat het aantal banen in de landbouw in Fryslân vanaf 2010 ineens een stuk lager is (-18%) t.o.v. -2% in Nederland in dezelfde periode. Indien de landbouwsector zou worden meegenomen, geeft dit een onjuist beeld van de daadwerkelijke ontwikkeling van de werkgelegenheid in Fryslân door verschillende methodieken. Daarnaast zijn voor het bepalen van de totale werkgelegenheidsontwikkeling in De Friese Meren een vestiging van een kraamzorginstelling en thuiszorginstelling buiten beschouwing gelaten. In beide gevallen geldt dat het gaat om banen die administratief geteld worden op deze vestigingen, maar grotendeels buiten de gemeente werkzaam zijn. Indien deze twee vestigingen zouden worden meegenomen, geeft dit een onjuist beeld van de daadwerkelijke ontwikkeling van de werkgelegenheid in De Friese Meren.



Figuur 2.4: Ontwikkeling werkgelegenheid 2001 t/m 2013



Bron: LISA, bewerking E&E advies

In de periode 2008 t/m 2013 is de werkgelegenheid in De Friese Meren met 1,7% afgenomen. In Fryslân en Nederland is het aantal banen afgenomen met respectievelijk 1,5% en 1,1%. De verschillen per sector zijn groot. In de bouw zijn veruit de meeste banen verloren gegaan, maar ook in de horeca, logistiek en communicatie en bij financiële instellingen zijn veel banen verdwenen. In de zorg is het aantal banen juist sterk toegenomen. Deze trend was ook in Fryslân en Nederland waarneembaar. Opvallend is de stijging van het aantal banen in de industrie (+4,8%), terwijl in zowel Fryslân (-8,9%) als Nederland (-10,8%) het aantal banen hard is gedaald.

Tabel 2.1: Ontwikkeling werkgelegenheid per sector 2008 t/m 2013⁹

Sector	De Friese Meren		Fryslân	Nederland
	absoluut	%	%	%
Industrie/delfstoffenwinning	157	4,8%	-8,9%	-10,8%
Nutsbedrijven	62	151,2%	9,2%	10,0%
Bouwnijverheid	-534	-26,0%	-20,0%	-15,2%
Handel en reparatie	-85	-2,4%	-3,0%	-1,4%
Vervoer, opslag en communicatie	-116	-9,3%	-2,4%	-4,2%
Horeca	-151	-10,7%	-7,2%	1,4%
Financiële instellingen	-100	-38,0%	-13,8%	-13,8%
Zakelijke dienstverlening	126	6,4%	4,7%	2,7%
Openbaar bestuur en overheid	-16	-2,8%	-2,5%	-3,7%
Onderwijs	-94	-8,4%	-3,5%	2,5%
Gezondheids- en welzijnszorg	384	22,4%	13,4%	9,3%
Overige dienstverlening	57	5,8%	9,4%	8,3%

Bron: LISA, bewerking E&E advies

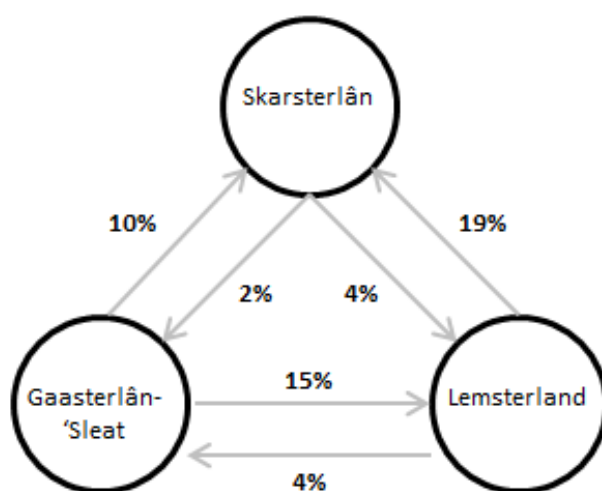
⁹ Bron: Werkgelegenheidsregistratie Fryslân en LISA



2.6 Regionale economische verwevenheid

Circa de helft van de werkzame beroepsbevolking in De Friese Meren (circa 10.500 personen) werkt binnen de eigen gemeentegrenzen. Ongeveer 36% van de werkzame beroepsbevolking werkt elders in de provincie Fryslân, vooral in Heerenveen (3.000), Súdwest-Fryslân (2.300) en Leeuwarden (1.000). De overige gemeenten in Fryslân tellen op tot bijna 1.300 personen. De resterende 14% is werkzaam buiten de provincie. Vooral in de Noordoostpolder, maar ook verder weg in Lelystad en Almere. Groningen, Meppel en Zwolle zijn eveneens belangrijke werkregio's voor de beroepsbevolking van De Friese Meren en een klein deel is werkzaam in de Randstad, hoofdzakelijk in Amsterdam, Utrecht en Haarlemmermeer. Binnen De Friese Meren is de voormalige gemeente Skarsterlân de dominante werkregio (figuur 2.5).¹⁰

Figuur 2.5: Pendelrelaties voormalige gemeenten in De Friese Meren



Bron: CBS, bewerking E&E advies

Zoals uit figuur 2.5 blijkt, zijn de interne pendelrelaties tussen de voormalige gemeenten (nu nog) beperkt. Vanuit de voormalige gemeente Skarsterlân werken er 300 mensen in de andere twee gemeenten, in Lemsterland gaat het om 600 personen en in Gaasterlân-Sleat om 500 personen. Van één functionele economische regio is nog geen sprake. Elke voormalige gemeente heeft zijn eigen externe relaties. Inwoners van Gaasterlân-Sleat zijn voor hun werk meer op Súdwest-Fryslân georiënteerd, voor de inwoners van Skarsterlân is Heerenveen de belangrijkste werkgemeente buiten de eigen gemeentegrenzen en vanuit Lemsterland is vooral de Noordoostpolder belangrijk.

De Friese Meren biedt veel werkgelegenheid aan mensen van buiten de gemeente. Ongeveer 53% van de banen in De Friese Meren wordt door eigen inwoners ingevuld. Andere gemeenten die veel arbeidskrachten 'leveren' zijn Heerenveen, Súdwest-Fryslân en in mindere mate Boarnsterhim, Leeuwarden, Weststellingwerf en de Noordoostpolder.

¹⁰ Bron: CBS Statline, Banen werknemers en afstand woon-werk; woon- en werkregio's



Het is vanwege deze verwevenheid zaak in het economisch beleid van De Friese Meren niet alleen te kijken naar het eigen grondgebied, maar naar de gehele economische regio. Immers, zonder de grotere regio zouden veel bedrijven in De Friese Meren niet kunnen bestaan. En zeker de helft van de beroepsbevolking van De Friese Meren heeft er baat bij dat het de regio als geheel economisch voor de wind gaat (met name de F4 en de Noordoostpolder) en dat ook daar het vestigingsklimaat op orde is. Zonder een economisch gezonde regio hadden veel inwoners van De Friese Meren misschien geen werk gehad en zonder de werkgelegenheid in De Friese Meren waren veel inwoners uit omliggende gemeenten op ander werk aangewezen.



3 Ambitie en visie

Dit hoofdstuk beschrijft onze ambities en visie ten aanzien van de ontwikkeling van de economie in De Friese Meren. We willen een krachtige, innovatieve en toekomstbestendige economie die een bijdrage levert aan een aantrekkelijk woon- en leefklimaat en een duurzame economie die efficiënt omgaat met grondstoffen en die optimaal gebruik maakt van hernieuwbare grondstoffen. De Friese Meren is een gemeente waar mensen aangenaam wonen, werken en recreëren. We willen inzetten op een economische ontwikkeling waarbij deze kracht behouden blijft en waar mogelijk verder wordt versterkt. Dit uitgangspunt is vertaald naar een vijftal ambities voor De Friese Meren:

Ambitie 1: Een gezonde plattelandseconomie met verdien- en groeipotentieel

Visie: De Friese Meren is een plattelandsgemeente waar een meer traditionele plattelandseconomie is verweven met een hoogwaardige kenniseconomie. De belangrijkste drijvende kracht achter de economie in De Friese Meren is de marktsector met de landbouw, toerisme en recreatie en een omvangrijke maakindustrie als belangrijke economische pijlers. Dit zijn sectoren waar zich een belangrijk deel van het verdien- en groeipotentieel van De Friese Meren bevindt. Ze zijn stuwend en het marktperspectief is relatief gunstig. Als deze sectoren groeien, groeien andere sectoren mee. De meeste andere sectoren in de gemeente zijn economie en bevolking volgend. De gemeente De Friese Meren wil in de toekomst deze gezonde mix van bedrijvigheid graag zo houden en waar mogelijk versterken.

Ambitie 2: Een economie die het woon- en leefklimaat van de gemeente versterkt

Visie: De gemeente, ondernemers en het maatschappelijk middenveld staan een economie voor die ten dienste staat en bijdraagt aan een kwalitatief hoogstaand woon- en leefklimaat in De Friese Meren. Dus geen economische groei om de groei en tegen elke prijs, maar een economische ontwikkeling die past bij de kwaliteit van het gebied. De Friese Meren staat voor ogen dat mensen ook in de toekomst gelukkig kunnen wonen in de gemeente. Geluk wordt voor een groot deel bepaald door niet-economische factoren, maar economische dynamiek, stabiliteit en vitaliteit zijn wel belangrijke randvoorwaarden. Het geluk van mensen wordt immers ook bepaald door de financiële situatie waarin ze zich bevinden, het werk dat ze verrichten en de kwaliteit van de ruimte waarin ze wonen, werken en verblijven. Activiteiten die het voorzieningenniveau voor burgers op een hoog niveau brengen of houden hebben een streepje voor.

Ambitie 3: Een toekomstbestendige economie: levendig, ontwikkelingsgericht en duurzaam

Visie: De Friese Meren wil een levendige gemeente zijn, waardoor het ook interessant voor jongeren en hoog opgeleiden is om er te wonen, te werken en te recreëren. (Jonge) mensen willen wonen in een gebied waar ze kansen hebben om economische activiteiten te ontplooiën en waar voldoende mogelijkheden zijn om te werken en carrière te maken en waar voorzieningen aanwezig of in elk geval toegankelijk zijn. Dit betekent dat De Friese Meren een gemeente is waar mensen met ideeën voor nieuwe economische activiteiten kansen krijgen om



deze tot ontwikkeling te brengen en waar de randvoorwaarden aanwezig zijn om de ontwikkeling van nieuwe economische activiteiten te faciliteren. Een ontwikkelingsgerichte economie is echter geen vrijbrief voor elke ontwikkeling. Het moet wel gaan om activiteiten die de kwaliteit en identiteit van de gemeente versterken, rekening houdend met de verschillende geografische deelgebieden binnen onze gemeente. Bijvoorbeeld doordat ze het voorzieningsniveau versterken, hoogwaardige werkgelegenheid opleveren of actief bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken, zoals op het gebied van een duurzame energievoorziening, gezond ouder worden of schoon en voldoende drinkwater.

We zetten bovendien in op een duurzame ontwikkeling van onze economie, waarbij ecologische belangen niet uit het oog worden verloren. We willen een economie die zuiniger omgaat met grondstoffen en minder afhankelijk is van fossiele grondstoffen. Hergebruik van materialen en reststromen leidt er toe dat meer waarde uit grondstoffen wordt gehaald en creëert extra inkomsten voor onze bedrijven. Door hergebruik van materialen en een toenemend gebruik van hernieuwbare grondstoffen en lokaal opgewekte duurzame energie, daalt de impact van onze economie op het klimaat en vloeit minder geld uit de regio.

Ambitie 4: Een economie als deel van een grotere functionele regio

Visie: De Friese Meren denkt en handelt vanuit functionele economische regio's. Bedrijven en inwoners ondernemen over bestuurlijke grenzen heen. De gemeente De Friese Meren wil graag economische processen faciliteren en werkt daarbij samen in regionale verbanden die aansluiten bij de functionele regio's van onze bedrijven en inwoners.

Ambitie 5: Een economie van onderop

Visie: Het sociaaleconomisch beleid is opgesteld in een tijd van grote maatschappelijke en economische verandering. De samenleving is in transitie waarbij initiatieven steeds vaker van onderaf, dus vanuit de samenleving zelf ontstaan. Dit vraagt om een nieuwe vorm van aansturing, waarbij de overheid minder regisseert en meer faciliteert, dat ruimte wordt geboden voor deze initiatieven, dat daarmee uitkomsten van processen een grotere mate van onzekerheid kennen en dat centrale sturing steeds vaker plaats maakt voor netwerksturing. De samenleving verandert en de gemeente verandert mee. Het sociaaleconomisch beleidsplan is daarmee niet een blauwdruk van de gemeentelijke organisatie, maar ook een plan van de ondernemers, burgers en het maatschappelijk middenveld uit onze gemeente. In het economisch beleid moet derhalve ook ruimte zijn voor initiatieven die vanuit de samenleving ontstaan.

De ambities 1, 2 en 3 zijn in hoofdstuk 4 uitgewerkt in opgaven en uitdagingen. De ambities 4 en 5 staan ten grondslag aan hoofdstuk 5 dat gaat over de uitvoering.



4 Opgaven en onderliggende uitdagingen

Het aantrekkelijk woon- en leefklimaat is de kracht van De Friese Meren. De aangename balans tussen wonen, werken en recreëren is een kwaliteit die werknemers en werkgelegenheid bindt en toeristen aantrekt. Een krachtige, innovatieve en toekomstbestendige economie is één van de onderdelen van een aantrekkelijk woon- en leefklimaat, doordat het werkgelegenheid schept en bijdraagt aan het voorzieningenniveau en de uitstraling van De Friese Meren. Om onze ambities te realiseren, zetten we in op versterking van sectoren die de meeste raakvlakken hebben met onze economische kernwaarden en die gelet op onze uitgangssituatie en trends en ontwikkelingen de grootste bijdrage kunnen leveren aan onze ambities. Er is een aantal opgaven waar we in De Friese Meren mee aan de slag willen gaan. Deze zijn in onderstaand schema weergegeven, inclusief de wijze waarop deze opgaven samenhangen met de in hoofdstuk drie geformuleerde ambities.

Opgave	Raakvlakken met onze ambities
<i>1. Hoe stimuleren we de innovatieve en ambachtelijke economie?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Overwegend schone, hoogwaardige en toekomstbestendige directe werkgelegenheid• Veel indirecte werkgelegenheid (hoge multiplier)• Bijdrage aan maatschappelijke opgaven• Versterkt het toerisme (ambachten)
<i>2. Hoe verbeteren we de positie van de ZZP'ers?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Omvangrijk en groeiend belang voor de werkgelegenheid• Groot onbenut groeipotentieel in opdrachten en ondernemerschap• Bijdrage aan de economische vitaliteit van het platteland
<i>3. Hoe zorgen we voor groei in recreatie en toerisme?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Omvangrijke werkgever in een groeiemarkt: veel directe werkgelegenheid met groeipotentieel• Bijdrage aan de economische vitaliteit van het platteland• Bijdrage aan het voorzieningenniveau voor inwoners van de gemeente: versterking woonklimaat
<i>4. Hoe stimuleren we de zorgeconomie?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Omvangrijke werkgever in een groeiemarkt: veel directe werkgelegenheid voor alle opleidingsniveaus met groeipotentie.• Bijdrage aan het voorzieningenniveau voor inwoners van de gemeente: versterking woonklimaat.
<i>5. Hoe houden we onze centra levendig en aantrekkelijk?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Behouden detailhandelsfunctie met het oog op de werkgelegenheid, het voorzieningenniveau en de bijdrage aan het toeristisch product.• Behouden van overige voorzieningen voor inwoners (waaronder culturele).
<i>6. Hoe verbeteren we de economische</i>	<ul style="list-style-type: none">• Economisch perspectief als wezenlijk onderdeel



<i>vitaliteit van het platteland?</i>	van leefbaarheid: werkgelegenheid, bijdrage aan het voorzieningenniveau en tegengaan van verrommeling.
<i>7. Hoe creëren we perspectief voor MBO'ers?</i>	<ul style="list-style-type: none">Economisch perspectief is een essentieel onderdeel van een aantrekkelijk woon- en leefklimaat.
<i>8. Hoe zorgen we voor een verjonging in onze economie?</i>	<ul style="list-style-type: none">Verjonging is van belang voor een gezonde leeftijdsopbouw van de (beroeps)bevolking en noodzakelijke vernieuwing in de economie
<i>9. Hoe houden we ons vestigingsklimaat attractief?</i>	<ul style="list-style-type: none">Een aantrekkelijk vestigingsklimaat is randvoorwaardelijk voor een toekomstbestendige economische groei.

Deze opgaven zijn nader toegelicht en vertaald in concrete uitdagingen. De wijze waarop exact invulling wordt gegeven aan deze uitdagingen en welke partijen daar een bijdrage aan gaan leveren zal zich na de totstandkoming van onderhavig sociaaleconomisch beleidsplan moeten uitkristalliseren.

4.1 Opgave 1: Hoe stimuleren we de innovatieve en ambachtelijke maakindustrie?

4.1.1 Onderbouwing van de opgave

De Friese Meren beschikt over een omvangrijke en innovatieve maakindustrie; 13% van het Friese innovatieve MKB is in De Friese Meren gevestigd, vooral in de kernen Joure, Lemmer en Balk.¹¹ Het gaat hierbij veelal om marktgerichte innovatoren die met behulp van beschikbare kennis nieuwe producten en diensten ontwikkelen. Vooral op het gebied van watertechnologie zijn er veel innovatieve bedrijven in De Friese Meren, maar ook op het gebied van voeding, gezondheid en duurzame energie zijn er diverse innovatieve bedrijven actief.

Vooraf deze innovatieve bedrijven kunnen profiteren van de aantrekkende wereldhandel en internationale groeimarkten. Er is een toenemende behoefte aan innovatieve producten en diensten die de groeiende wereldbevolking in haar behoeften kan voorzien zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen¹². Grondstoffen worden in snel tempo opgemaakt en de effecten van de demografische en economische ontwikkelingen op natuur en klimaat nemen zienderogen toe. Voedselzekerheid en veiligheid, voldoende schoon drinkwater, duurzame energie en gezond ouder worden zijn grote maatschappelijke opgaven voor de komende decennia waarin het Noorden zich wil specialiseren. Hier liggen kansen voor de innovatieve maakindustrie in De Friese Meren.

Naast een sterke concentratie van innovatieve maakbedrijven telt de gemeente veel ambachtelijke bedrijven. Dit zijn bedrijven waar vakkundig, handmatig en geschoold maakwerk

¹¹ Bron: Het innovatieve MKB met deelonderzoeken in Fryslân, Groningen en Drenthe (E&E advies, SNN en Syark, 2014)

¹² Gebaseerd op de definitie van duurzame ontwikkeling van de VN-commissie Brundtland uit 1987



wordt uitgevoerd dat voornamelijk in de praktijk is aangeleerd en waarbij vaardigheid van groot belang is.¹³ Hierbij hoeft niet alleen te worden gedacht aan klassieke ambachten, maar ook aan meer innovatieve industrieën. Van oudsher zijn er in en rond Joure altijd veel ambachtsslieden actief geweest en ook vandaag de dag spelen ambachtelijke bedrijven nog een belangrijke rol in de economie van De Friese Meren. De ambachtseconomie telt circa 2.000 banen.¹⁴ Naast een werkgelegenheidsfunctie hebben ambachten een belangrijke rol in de innovatieketen doordat ze aan de wieg te staan van nieuwe producten en diensten die later op industriële schaal kunnen worden toegepast. En ten slotte heeft een aantal ambachten ook nog een toeristische waarde.

Ook voor de ambachten bieden maatschappelijke uitdagingen nieuwe marktkansen, bijvoorbeeld als het gaat om de ontwikkeling en vervaardiging van medische hulpmiddelen. In veel gevallen gaat het hier om maatwerk (orthopedische schoenen, kunstgebit, gehoorapparaat etc.) en is vakmanschap vereist. De opkomst van 3D-printing zal invloed hebben op de ambachten. Met professionele 3D-printers kunnen complexe producten lokaal vervaardigd worden. Vooral ambachtsbedrijven kunnen baat hebben bij deze ontwikkeling doordat ze maatwerk leveren en producten in kleine series kunnen testen en produceren.

4.1.2 Onderliggende uitdagingen

De Friese Meren wil het economisch potentieel van het innovatief MKB en de ambachten maximaal benutten door versterking van het innovatie- en kennisecosysteem in de regio. Om tot een dergelijk ecosysteem te komen liggen er de volgende uitdagingen:

- Voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel: aantrekken gekwalificeerd HBO en WO geschoold personeel. Het moet aantrekkelijker zijn voor hoger opgeleiden uit de Randstad om in De Friese Meren te werken (en te wonen). De fysieke afstand tot de Randstad is klein, maar in de beleving van mensen is de reisafstand langer. Daarnaast wordt ingezet op betere verbindingen in het openbaar vervoer met steden waar HBO en WO opleidingen worden aangeboden. Dit bevordert de mogelijkheden voor jongeren in De Friese Meren om een HBO of WO opleiding te volgen zonder te verhuizen.
- Bijscholing van MBO studenten en MBO werknemers naar MBO 4 of HBO niveau.
- Meer focus op export. De Friese Meren is gelegen in de provincie met de laagste exportgraad onder bedrijven. Niet exporterende bedrijven kunnen leren van exporterende bedrijven en bedrijven kunnen meer gebruik maken van export bevorderende instrumenten.
- Verhogen arbeidsproductiviteit en innovatiegraad door bevordering van sociale innovatie. Hiermee wordt bedoeld op vernieuwing in de werkwijze van organisaties en individuen binnen een organisatie waardoor de arbeidsproductiviteit wordt verhoogd.
- Bevordering open innovatie waarbij bedrijven met elkaar samenwerken om tot nieuwe producten en diensten te komen. Bij open innovatie vindt het proces van ontwikkeling tot het op de markt brengen van nieuwe producten en diensten niet binnen één organisatie

¹³ Bron: Handmade in Holland - Vakmanschap en ondernemerschap in de ambachtseconomie (SER, 2013)

¹⁴ Dit is exclusief bouwbedrijven. Bouwbedrijven worden vaak ook tot de ambachtseconomie gerekend, maar aangezien de bouwsector op pagina 19 separaat wordt uitgelicht, zijn deze bedrijven in de afbakening niet meegenomen.



plaats (gesloten), maar wordt ook actief gezocht naar kennis en ideeën buiten de eigen onderneming.

- Ontwikkeling van gedeelde diensten en faciliteiten waarbij meerdere partijen een bepaalde dienst of faciliteit delen waar meerdere bedrijven gebruik van kunnen maken (bv. ICT of specifieke machines).
- Aansluiting zoeken op de economische speerpunten in het regionale en landelijke beleid. In het Noorden zijn dit de clusters energie, water, gezond oud worden en agro & voeding en landelijk zijn dit negen topsectoren (agro & voeding, water, energie, chemie, creatieve industrie, high tech, logistiek, gezondheid en tuinbouw). Dit zijn de economische sectoren waar de regio of Nederland op wil excelleren en waar veel publieke middelen voor beschikbaar zijn om deze sectoren te versterken.
- Nieuwe verdienmodellen en waardeketens creëren door in te spelen op technologische trends, zoals:
 - 3D-printen (printers waarmee driedimensionale objecten kunnen worden geproduceerd).
 - Grote hoeveelheden data, ook wel 'big data' genoemd (door de digitalisering van de maatschappij wordt er steeds meer data gegenereerd. Uit deze data kan veel informatie worden gehaald, die een economische waarde vertegenwoordigen)
 - Circulaire economie waarin het hergebruik van materialen en grondstoffen wordt geoptimaliseerd om zo veel mogelijk waarde uit materialen en grondstoffen te halen.

Overwogen kan worden een bedrijvensnetwerk De Friese Meren op te richten, gericht op één of meerdere van bovenstaande uitdagingen, naar model van het innovatiecluster Drachten. Dit in samenwerking met bijvoorbeeld Heerenveen en Súdwest-Fryslân.

4.2 Opgave 2: Hoe verbeteren we de positie van de ZZP'ers?

4.2.1 Onderbouwing van de opgave

Inmiddels bestaat twee derde van alle bedrijfsvestigingen in De Friese Meren uit ZZP'ers. Vooral in de landbouw, de detailhandel en de adviesbranche is de ZZP dichtheid groot. ZZP'ers nemen inmiddels 15% van de werkgelegenheid binnen De Friese Meren voor hun rekening. Het aantal ZZP'ers groeit snel. De éénpitters zijn daarmee uitgegroeid tot banenmotor van De Friese Meren.

De verwachting is dat het aantal ZZP'ers de komende jaren door zal groeien. Dit heeft voor een deel te maken met de veranderingen op de arbeidsmarkt. Zowel jongere als oudere werknemers kiezen vaker voor het zelfstandig ondernemerschap vanwege de grote vrijheid, flexibiliteit en uitdagingen en niet zozeer omdat ze een eigen onderneming willen opzetten. De groei van het aantal ZZP'ers lijkt daarmee geen tijdelijke trend te zijn, maar is veeleer een nieuwe realiteit geworden. Deze nieuwe realiteit wordt wel beïnvloed door de situatie op de arbeidsmarkt. Wanneer er krapte ontstaat op de arbeidsmarkt door een krimpende beroepsbevolking en/of een groeiende vraag van werkgevers, dan zullen werkgevers



waarschijnlijk sneller vaste contracten aanbieden om zo gegarandeerd over voldoende personeel te beschikken. Wanneer er geen krapte is op de arbeidsmarkt dan zullen de rollen omgedraaid zijn en zal de werkgever vooral tijdelijke contracten aanbieden en zal het aantal ZZP'ers waarschijnlijk verder toenemen. De toekomstige ontwikkeling van het aantal ZZP'ers hangt dus ten dele samen met de ontwikkeling van de economie.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het merendeel van de ZZP'ers niet doorgroeien naar ondernemingen met personeel. De meeste ZZP'ers blijven in hun eentje totdat ze iets anders gaan doen. Veel van deze ZZP'ers hebben een marginaal bestaan en genereren onvoldoende inkomen om hun pensioen te financieren of om zich te dekken tegen arbeidsongeschiktheid. Ze hebben in de keten en in de markt een beperkte positie en zijn niet of nauwelijks georganiseerd. Ze kwalificeren zich daardoor doorgaans niet voor grote opdrachten. De uitdagingen richten zich op het versterken van de positie en het optimaal benutten van het potentieel van ZZP'ers

4.2.2 Onderliggende uitdagingen

- Bevorderen samenwerking tussen ZZP'ers: ontwikkelen netwerken rond sectoren of thema's. Netwerkvorming biedt kansen voor verdere professionalisering en door samenwerking zijn ZZP'ers beter in staat in aanmerking te komen voor grotere opdrachten en bovendien kan samenwerking leiden tot innovatie. Er zijn maar weinig ZZP'ers die op eigen kracht en gelegenheid innoveren. Zonder samenwerking leidt een groeiend aantal ZZP'ers tot een uitholling van de regionale innovatiekracht.
- Ruimte voor ZZP'ers: Ontwikkeling van een ZZP-campus of bedrijfsverzamelgebouw voor ZZP'ers en ruimte voor ZZP'ers in vrijkomende agrarische bedrijfsgebouwen (VAB's) en in vrijkomende panden op bedrijventerreinen.
- Bevordering doorgroei van ZZP'ers naar ondernemers met personeel: van ZZP tot MKB. Deze uitdaging kan in samenhang worden opgepakt met de ontwikkeling van netwerken en het fysiek concentreren van ZZP'ers.

4.3 Opgave 3: Hoe zorgen we voor een groei in de sector toerisme en recreatie?

4.3.1 Onderbouwing van de opgave

De Friese Meren heeft een gunstige ligging aan het IJsselmeer en is bovendien één van de meest waterrijke gemeenten van Nederland door de aanwezigheid van een groot aantal Friese meren. Daarnaast heeft het met Gaasterland een uniek, door ijs gevormd, geaccidenteerd landschap en een bosrijke omgeving. De gemeente heeft bovendien karakteristieke kernen waarin de Friese historie bewaard is gebleven. Om deze redenen komen er jaarlijks veel recreanten naar de gemeente toe en is de sector toerisme en recreatie van groot belang voor de lokale economie. Veel mensen vinden werk in restaurants, cafés, hotels, watersport- en recreatiebedrijven en ook andere sectoren plukken de vruchten van de jaarlijkse toestroom aan recreanten en toeristen. In totaal zijn circa 2.000 banen (10% van het totaal aantal banen in de gemeente) te relateren aan toeristische en recreatieve activiteiten. Het aantal overnachtingen in de gemeenten De Friese Meren bedraagt circa 1,5 miljoen. De werkgelegenheid in de toeristische en recreatieve



sector is de afgelopen jaren wel afgenomen. In de periode 2009 t/m 2013 is het aantal banen met 170 (-8%) gedaald.

De wensen van toeristen en bezoekers veranderen. Toerisme draait in toenemende mate om beleving. De toerist die korter, vaker en dichterbij op vakantie gaat en op zoek is naar een unieke ervaring op het gebied van gezondheid, natuur, cultuur of sport is in opkomst. Ook groeit de vraag naar kwaliteit, comfort, kleinschaligheid, duurzaamheid en authenticiteit. Daarnaast krijgt internet een steeds grotere impact op het toerisme. Recreanten willen zelf een programma inrichten op basis van eigen voorkeuren en de rol van reisbureaus wordt steeds kleiner. Het is daarom belangrijk dat bedrijven vindbaar zijn op het internet. De beschikbaarheid van (snel) internet gaat bovendien een steeds grotere rol spelen in de keuzecriteria van consumenten. Een goede breedbandinfrastructuur wordt daardoor belangrijker. Naast veranderende wensen is er ook sprake van een veranderende doelgroep. De groep 65-plussers met veel vrije tijd en geld groeit en vormt een interessante doelgroep. Hierdoor is er sprake van een toenemende vraag naar tweede woningen en bovendien biedt deze ontwikkeling kansen voor zorgtoerisme.

4.3.2 Onderliggende uitdagingen

- Inzet op regiomarketing waarbij wordt gestreefd naar samenwerking over gemeentegrenzen heen, bijvoorbeeld samen met Súdwest-Fryslân. Wel moet er aandacht zijn voor de deelproducten Gaasterland en het merengebied binnen onze gemeente.
- Kwaliteitsimpuls bedrijven toerisme en recreatie: meer aandacht voor het aanpassen van producten op de veranderende behoeften van de consument.
- Inspiratie en innovatie: benutten van kansen gericht op jeugd, zorg en duurzaamheid
- Herijking van het stelsel voor de toeristenbelasting, waarbij overwogen kan worden niet alleen de verblijfs- maar ook de dagrecreatie en andere profijt hebbende sectoren bij te laten dragen en waarbij extra inkomsten direct ten goede kunnen komen aan de sector zelf.
- Ontwikkeling van een publiek-privaat plan voor het Tsjûkemar: hand in hand ontwikkelen van economie en natuur. Hoewel het Tsjûkemar veel kansen biedt voor onder meer de ontwikkeling van natuur en recreatie, ontbreekt het momenteel aan een overkoepelende economische visie. Met aandacht voor kwaliteit, diversiteit en groei.
- Aansluiting openbaar vervoer op recreatieroutes.
- Ruimte creëren voor ondernemen recreatie en toerisme (ruimte in bestemmingsplannen)
- Werken aan gastvrijheid (openingstijden winkels, openingstijden bruggen en gastvrijheid ondernemers).
- Aansluiting bij de ontwikkeling kulturele Haadsted 2018: positionering in de profilering en programmering van Leeuwarden en positionering van de verblijfsrecreatie in De Friese Meren.



4.4 Opgave 4: Hoe stimuleren we de zorg economie?

4.4.1 Onderbouwing van de opgave

De zorgsector is van toenemend belang voor de economie in De Friese Meren. Er bevinden zich geen grote zorginstellingen met een bovenregionale functie in de gemeente, maar er zijn wel diverse grote werkgevers, zoals Plantein en Hof en Hiem, gevestigd in de gemeente. In de periode 2008 t/m 2013 is het aantal zorgbanen met bijna 400 toegenomen. Hiermee is het de sterkst groeiende sector in De Friese Meren. Na de handel en industrie is de zorg de grootste werkgever in De Friese Meren. De sector levert bovendien een grote bijdrage aan het voorzieningenniveau en de leefbaarheid van De Friese Meren. De groei van de sector is vooral het gevolg van de groeiende zorgvraag van de bevolking. Het aantal ouderen is toegenomen en de levensverwachting van mensen neemt toe.

In de komende decennia zal de zorgbehoefte van de bevolking in De Friese Meren sterk blijven toenemen. Rond 2040 heeft de vergrijzing haar top bereikt en het is de verwachting dat de levensverwachting van mensen verder blijft toenemen. Om de zorguitgaven niet de pan uit te laten rijzen, heeft de overheid voor de komende jaren diverse bezuinigingsmaatregelen ingevoerd. De gemeente gaat zorgtaken uitvoeren die voorheen door de landelijke overheid werden uitgevoerd en krijgt hier minder middelen voor. Bovendien moeten mensen langer thuis wonen. De komende jaren zullen deze maatregelen negatieve effecten hebben op de werkgelegenheid in de zorg. Vooral in de verzorging zullen banen verdwijnen en er zal in toenemende mate worden gewerkt met flexibele en korte contracten. De decentralisatie van de zorg biedt echter ook meer ruimte voor maatwerk. Op de lange termijn dreigen daarentegen tekorten op de arbeidsmarkt in de zorg, als veel werknemers met pensioen gaan en vacatures opnieuw moeten worden ingevuld.

De groeiende zorguitgaven bieden echter ook kansen voor ondernemers met innovaties op het gebied van preventie, dienstverlening en techniek die de zorgkosten kunnen drukken. Te denken valt aan de voedingsindustrie (gezonde voeding), bouw (aangepaste woningen met technische hulpmiddelen) de ICT-sector (gezondheidszorg en voorlichting via internet) en combinaties met andere bedrijfstakken zoals de schoonmaakbranche en beveiliging.

4.4.2 Onderliggende uitdagingen

- Inspelen op veranderende bevolkingssamenstelling in bestaande en toekomstige woningvoorraad.
- Implementatie van nieuwe technieken en concepten waardoor de kosten voor de zorg afnemen (bv. domotica, zorg op afstand).
- Zorgen voor voldoende gekwalificeerd personeel in de zorg.
- Zorgverantwoordelijkheid van de gemeente koppelen aan andere opgaven en uitdagingen (bv. verhogen van de participatiegraad)



4.5 Opgave 5: Hoe houden we onze centra levendig en aantrekkelijk?

4.5.1 Onderbouwing van de opgave

De detailhandel is een grote sector in De Friese Meren. Er zijn in totaal 345 winkels in de gemeente en de totale werkgelegenheid in de detailhandel bedraagt bijna 2.100 banen. De detailhandel concentreert zich in Joure en in mindere mate in Lemmer en Balk. Hier bevindt zich ook het merendeel van de landelijke winkelketens. De winkelgebieden in De Friese Meren hebben een verzorgende en recreatieve functie voor eigen inwoners en daarnaast een toeristische functie voor bezoekers van buiten. Leegstand van winkels komt relatief veel voor in De Friese Meren. Vooral in de voormalige gemeente Skarsterlân staat een groot areaal winkelvloeroppervlak leeg. De leegstand bedraagt hier inmiddels meer dan 20% van het totale winkelvloeroppervlak (2014), terwijl het landelijke gemiddelde 8,7% is. Vooral de woonboulevard op bedrijventerrein De Woudfennen is daar debet aan. Dit staat goeddeels leeg. In de Midstraat is de leegstand beperkt. Ook in de voormalige gemeente Lemsterland is de leegstand hoger dan het landelijke gemiddelde, terwijl in de voormalige gemeente Gaasterlân-Sleat de leegstand minder dan 5% bedraagt. Balk kent nauwelijks leegstand. Over het geheel genomen is er sprake van een steeds langere leegstandsduur.

Elektronische handel (via internet) en schaalvergroting hebben grote impact op de kernen in De Friese Meren. In bijna de gehele detailhandel is er sprake van schaalvergroting. Het aantal speciaalzaken in dorpen en op het platteland loopt terug. Misschien wel een nog grotere impact op de functie van centra van dorpen als winkelgebied is de opkomst van het winkelen via internet. In de afgelopen jaren is de omzet in online winkelen snel gestegen. Lokale detaillisten krijgen in toenemende mate concurrentie van (internationale) internetwinkels en steeds meer fysieke winkels verkopen ook producten via internet. Dit zal grote gevolgen hebben voor het huidige winkelbestand in De Friese Meren.

Het aantal fysieke winkels neemt inmiddels af. In 2008 telde de gemeente nog 370 winkels. Ook het aantal arbeidsplaatsen in de detailhandel krimpt. Vooral boeken, elektronica, reizen en multimedia worden in toenemende mate online verkocht. Deze winkels verdwijnen goeddeels uit het straatbeeld. Daarnaast is er nu ook al een toename van internetverkoop waarneembaar op het terrein van gezondheid en persoonlijke verzorging. Deze verkopen gaan ten koste van de omzet van de traditionele drogisterijen. Het aantal internetwinkels in de gemeente is tussen 2008 en 2013 toegenomen van 33 naar 63 en de werkgelegenheid nam toe van 46 naar 76 banen. Met name in de kleine kernen verdwijnen winkels, ze krijgen er webwinkels voor terug. Webwinkels scheppen eveneens werkgelegenheid, maar dragen niet bij aan het voorzieningsniveau in de gemeente.

De druk op de winkelmeters wordt ook veroorzaakt door de opvolgingsproblematiek. De detailhandel is een vergrijsde sector en veel winkeliers hebben geen opvolger. HBD en CBW Mitex voorspellen dat op landelijke schaal het aantal vierkante meters winkelvloeroppervlak van woon- en modewinkels met 20% tot 35% zal afnemen. Er zijn daarmee aanzienlijk minder winkelmeters nodig. Met name in de dorpen op het platteland en in de aanloopstraten van de



grotere kernen zal er sprake zijn van een afname van winkelmeters. Zonder maatregelen wordt leegstand een steeds groter probleem.

Bovendien verandert de behoefte van de consument. In de centra gaat beleving en het ervaren van producten een steeds grotere rol spelen, terwijl het in de webwinkels draait om snelheid en gemak. Ondernemers in winkelgebieden in De Friese Meren moeten dus na gaan denken hoe zij meerwaarde blijft bieden in een winkel. Ook de openbare ruimte en de configuratie van centra moeten met hun tijd mee, waarbij centra zich zullen gaan ontwikkelen van winkelgebied tot recreatief verblijfsgebied. Het aanbod van diverse functies en de sfeer van de centra is bepalend of consumenten hier gebruik van blijven maken. De combinatie van detailhandel, een compleet aanbod en een uniek karakter, de ondersteunende horeca en de culturele voorzieningen bepalen de kwaliteit van een centrum als recreatief gebied en de mate van succes. Winkelgebieden waar deze transitie niet slaagt hebben op termijn geen toekomst meer.

Door de veranderende bevolkingssamenstelling en krimp in sommige delen van de gemeente, komt het voorzieningenniveau in kernen onder druk te staan en zal de fysieke afstand tot voorzieningen naar verwachting toenemen. Ook in gebieden met lichte bevolkingsgroei zullen voorzieningen onder druk komen te staan door schaalvergroting en internet. De Friese Meren wil haar kernen, groot en klein, ook in de toekomst vitaal houden. Dat betekent dat voorzieningen zoveel mogelijk zullen worden geconcentreerd in de grootste vier kernen om massa te houden en daarmee het voorzieningenniveau voor de gemeente als geheel op peil te houden.

4.5.2 Onderliggende uitdagingen

In De Friese Meren liggen grote uitdagingen ten aanzien van het op peil brengen en houden van voorzieningen, het concentreren van versnipperd winkelaanbod in kernwinkelgebieden, het opwaarderen van de openbare ruimte, toepassing van nieuwe ICT applicaties en innovatie bij ondernemers (implementatie van het nieuwe winkelen):

- Investerings in de vier grotere kernen: centrumontwikkeling in Balk, Joure, Lemmer en Sint Nicolaasga. Niet alleen in de fysieke uitstraling, maar ook in een strategie met ondernemers ten aanzien van beleving, bundeling van krachten en de inzet van internet.
- Openingstijden winkels op maat flexibiliseren: winkels in Joure, Lemmer, Balk, Sint Nicolaasga en andere kernen concurreren met winkels en winkelgebieden buiten de gemeente. Ondernemers in De Friese Meren mogen geen concurrentienadeel ondervinden als gevolg van het gemeentelijk beleid. Dat betekent dat winkeltijden flexibeler en meer op maat moeten worden vastgesteld.
- Van fysieke winkels naar webwinkels en van webwinkels naar fysieke winkels. Het aantal aankopen via internet neemt al jaren toe. Voor fysieke winkels zonder webwinkel betekent dit dat ze ook via het internet handel moeten drijven, om van deze groei te kunnen profiteren. Kwaliteit van de website, online en offline interactie en vindbaarheid zijn hierbij belangrijke aspecten. Uit onderzoek van ABN Amro en CBW-Mitex blijkt echter ook dat voor webwinkels een fysiek verkooppunt steeds belangrijker wordt, omdat de consumenten in toenemende mate zelf willen bepalen wat ze waar, op welke manier en op welk moment



willen kopen. De verwachting is daarom dat vooral bedrijven met zowel een fysieke verkoopplocatie als een webwinkel de toekomst hebben. Om in de veranderende behoefte van de consument te voorzien zullen bedrijven die alleen via internet verkopen in toenemende mate ook fysieke verkoopplocaties moeten opzetten.

4.6 Opgave 6: Hoe verbeteren we de economische vitaliteit van het platteland?

4.6.1 Onderbouwing van de opgave

In de vier grote kernen is 70% van de werkgelegenheid van De Friese Meren geconcentreerd, de resterende 30% is verspreid over de overige 47 kernen. De Friese Meren heeft op zich een economisch vitaal platteland. Economische ontwikkeling is niet alleen voorbehouden aan de grotere kernen, ook in de kleinere kernen ontstaan nieuwe economische activiteiten. In alle kernen in de gemeente is in meer of mindere mate bedrijvigheid gevestigd. In de meeste van de kernen ontwikkelt de economie zich positief. In de kernen tot 2.500 inwoners neemt zowel het aantal bedrijven als de werkgelegenheid zelfs in snel tempo toe. Deze kernen profiteren van de opkomst van de webwinkels en van de groei van het aantal ZZP'ers, die over het algemeen vanuit huis werken. Het is daarom van belang dat een verdere groei van deze economische activiteiten wordt gefaciliteerd en dat de woonkwaliteit van De Friese Meren als economische factor wordt benut. Voor de kleinere kernen betekent het dat er ontwikkelruimte moet zijn voor bestaande en nieuwe economische activiteiten. Dit kan bijvoorbeeld door flexibele bestemmingsplannen en ruimte voor nieuwe activiteiten, maar ook door de aanleg van een goede ICT infrastructuur.

Buiten de vier grote kernen is de landbouw nog altijd de belangrijkste sector in De Friese Meren. De gemeente telt 690 landbouw(gerelateerde) bedrijven, waarvan 60% melkveebedrijven. Daarnaast zijn er vooral rundveebedrijven en loonbedrijven. De sector is goed voor 7,2% van de totale werkgelegenheid in De Friese Meren. Dit is een beduidend hoger aandeel dan in Friesland en Nederland als geheel. De landbouw is bovendien een sector met een grote impact op het landschap en ruimtegebruik in de gemeente. Circa 80% van het landoppervlak van De Friese Meren heeft een agrarische functie.

Door schaalvergroting is het aantal landbouwbedrijven in de laatste 10 jaar met 100 afgenomen (-12%). Ook de in de komende jaren zet deze schaalvergroting naar verwachting door.¹⁵ Het gevolg hiervan is dat er een toenemend aantal agrarische panden leeg komt te staan. Verder heeft de sector te maken met vergrijzing en met het feit dat steeds minder jongeren kiezen voor een agrarisch beroep. Opvolging en het vinden van geschikt personeel is voor veel bedrijven een probleem.

Er zijn echter ook diverse kansen waarop ingespeeld kan worden om de sector vitaal te houden. Door de groeiende wereldbevolking en welvaarts groei is er een groeiende behoefte aan voedsel. Kwantitatief kan de productie in beperkte mate groeien, hier liggen dus kansen voor

¹⁵ Bron: Landbouwverkenning provincie Fryslân tot 2020 (LEI Wageningen UR, 2009)



innovatieve bedrijven om nieuwe productietechnieken te ontwikkelen en/of toe te passen. Met het vervallen van het Europese melkquotum kunnen boeren bovendien hun melkproductie uitbreiden. Naast groei van de traditionele markt groeit ook de markt voor het gebruik van reststromen voor toepassing buiten de agrarische sector. Reststromen kunnen worden gebruikt als grondstof voor de productie van duurzame energie of als groene grondstof in de chemie. Dit zorgt voor nieuwe verdienmodellen voor de agrarische sector.

4.6.2 Onderliggende uitdagingen

- Aanleg van een goede ICT infrastructuur
- Benutten kansen voor toerisme en recreatie (zie opgave 3)
- Creëren van ontwikkelruimte voor de economie in bestemmingsplannen (zie opgave 5)
- Stimulering economisch hergebruik van VAB's (bijvoorbeeld in relatie tot ZZP'ers, zie opgave 2) om leegstand en verpaupering te voorkomen en tegelijkertijd de economie van het platteland vitaal te houden door ruimte te bieden aan nieuwe economische activiteiten.
- Aanhaken op nieuwe ketens in andere sectoren, bijvoorbeeld energie en bevordering lokalisering: streekproducten i.r.t. detailhandel, horeca en toerisme.
- Bedrijfsopvolging in de agrarische sector.
- Bestaande kleinere bedrijventerreinen in kleine kernen overeind houden en streven naar maatwerkoplossingen voor bedrijven die daar willen uitbreiden. Bedrijven worden alleen uit de kern gehaald als zij er qua aard en schaal niet meer passen: in principe is de bovengrens gesteld op 2.500 m² en milieuklasse 3.

4.7 Opgave 7: Hoe creëren we nieuw perspectief voor MBO-ers?

4.7.1 Onderbouwing van de opgave

De Friese Meren heeft een echte MBO economie, zowel wat betreft ondernemers als werknemers. Het aandeel hoogopgeleiden in de beroepsbevolking van De Friese Meren is beduidend lager dan het provinciale en landelijke gemiddelde. 22% van de beroepsbevolking in de gemeente is hoger opgeleid. In Fryslân en Nederland is dit respectievelijk 29% en 36%. In De Friese Meren is het aandeel middelbaar opgeleiden oververtegenwoordigd.

De gemeente heeft een beroepsbevolking waarin het MBO domineert. Dit is een belangrijk gegeven met het oog op de toekomstige ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Er vindt namelijk een polarisering van de arbeidsmarkt plaats. De verwachting is dat het aandeel beroepen op hoger- en wetenschappelijk niveau en de bovenkant van het MBO (MBO 4 en MBO +) verder zal toenemen, terwijl het aantal banen op met name MBO 1 en 2 niveau zal afnemen. Het aantal banen voor lager opgeleiden zal stabiliseren. De afname van het aantal banen op MBO 1 en 2 niveau is voor een deel het gevolg van diploma inflatie. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat werkgevers vragen naar werknemers met een diploma op MBO 3 niveau of hoger voor banen die eerder werden ingevuld door lager geschoolden. Geschoolden met een lagere opleiding worden zo verdrongen, waardoor de werkloosheid aan de onderkant toeneemt. Dit is niet alleen vervelend voor de mensen die verdrongen worden, maar ook voor hoger geschoolden die onder hun niveau werken. Voor een ander deel is het verdwijnen van MBO werkgelegenheid



een gevolg van de automatiseringsgolf waarin we ons nog steeds bevinden. Veel werk wordt in standaard processen en protocollen vertaald en door computers uitgevoerd. De Friese Meren zal hier met haar MBO economie naar verhouding meer dan in andere regio's mee te maken krijgen. Het betekent een grote opgave op het gebied van economische structuurversterking en om- en bijscholing.

4.7.2 Onderliggende uitdagingen

De uitdaging is de doorstroming van MBO'ers naar niveau 3 en 4 en van MBO naar HBO te bevorderen:

- Post initieel: vergroot de mobiliteit onder het MBO personeel. Inventariseer bij werkgevers welk deel van het personeel de potentie heeft voor bijscholing naar MBO 4 of HBO niveau en ontwikkel met hen onderwijsprogramma's.
- Initieel: vraaggestuurd opleiden van leerlingen in het MBO:
 - Bevordering van stages bij bedrijven in De Friese Meren (zie opgave 8):
 - Open bedrijvendagen voor ouders en kinderen/ familiedagen.
 - Meester/gezel constructies. Er zijn veel oudere werknemers met vakkennis en vakmanschap. Deze kennis kan worden aangewend om jongeren verder op te leiden. Organiseer een pool van mensen die bereid is jongeren op te leiden.
- Stimuleren vraagarticulatie werkgevers: veel werkgevers vinden het lastig aan onderwijsinstellingen aan te geven welke behoeften zij de komende jaren zullen hebben.
- Ontwikkeling van een ambassadeursfunctie bij bemiddeling naar werk. Dit wordt momenteel al opgepakt in het project Pastiel. Dit is een samenwerking tussen de gemeenten Súdwest-Fryslân, De Friese Meren, de Intergemeentelijke Sociale Dienst van Noordwest- Fryslân en het werkvoorzieningsschap Empatec. Het doel van dit project is uitkeringsgerechtigden zo snel en duurzaam mogelijk aan het werk helpen. Pastiel probeert een passende match te vinden tussen werkgever en werknemer d.m.v. maatwerk en een persoonlijke benadering.

4.8 Opgave 8: Hoe zorgen we voor een verjonging in onze economie?

4.8.1 Onderbouwing van de opgave

De (beroeps)bevolking in De Friese Meren is in de afgelopen jaren verouderd. Vooral het aandeel personen in de leeftijd 25 tot en met 45 jaar is sterk afgenomen. De komende jaren zullen er in De Friese Meren veel mensen met pensioen gaan. Door ontgroening en vergrijzing van de bevolking worden gekwalificeerde arbeidskrachten de komende jaren schaarser.

Er zijn in De Friese Meren vooral relatief weinig hoog opgeleide jongeren. Dat komt doordat veel van deze jongeren na afronding van hun middelbare school elders gaan studeren. Voor De Friese Meren is dat voorlopig een gegeven, aangezien de gemeente geen vestiging van een universiteit of hogeschool binnen de grenzen heeft en het zeer onwaarschijnlijk is dat dat in de toekomst wel het geval zal zijn. Bovendien staat educatie via internet nog in de kinderschoenen. Probleem is dat veel van deze jongeren na hun studie niet terugkeren naar De Friese Meren. Dat



kan zijn omdat ze niet terug willen keren of vanwege een (vermeend) gebrek aan carrièreperspectief. Ook jongeren van buiten komen maar in beperkte mate in De Friese Meren wonen. Ze hebben ook weinig beeld bij de carrièrekansen in De Friese Meren. Er liggen met het innovatieve MKB echter wel degelijk interessante carrière perspectieven in De Friese Meren en ook in Súdwest-Fryslân en Heerenveen.

Bovendien recreëren weinig jongeren in de gemeente. Het recreatief aanbod is vooral geënt op gezinnen met kinderen en ouderen. Zo maken weinig jongeren kennis met de gemeente.

Bedrijven hebben weinig jongeren in dienst. Het ondernemers- en personeelsbestand van De Friese Meren bestaat voor het overgrote deel uit 45 plussers. Er zijn bovendien weinig jongeren actief in het maatschappelijk middenveld en in de politiek. Jongeren zijn echter over het algemeen beter thuis in de nieuwe economie en snappen beter wat toekomstige behoeften zijn en hebben een wezenlijk andere kijk op het oplossen van economische en maatschappelijke vraagstukken. Het geluid van jongeren klinkt nauwelijks door richting politiek en ondernemers. Beide worden geacht vooruit te kijken en te anticiperen op wat komen gaat, maar voor beide geldt dat ze weinig door jongeren worden gevoed. De vraag is hoe jongeren meer te betrekken en aan te trekken en gebruik te maken van hun kennis en kwaliteiten.

4.8.2 Onderliggende uitdagingen

- Meer jongeren interesseren voor een carrière in De Friese Meren: stageplaatsen voor jongeren, gezamenlijke profilering van bedrijven rond interessante banen, stimuleren van proefwerken in De Friese Meren. Hierin kan gezamenlijk worden opgetrokken met Heerenveen en Súdwest-Fryslân of met de Noordoostpolder. Bedrijven moeten zich gezamenlijk in de kijker spelen bij talentvolle jongeren en deze jongeren ontzorgen bijvoorbeeld op het gebied van vervoer en huisvesting. Daarnaast kunnen jongeren die de gemeente verlaten hebben voor hun opleiding actief worden benaderd. Inventariseer welke bedrijven HBO of WO geschoold personeel nodig hebben en maak met deze bedrijven samen een plan hoe in deze behoefte kan worden voorzien. Bijvoorbeeld profilering bij faculteitsverenigingen. Dit werkt vooral bij jongeren die al bekend zijn met het gebied: omdat ze er gewoond hebben of er met vakantie zijn geweest.
- Meer stageplaatsen: het aantal stageplaatsen is beperkt en veel jongeren, ook de hoog opgeleide, staan in Noord-Nederland voor langere tijd aan de kant. Ondernemers staan vaak niet te springen om jongeren een stage of werkervaringsplek ter beschikking te stellen. Het biedt echter grote kansen voor ondernemers. Zij kunnen pas afgestudeerden inzetten om bijvoorbeeld nieuwe buitenlandse marktkansen te verkennen, de vertaalslag te maken naar de nieuwe economie, innovaties te ontwikkelen of een marketingplan op te stellen. Het mes snijdt aan twee kanten. Enerzijds worden bedrijven gestimuleerd om nieuwe kansen te verkennen en anderzijds leidt dat er bij succes toe dat er nieuwe banenkansen ontstaan voor de stagiaires. Bovendien ontstaan er voor hoger opgeleiden meer mogelijkheden om in het Noorden te blijven. Ondernemers moeten echter wel eerst overtuigd worden van het nut en de noodzaak van het bieden van stageplaatsen en



bovendien hebben ze vaak begeleiding nodig om de kennis en vaardigheden van jongeren ten volle te benutten.

- Jongeren en toerisme. Het aanbod voor toeristen en recreanten sluit nu vooral aan op de wensen van ouderen en gezinnen met kinderen. Om ook jongeren die elders in Nederland zijn opgegroeid kennis te laten maken met De Friese Meren, is het noodzakelijk dat ook voor dit segment toeristisch aanbod wordt ontwikkeld. In De Friese Meren liggen er kansen om invulling te geven aan het thema 'jeugd en watersport'. Het Tsjûkemar biedt bijvoorbeeld kansen voor waterskiën, een kabelskibaan, een evenemententerrein, de aanleg van stranden in combinatie met natuur, kanoverhuur, etc. Dit zou een economische impuls voor de omliggende dorpen kunnen betekenen.

4.9 Opgave 9: Hoe houden we ons vestigingsklimaat attractief?

4.9.1 Onderbouwing van de opgave

De Friese Meren heeft een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven. Voor een plattelandsgemeente heeft het een omvangrijke marktsector. Veel bedrijven hebben zich de afgelopen jaren van buiten de gemeente in de gemeente gevestigd. Dit heeft onder meer te maken met ligging, bereikbaarheid, ruimte voor bedrijvigheid en de dienstverlening van de gemeente.

De afgelopen jaren was er in De Friese Meren voldoende ruimte voor nieuwe vestigingen en uitbreiding. De Friese Meren heeft 19 bedrijventerreinen, waarvan een aantal verouderd is. In totaal beschikt de gemeente over 376 hectare bruto en 284 hectare netto bedrijventerrein. Driekwart van het oppervlakte bedrijventerreinen bevindt zich in en rond Joure en Lemmer. In Joure gaat het om 114 hectare netto bedrijventerrein en in Lemmer om 100 hectare. Balk en Sint Nicolaasga beschikken over respectievelijk 27 en 21 hectare netto bedrijventerrein. Op zeven bedrijventerreinen zijn nog bedrijfskavels beschikbaar. Op de bedrijventerreinen De Burde, Bantega, De Ekers, Woudfennen en Slotmolen bezit de gemeente diverse beschikbare bedrijfskavels. Op de bedrijventerreinen Lemsterpark en Businesspark Friesland West zijn kavels beschikbaar die in het bezit zijn van projectontwikkelaars.

Voor uitbreiding bestaan er plannen (in de studiefase) bij De Ekers, Woudfennen en Joure-Zuid. Slotmolen in Sint Nicolaasga en Lemsterpark zijn inmiddels in uitgifte. De indicatieve vraag naar bedrijventerreinen in de gemeente tot en met 2020 kan worden ingevuld met de al aanwezige en de geplande voorraad. Deze vraag zal het grootst zijn rondom Joure. Er is 21 hectare aan bedrijventerreinen terstond uitgeefbaar, verspreid over de gemeente en nog zo'n 20 hectare niet terstond uitgeefbaar op Lemsterhoek. Er is 116 hectare netto aan bedrijventerreinen dat gerevitaliseerd moet worden, bijna de helft hiervan bestaat uit bedrijventerrein Lemsterhoek.

De digitale bereikbaarheid van inwoners en ondernemers is nog onvoldoende. Uit een inventarisatie van Stratix blijkt dat het aantal glasvezelaansluitingen in Friesland onder het landelijke gemiddelde ligt en dat behoudens de gemeente Leeuwarden en Dongeradeel het



aantal glasvezelaansluitingen in Fryslân zeer beperkt is. Vooral in de buitengebieden zijn veel woningen en bedrijfspanden nog niet aangesloten.

De fysieke bereikbaarheid van de gemeente is over het algemeen goed. Desalniettemin zijn er ook t.a.v. de fysieke bereikbaarheid verbeterpunten, zoals de rondweg Lemmer, knooppunt Joure en de bereikbaarheid tussen Lemmer en Gaasterland.

Wat betreft de waardering van de gemeentelijke dienstverlening door ondernemers bestonden er grote verschillen tussen de drie voormalige gemeenten. Skarsterlân scoorde hoog op tevredenheid van ondernemers, imago, communicatie en beleid en lokale lasten (waar voor je geld). In 2008 en 2010/2011 stond deze gemeente, met respectievelijk een derde en een tweede plaats, in de landelijke top. In 2012/2013 zakte Skarsterlân iets weg als gevolg van de aanstaande herindeling. Over Lemsterland en Gaasterlân-Sleat waren ondernemers minder tevreden.¹⁶

4.9.2 Onderliggende uitdagingen

- De Friese Meren wordt de meest MKB vriendelijke gemeente van Noord-Nederland.
- De gemeente beschikt over voldoende en voldoende gevarieerde werklocaties (kwantitatief en kwalitatief): leegstand tegengaan, handhaving beeldkwaliteit bedrijventerreinen, centra en dorpsentrees.
- Het gaat om het vestigingsklimaat van de grotere regio: samenwerking met Súdwest-Fryslân en Heerenveen verbeteren: elkaar helpen de regionale propositie te versterken en samen nieuwe bedrijven aan trekken. Voor inwoners maakt het niet veel uit waar dit bedrijf zich vestigt, als het maar in de regio is. Er geldt: gaat het goed met de regio, dan gaat het goed met De Friese Meren en andersom geldt hetzelfde.
- Er is in De Friese Meren voldoende planologische ruimte voor economische ontwikkeling (ruim en flexibel bestemmen)
- De ondernemers en inwoners van De Friese Meren zijn goed bereikbaar. Voor een toekomstbestendige economie is een goede infrastructuur een belangrijke randvoorwaarde. We gaan zoeken naar oplossingen voor knelpunten in onze fysieke infrastructuur. Het gaat onder meer om de rotonde bij Joure, de rondweg Lemmer en een aanpak voor de N359 (ontsluiting Lemmer/Gaasterland). Daarnaast is het van belang dat ons OV systeem optimaal aansluit bij de (toekomstige) behoeften van bedrijven en burgers.
- Naast fysieke bereikbaarheid is digitale bereikbaarheid (aanleg glasvezel, 4G netwerk) inmiddels een cruciale randvoorwaarde voor economische groei. Het is voor bewoners en bedrijven een eerste levensbehoefte geworden. Zonder goede digitale bereikbaarheid heeft een gebied een belangrijk concurrentienadeel. De gemeente zou de aanleg van glasvezel kunnen faciliteren door vraagbundeling en koppeling met andere projecten (bijvoorbeeld graafwerkzaamheden) om zo de kosten voor de aanleg van glasvezel te reduceren.
- Verder vormgeven van de rol van de gemeente als inkoper. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat de gemeente innovatieve producten en diensten als eerste inkoopt en bedrijven daarmee de mogelijkheid geeft een innovatie dicht bij de markt te brengen.

¹⁶ Bron: MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland (Lexnova, 2013)



- Uitdragen van kwaliteiten: collectieve verantwoordelijkheid. Elke inwoner en ondernemer is in principe ambassadeur van de gemeente waarin hij woont en/of werkt. Bewustwording creëren dat het effect heeft wat je zelf vertelt over je eigen gemeente. Met elkaar actief uitdragen dat het een MKB vriendelijke gemeente is, dat er ruimte is om te ondernemen, mooi wonen, lage criminaliteit, weinig congestie, mooi recreëren. Dat is krachtiger dan welke campagne ook en kost niets. Wees trots op De Friese Meren.



5 Uitvoering

5.1 Versterking van de economie is een maatschappelijke opgave

De tijd waarin de gemeente eigenstandig plannen maakte ter bevordering van de economie en ook voor de financiële middelen zorgde is voorbij. Deels omdat de gemeente minder middelen beschikbaar heeft, maar vooral omdat de gemeente slechts één van de vele partijen is die de economische ontwikkeling van De Friese Meren kan beïnvloeden. Om in economisch opzicht door te groeien is het zaak dat de nieuwe gemeente meer vanuit partnerschappen of als facilitator ontwikkelingen aanjaagt en het publieke belang dient. Bij structuurversterking ligt het primaat niet bij de overheid, de economie is vooral een zaak van het bedrijfsleven. De economische dynamiek in de regio vloeit voort uit investeringsbeslissingen van ondernemers. Duurzame innovatie en economische ontwikkeling loopt dan ook altijd via de winst- en verliesrekening van ondernemingen.

Voor veel maatschappelijke opgaven volstaat het niet meer om alleen als gemeente te werken aan oplossingen. Er is op steeds meer terreinen een verbreding van de samenwerking nodig, richting vitale maatschappelijke coalities. De gemeente acteert meer en meer in een 'open netwerk-samenleving' en dat vraagt om een overgang van een gesloten, top down bestuursstijl naar een meer samenwerkingsgerichte stijl van besturen. Het vraagt een open attitude waarin bestuurders en ambtenaren in toenemende mate als gelijkwaardige partner in horizontale netwerken opereren met vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen.

Vanuit een economisch perspectief bezien zijn bestuurlijke grenzen nauwelijks relevant. Burgers trekken zich niets van deze grenzen aan en wonen in de ene gemeente en werken in de andere. Ook in De Friese Meren zijn er omvangrijke woon-werkrelaties met omliggende gemeenten. Naast de woon-werkrelaties zijn er ook andere wederzijdse economische afhankelijkheden tussen de gemeente en andere gemeenten, provincies, landsdelen en landen, bijvoorbeeld als het gaat om toeleverings- en uitbestedingsrelaties. Bedrijven uit De Friese Meren hebben hun toeleveranciers en klanten voor een belangrijk deel buiten de gemeente zitten. Zij kopen in, besteden uit en leveren aan bedrijven en consumenten in en buiten De Friese Meren. De Friese Meren maakt met andere woorden deel uit van een grotere economische regio. Wil de gemeente economische processen faciliteren, dan zal zij ook over bestuurlijke grenzen heen moeten denken en handelen. Gezien deze brede economische regionale verwevenheid is het dus al lang niet meer de vraag óf gemeente moet samenwerken, maar hoe. Een behoudende opstelling vanuit de gemeente past niet, de enige weg vooruit is een weg naar meer samenwerking.

5.2 De rol en rolinvulling van de gemeente

Het versterken van de economie is een opgave waar de gemeente een belangrijke maar bescheiden rol in te vervullen heeft. De rol van de gemeente wordt vooral die van:



- kadersteller als hoeder van het algemeen belang;
- facilitator van maatschappelijke processen;
- deelnemer aan maatschappelijke coalities, als inkoper van producten en diensten of als partij die zorgt voor de juiste randvoorwaarden in wet- en regelgeving, in beleid en in fysieke randvoorwaarden, zoals infrastructuur en bedrijventerreinen.

De gemeente zal de komende jaren een terugtrekkende beweging maken en daarmee ruimte voor anderen. Dit is wennen voor de samenleving en voor de gemeente zelf. De ondernemers hebben nog steeds hoge verwachtingen ten aanzien van de invloed en reikwijdte van de gemeente en deze verwachtingen zullen in de komende jaren naar beneden moeten worden bijgesteld. En voor de gemeente geldt dat loslaten gemakkelijker gezegd dan gedaan is. De afgelopen decennia heeft de gemeente juist steeds meer taken naar zich toe getrokken en daarmee heeft de overheid langzaam maar steeds meer invloed gekregen op veel thema's in het publieke domein. Loslaten is een grote bestuurlijke opgave, de gemeente moet haar eigen terugtocht organiseren en zorgen dat dit maatschappelijk en organisatorisch ordentelijk verloopt. Het betekent ook dat de gemeente vertrouwen moet hebben in burgers en ondernemers en moet accepteren dat zaken niet altijd goed gaan en er bovendien door verschillende aanpakken regionale verschillen ontstaan, bijvoorbeeld ten aanzien van het voorzieningenniveau.

Het vergt een omslag in de manier van sturen, waarbij in een samenspel tussen verschillende overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, maatschappelijke instellingen, bedrijven en burgers gewerkt wordt aan de aanpak van economische vraagstukken. Samenwerking van gemeente, burgers, ondernemingen en maatschappelijke instellingen wordt in deze beweging gezien als een voorwaarde voor (be)stuuringskracht. De gemeente zal haar beleid steeds vaker inrichten op basis van participatieve beleidsvorming. Dat betekent dat belanghebbenden en betrokkenen zelf ook invloed hebben op het te ontwikkelen beleid. Wanneer vooraf overeenstemming bestaat over het te voeren proces committeren partijen zich tevens aan de uitkomsten van dit proces.

De nieuwe manier van werken die de ontwikkeling naar netwerksturing vergt, betekent ook dat de traditionele, verticale en waar mogelijk ook de juridische kaders waarbinnen de gemeente nu nog vaak functioneert, goeddeels verlaten dient te worden. Een manier van werken die is gebaseerd op vertrouwen. Kortom: het gaat om de ontwikkeling van meer flexibele allianties, meer open samenwerkingsconstructies waarbij inhoud gedreven, oplossingsgericht en projectmatig wordt gewerkt – met een zo licht en effectief mogelijke overlegstructuur.

Punt van aandacht is de democratische legitimering. Het tempo bij ontwikkelingen waar ook de overheid bij betrokken is, wordt in toenemende mate bepaald door de markt. Dit kan op gespannen voet staan met lokale publieke verantwoording. De nieuwe rol vraagt een zorgvuldige politiek-bestuurlijke besluitvorming om de inzet van de overheid democratisch te kunnen rechtvaardigen en het algemeen belang te borgen.

De gemeente betracht maximale flexibiliteit en transparantie. Flexibiliteit betekent in kunnen spelen op nieuwe trends en ontwikkelingen en het betekent kunnen versnellen als de



ontwikkeling dat vraagt. Met transparantie wordt bedoeld dat voor partijen duidelijk is hoe tot afwegingen wordt gekomen en op basis van welke argumenten deze afwegingen zijn gemaakt. De gemeente moet kunnen uitleggen hoe regels en beleid tot stand zijn gekomen en openstaan voor veranderingen indien blijkt dat de praktische uitwerking van regels niet optimaal is, waarbij uiteraard het publieke belang niet uit het oog wordt verloren.

De gemeente zal zorgen voor beleidscongruentie en -consistentie. Dat wil zeggen dat beleid op verschillende terreinen op elkaar wordt afgestemd en elkaar versterkt in plaats van tegenspreekt. Het SEB is getoetst aan de algemene gemeentelijke visie (in 2013 vastgesteld door de toen nog drie afzonderlijke gemeenteraden) en aan reeds ontwikkelde beleidsnota's. Na vaststelling van het SEB worden nieuwe beleidsnota's aan dit beleid getoetst.

Tempo bijbenen. Zorgen dat plannen snel tot uitvoer gebracht kunnen worden. Niet de maximale wettelijke termijnen, maar de minimale termijnen aanhouden. Partnerschap leidt ook tot snelheid. Door in een vroeg stadium bij ontwikkelingen betrokken te zijn, kan de gemeente ook eerder in actie komen als het gaat om vergunningen of duidelijkheid scheppen of en zo ja onder welke voorwaarden een plan haalbaar is, gezien vanuit wet- en regelgeving. De gemeente kan daardoor snel duidelijkheid scheppen. En dat is waar ondernemers behoefte aan hebben. Het gaat er om dat er in trajecten geen onnodige vertraging ontstaat en dat er zo snel mogelijk duidelijkheid bestaat. Dat betekent dus niet dat de gemeente overall positief op moet reageren. Nee is ook een antwoord.

5.3 De rol en rolinvulling van de ondernemersverenigingen

Een overheid die meer ruimte laat voor initiatief en actie van onderop betekent dat andere partijen meer rollen, taken en verantwoordelijkheden krijgen. Met name partijen die een groot deel van de economie in De Friese Meren vertegenwoordigen. In De Friese Meren zijn dit vooral de (overkoepelende) ondernemersverenigingen. Voor deze ondernemersverenigingen betekent een partnerschap met de overheid rond de economische ontwikkeling van De Friese Meren dus een verandering van rol en rolinvulling.

De rol van de ondernemersverenigingen als hoeder van de belangen van de eigen achterban zal moeten worden aangevuld met een rol waarbij de organisaties medeverantwoordelijk tonen voor de gehele sociaaleconomische ontwikkeling van De Friese Meren en ook mede-eigenaar zijn van de inhoud van het SEB en de uitvoeringsagenda die daaruit volgt. Van de ondernemersverenigingen vraagt dit een doorontwikkeling van belangenbehartiger naar ontwikkelorganisatie.

De ondernemersverenigingen hebben een belangrijke rol in het bepalen van de economische koers van De Friese Meren en het vasthouden aan deze koers. Het gaat bijvoorbeeld om het identificeren van nieuwe opgaven en uitdagingen, het mede monitoren van de voortgang en het bijeenbrengen van relevante partijen rondom uitdagingen en concrete acties. Het is daarom belangrijk dat de achterban van de ondernemersverenigingen een goede afspiegeling vormt van de regionale economie en dat alle geledingen binnen de achterban voldoende worden betrokken.



Het vergroten van deze betrokkenheid vraagt mogelijk om aanpassingen in de organisatiestructuur van de ondernemersverenigingen in termen van capaciteit, het organiseren van voor- en ruggespraak en het mobiliseren van krachten. Dit zou bijvoorbeeld kunnen in de vorm van thematafels (rond opgaven of uitdagingen) waar ondernemers rond een bepaald onderwerp gezamenlijk nadenken over oplossingen en deze ook helpen realiseren. Op deze wijze leveren de ondernemersverenigingen en hun achterban een grote en noodzakelijke bijdrage leveren aan de versterking van de economie in De Friese Meren.

5.4 De organisatie van het sociaaleconomisch beleidsplan

Samenwerking is nodig om De Friese Meren economisch op koers te houden, de visie te realiseren en de strategie vitaal te houden. Er komen nieuwe uitdagingen bij, uitdagingen worden opgelost of verdwijnen vanzelf naar de achtergrond. Er is een structuur nodig waar de progressie wordt gemeten en de ontwikkeling wordt gevolgd. Een structuur die haar antennes heeft uitstaan onder ondernemers, in de samenleving, in de wetenschap en in het onderwijs. Er zal een economische kerngroep worden ingericht bestaande uit de partijen die nu ook aan het koepeloverleg deelnemen.¹⁷ Afhankelijk van de belangrijkste uitdagingen die spelen, kan deze groep worden aangevuld met personen uit bijvoorbeeld het onderwijs, de zorg of ondernemers uit specifieke sectoren.

De economische kerngroep monitort en stuurt bij waar de resultaten of de uitdagingen dat vragen. De kerngroep krijgt daarmee een ander karakter dan het bestaande koepeloverleg tussen ondernemersverenigingen en de gemeente zoals dat nu is vormgegeven en waar vooral de relatie tussen ondernemers en de gemeente centraal staat.

In de kerngroep hebben in elk geval de portefeuillehouder Economische Zaken en een ambtelijke vertegenwoordiging zitting. De ondernemersverenigingen OVS, VvBL en BCG vaardigen elk een vaste vertegenwoordiging af van maximaal twee personen voor de kerngroep. Daarmee bestaat de kerngroep uit circa acht tot tien personen.

Om daadwerkelijk vooruitgang te boeken en resultaten te behalen zijn partnerships rondom de economische opgaven en uitdagingen nodig waarin alle relevante stakeholders (overheid, onderwijs, onderzoek en ondernemers) zijn verenigd. De inhoudelijke agenda per opgave is in dit beleidsplan niet uitgewerkt. Dit wordt uitgewerkt door de maatschappelijke coalities zelf. Daarnaast is er samenwerking nodig van eigenaren op het niveau van de specifieke uitdagingen. Dit kan door aan te sluiten op en gebruik te maken van bestaande structuren en waar deze structuren ontbreken zullen deze in de komende jaren moeten worden ingericht. Dat kan bijvoorbeeld door tafels te organiseren waar stakeholders aanschuiven om in gezamenlijkheid te komen tot oplossingen.

¹⁷ Een bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordiger vanuit EZ namens de gemeente en vertegenwoordigers vanuit de ondernemersverenigingen.



5.5 Randvoorwaarde voor succes: werken aan vertrouwen

Overheid en ondernemers moeten werken aan onderling vertrouwen. In het verleden hebben mensen elkaar nog wel eens teleurgesteld. Ondernemers zijn bijvoorbeeld teleurgesteld geraakt in de wijze waarop in het verleden gemeentelijk economisch beleid en regelgeving tot stand kwam. Ondernemers zijn afwachtend als het gaat om de nieuwe gemeente en wat dit gaat betekenen voor beleid, regelgeving, dienstverlening en samenwerking. Andersom behoeft ook het vertrouwen van de gemeente in haar ondernemers verbetering. Bijvoorbeeld als het gaat om het vertrouwen dat de ondernemers het beste voor hebben met het gebied. De komende jaren zal moeten worden gewerkt aan het opbouwen en verdienen van wederzijds vertrouwen. We willen allemaal dat het De Friese Meren, haar ondernemers en inwoners sociaaleconomisch voor de wind gaat. De belangen vertonen meer overeenkomsten dan verschillen. Vertrouwen komt echter te voet en gaat te paard. Samenwerking vanuit vertrouwen en gedeeld eigenaarschap heeft tijd nodig en successen.

5.6 Monitoring van progressie: De Friese Meren Index

Er zal een macro-economische monitor voor De Friese Meren worden opgezet, aansluitend op de opgaven en uitdagingen die in het sociaaleconomisch beleidsplan zijn geïdentificeerd. Deze monitor, De Friese Meren Index, vervult vooral een antennefunctie en is een sturingsinstrument voor de Economische kerngroep als het gaat om sociaaleconomische ontwikkelingen. De monitor bevat meer algemene economische indicatoren voor De Friese Meren en voor specifieke deelgebieden binnen de gemeente. Hiermee wordt de voortgang bewaakt. Als benchmark zullen ook Noord-Nederland en Nederland worden gepresenteerd.

Indien blijkt dat een indicator achterblijft ten opzichte van provinciale en landelijke ontwikkelingen, dan kan dit aanleiding zijn om extra aandacht aan deze indicator te besteden of de strategie aan te passen. Wanneer er sprake is van een achterblijvende sociaaleconomische ontwikkeling in een deelgebied binnen onze gemeente, dan kan dit aanleiding zijn om extra aandacht aan dit deelgebied te besteden. Hieronder zijn al eerste indicatoren gepresenteerd die deel zullen uitmaken van de monitor. De monitor wordt jaarlijks geactualiseerd.

Opgaven	Indicatoren
Algemeen	Werkloosheid (absoluut en %)
	Netto participatiegraad (%)
	Gemiddeld besteedbaar inkomen per capita (€)
	Aantal bedrijven en instellingen
	Aantal banen
	Ontwikkeling aantal banen (absoluut en %)
	Werkgelegenheidsfunctie: banen per hoofd van de beroepsbevolking)
	CO2 uitstoot (per sector)
1: Hoe stimuleren we de innovatieve en ambachtelijke maakindustrie?	Aantal banen in de maakindustrie
	Aantal bedrijven in de maakindustrie
	Ontwikkeling aantal banen in de maakindustrie (absoluut en %)
2: hoe verbeteren we de positie van de ZZP'ers?	Aantal ZZP'ers
	Ontwikkeling aantal ZZP'ers
	Aandeel ZZP'ers in het totaal aantal bedrijven



	Doorontwikkeling ZZP'ers tot MKB'ers
3: Hoe zorgen we voor groei in de sector recreatie en toerisme?	Aantal banen toerisme en recreatie
	Aantal bedrijven toerisme en recreatie
	Ontwikkeling aantal banen toerisme en recreatie (absoluut en %)
	Aantal toeristische overnachtingen
4: Hoe stimuleren we de zorgsector?	Aantal banen in de zorgsector
	Aantal bedrijven in de zorgsector
	Ontwikkeling aantal banen in de zorgsector
5: Hoe houden we onze centra levendig en aantrekkelijk?	Aantal banen in de detailhandel
	Aantal bedrijven in de detailhandel
	Aantal webwinkels
	Ontwikkeling aantal banen detailhandel
	Leegstand detailhandel in de vier kernen
6: Hoe verbeteren we de economische vitaliteit van het platteland?	Aantal banen naar kern (kernen ingedeeld naar grootteklasse)
	Aantal bedrijven naar kern (kernen ingedeeld naar grootteklasse)
	Ontwikkeling aantal banen naar kern (kernen ingedeeld naar grootteklasse)
7: Hoe creëren we perspectief voor MBO'ers?	Opbouw van de beroepsbevolking naar opleidingsniveau
	Werkloosheid naar opleidingsniveau (absoluut en %)
8: Hoe zorgen we voor een verjonging in onze economie?	Opbouw van de beroepsbevolking naar leeftijd
9: Hoe houden we ons vestigingsklimaat attractief?	Terstond uitgeefbaar aanbod bedrijventerrein (ha.)
	Uitgeefbaar aanbod bedrijventerreinen
	Planvoorraad bedrijventerreinen
	Aantal bedrijven zonder snelle internetverbinding
	Beoordeling dienstverlening gemeente

Niet alle sociaaleconomische ontwikkelingen kunnen op basis van goede indicatoren in kaart worden gebracht. Dat wil echter niet zeggen dat deze ontwikkelingen minder relevant zijn. Daarom wordt de ontwikkeling van sociaaleconomische indicatoren die minder goed meetbaar zijn kwalitatief omschreven in de monitor, het gaat hierbij bijvoorbeeld om de bereikbaarheid van De Friese Meren. Daarnaast zullen indicatoren worden ontwikkeld die betrekking hebben op de uitvoering van het sociaaleconomisch beleidsplan en de samenwerking tussen partners. Op de helft van de looptijd van het sociaaleconomisch beleidsplan, medio 2017, worden de vorderingen geëvalueerd door de gemeente en de ondernemers.

5.7 Route richting uitvoering: implementatie van het SEB

Dit sociaaleconomisch beleidsplan vormt het kader van waaruit de economie in De Friese Meren de komende jaren wordt gestimuleerd. Het is te beschouwen als het startschot van een proces waarbij bedrijfsleven en de overheid in samenwerking met onderwijs- en kennisinstellingen, burgers, investeerders en het maatschappelijk middenveld een gezamenlijk doel nastreven: een toekomstbestendige economie die bijdraagt aan een aantrekkelijk woon- en leefklimaat. In deze implementatieparagraaf staat kort beschreven hoe we de komende tijd de economische agenda willen concretiseren en uitvoeren en welke stappen worden gezet om het proces van samenwerking en realisatie op gang te brengen.



1. Vormgeven van de economische kerngroep

Er zal een economische kerngroep worden ingericht, bestaande uit afgevaardigden van de partijen die nu ook aan het koepeloverleg deelnemen (gemeente en ondernemersverenigingen). Dit betekent dat binnen de gemeente en ondernemersverenigingen hiervoor capaciteit wordt vrijgemaakt. Naast de personele bezetting worden de spelregels van de economische kerngroep bepaald en worden de taken en verantwoordelijkheden van de kerngroep en de activiteiten die de kerngroep gaat uitvoeren nader uitgewerkt.

2. Vertaling van spelregels naar de eigen organisaties

De afspraken die gemaakt worden in de kerngroep ten aanzien van werkwijzen en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden, zullen ongetwijfeld consequenties hebben voor de eigen organisaties. Voor de gemeente is dit immers een nieuwe manier van samenwerken en ook voor de ondernemersverenigingen heeft de nieuwe positie consequenties. Deze consequenties worden over en weer benoemd. Elke partij is verantwoordelijk voor de oplijning van de eigen organisatie en kan daarbij gebruik maken van de denkkraft van de anderen. Dit is een proces dat een lange adem vergt en niet van het ene op het andere moment is gerealiseerd.

3. Prioritering opgaven en uitdagingen

Het is belangrijk om vlot aan de slag te gaan en enkele snelle successen te boeken. Behaalde successen laten namelijk zien hoe samenwerking werkt en wat het oplevert. Het is belangrijk voor het verkrijgen van draagvlak en het vergroten van betrokkenheid en enthousiasme onder alle partijen. Er is onvoldoende capaciteit om met alle opgaven en uitdagingen tegelijkertijd aan de slag te gaan en de ene uitdaging is urgenter dan de andere. Daarom is een prioritering in de opgaven en uitdagingen nodig. De kerngroep brengt deze prioritering aan en werkt deze uit in een jaarplan voor 2015. Tevens wordt in dit plan een doorkijk gegeven voor 2016. Op basis van dit plan wordt in 2015 een start gemaakt met de uitvoering van het SEB. Jaarlijks zal een nieuw plan worden gemaakt. Voor het opstellen van de jaarplannen kan gebruik worden gemaakt van een doel-middel analyse waarmee per uitdaging inzichtelijk wordt gemaakt wat we willen bereiken, hoe we dat willen bereiken en welke middelen we hiervoor nodig hebben.

4. Inrichten maatschappelijke coalities en creëren eigenaarschap

Rond de prioritaire uitdagingen worden op instigatie van de kerngroep maatschappelijke coalities gevormd waarin relevante stakeholders worden verenigd. Dit zijn stakeholders die zich (mede-)eigenaar voelen van een opgave of uitdaging en bereid zijn om verantwoordelijkheid te dragen bij het werken aan oplossingen. In de coalities wordt de inhoudelijke agenda per opgave of uitdaging nader uitgewerkt en wordt nagedacht over concrete acties en de inbreng van de verschillende partijen en wat ze van anderen nodig hebben. Om dergelijke coalities tot stand te brengen is een trekker nodig die de partijen bijeenbrengt en die zich verantwoordelijk voelt voor het creëren van gedeeld eigenaarschap.

5. Uitvoeren nulmeting macro-economische monitor

Een taak van de economische kerngroep is het meten van de progressie en het volgen van de ontwikkeling van de economie in De Friese Meren. Hierdoor kan de kerngroep indien nodig de



economische koers bijsturen. Om het beleid effectief te kunnen monitoren wordt de macro-economische monitor voor De Friese Meren verder uitgewerkt. De aanzet voor deze monitor is opgenomen in het SEB. Er wordt een nulmeting uitgevoerd van de monitor als referentiekader voor de ontwikkeling van de economie in De Friese Meren in de komende jaren.