

Economisch beleid 2011-2016



Gemeente Heerenveen
Afdeling Visie en Beleid
September 2011

Inhoud

1	Inleiding	3
	Korte terugblik 2006-2011	4
2	Doel en speerpunten economisch beleid 2011-2016	6
2.1	Sport en zorgeconomie	8
2.2	Logistiek en metaal	10
2.3	Nieuwe energie	12
2.4	Toerisme en cultuur(historie)	14
2.5	De brede basis	17

In Brondocument (bijlage)

B1	Terugblik 2011-2016
B1.1	Per thema
	Innovatie en ondernemerschap
	Samenwerking en dienstverlening
	Bedrijvigheid
	Arbeidsparticipatie
	Leefkwaliteit
	Duurzaamheid
	Cultuur, sport, recreatie en toerisme
	Algemeen
B1.2	De cijfers
B2	Beleid en ontwikkelingen
B2.1	Beleid
B2.2	Ontwikkelingen

1 Inleiding

In 2005 is in samenwerking met de Ondernemerskring Heerenveen een Sociaal-economisch beleidsplan ontwikkeld en door de raad vastgesteld (SEB 2006). Centraal stond de makelaarsrol die de gemeente wilde vervullen. Er werd een groot aantal projecten of aandachtspunten benoemd, die allemaal pasten binnen een achttal thema's (zoals innovatie, arbeidsparticipatie en dergelijke). De A7 was het belangrijkste samenwerkingsverband op economisch gebied.

Na ongeveer 5 jaar werken met het SEB 2006 is het gewenst kort terug te kijken: Wat hebben we gedaan en welke resultaten hebben we bereikt? Daarnaast is de maatschappelijke en economische context op dit moment anders dan toen. De economische groei is getemperd, de arbeidsmarktsituatie is veranderd, we verwachten in de toekomst een afnemende bevolkingsontwikkeling, de gemeente kijkt kritisch naar haar rol, we moeten op diverse fronten bezuinigen, we werken (naast de OKH) nu ook samen met andere ondernemersverenigingen en (naast de A7) in andere regionale verbanden. Een en ander heeft gevolgen voor onze rolinvulling, prioriteiten en accenten.

In het kader van deze herijking:

- Kijken we terug op de periode 2006-2011: wat hebben we gedaan en wat hebben we bereikt?
- Analyseren we de ontwikkelingen (werkgelegenheid, arbeidsmarkt, demografie) en de omgeving (wat doen anderen? welk nieuw beleid is er geformuleerd?).
- Hebben we gesproken met de belangrijkste stakeholders (provincie, Kamer van Koophandel, ondernemersverenigingen e.d.).
- Formuleren we een doel en speerpunten het nieuwe economisch beleid.

In een aantal brondocumenten (bijgevoegd als bijlage) kijken we terug. Wat hebben we gedaan, wat zijn de resultaten. Welke economische ontwikkeling hebben we doorgemaakt. We gaan ook in op hoe de beleidsontwikkeling (van ons en anderen) is geweest en welke veranderingen zich hebben voorgedaan in onze samenwerkingsrelaties. Daaraan verbinden we conclusies voor de toekomst.

In dit hoofddocument leggen we het doel van het economisch beleid voor de periode 2011-2016 vast. We geven speerpunten en actielijnen aan. De raad stelt middels deze notitie de hoofdlijnen van het economisch beleid vast. Het is een dynamisch document en gericht op **Doen!** We willen in gezamenlijkheid met de belangrijkste partners aan de slag, soms al concreet, soms eerst de mogelijkheden verkennend. Dat betekent dat nog niet alles tot in detail is uitgewerkt en dat accenten nog kunnen wijzigen. Derhalve een dynamisch document, waarin ruimte voor nieuwe ontwikkelingen mogelijk is. Omdat onze ambtelijke capaciteit en de financiële armslag beperkt is, is het draagvlak bij en de inzet van onze samenwerkingspartners van groot belang voor het oppakken van de actielijnen. De belangrijkste stakeholders hebben waardering voor de gekozen richtinggevende actielijnen en kunnen deze onderschrijven.

Na vaststelling van dit beleid in de gemeenteraad gaan we met onze partners aan de slag met de verdere uitwerking. Dit past naadloos in de in de V&P nota 2011 verwoorde wijzigende rol van de gemeentelijke overheid "vertrouwen hebben en vertrouwen geven". Vertrouwen in de zelfredzaamheid van bewoners en organisaties die hun eigen verantwoordelijkheid nemen, ondernemen en daarbij niet altijd (de regels van) de gemeente nodig hebben. Er is een andere verhouding tussen overheid en samenleving nodig. De nieuwe bestuursstijl kenmerkt zich als volgt: meer samenwerking, meer uitbesteden, afspraken met het maatschappelijk middenveld, beperkte ambities, opbouwen van netwerken.

Korte terugblik 2006-2011

Kernbegrip in het SEB 2006 was de makelaarsrol van de gemeente. De ontwikkeling en uitvoering van het sociaal-economisch beleid is een doorlopend proces geweest, waarin de gemeente, samen met andere partners aan de slag is gegaan ter versterking van de economie van Heerenveen.

Het doel van ons sociaal economische beleid 2006 is het versterken van de economie van Heerenveen om daarmee de welvaart van de inwoners van Heerenveen en van hen die hier werken te vergroten. Het versterken van de economie betekent dat we streven naar het vergroten van de werkgelegenheid en het verkleinen van de werkloosheid. Dit doel, het versterken van de economie, zullen we via een reeks van samenhangende projecten en programma's trachten te bereiken. De strategie die wij daarbij hanteren is om de economische activiteiten in de gemeente Heerenveen zoveel mogelijk te diversificeren. Deze diversificatie houdt voor ons in, dat wij het economisch belang van zoveel mogelijk activiteiten willen versterken. Daarmee willen wij het economisch draagvlak van Heerenveen robuuster maken en minder gevoelig voor conjuncturele schommelingen.



Vanuit het Sociaal-economisch beleid 2006 is een groot aantal activiteiten ontplooid, gericht op een groot aantal thema's. Door actief te zijn in diverse netwerken en flexibel te blijven konden we inspelen op kansen. Ook zijn we meer en meer de samenwerking aangegaan met andere (regionale) partijen om gedeelde doelen te bereiken. Het EZ beleid heeft zich daarmee de afgelopen jaren fors verbreed. Er is geïnvesteerd in het opbouwen van een netwerk in het toerisme en de laatste tijd komt daar ook cultuur bij. We hebben een slag gemaakt in het beter vervlechten van acquisitie en relatiebeheer.

Het SEB 2006 was gericht op diversificatie van de economie, en het ondersteunen van zoveel mogelijk economisch activiteiten. Het maakte derhalve geen keuze voor (extra) te stimuleren sectoren, juist inzetten op de kracht of op de zwaktes. Daarmee is de brede basis die er al was overigens in tact gebleven, maar hebben we wellicht onvoldoende gezocht naar kansrijke branches die het profiel van Heerenveen kunnen versterken.

De *Heerenveense economie* heeft zich, ondanks de economische crisis, relatief goed kunnen blijven ontwikkelen. De werkgelegenheid is over de hele linie blijven groeien en de werkloosheid is niet al te hoog. In Heerenveen nam de werkgelegenheid toe van circa 17.400 (in 2001) naar 20.300 (in 2010), een groei van 16,7%. In de hele provincie was in deze periode sprake van een groei van 6,0%. Heerenveen functioneert als een belangrijke economische motor in Fryslân. Ondanks deze positieve lange termijn cijfers kan wel worden geconstateerd dat de groei de laatste jaren wat afvlakt en dat er in 2010 zelfs sprake was van een lichte afname. Het aantal fulltime banen nam zeer beperkt met 50 af (- 0,3%), maar de afname van parttime banen is met ruim 400 (-9,1%) fors. De ontwikkelingen in de afgelopen jaren (zoals de economische crisis) hebben duidelijk gemaakt dat uitspraken over toekomstige ontwikkelingen met grotere onzekerheden zijn omgeven dan we gewend waren.

Bij economische structuurversterking wordt vaak in eerste instantie gekeken naar de overheid, maar de rol van de overheid is slechts beperkt en zeker niet toereikend. Er zijn nieuwe verhoudingen tussen partijen nodig: bedrijfsleven en onderwijs/kennisinstellingen moeten ook hun verantwoordelijkheid pakken. De strategische belangen van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen moeten meer met elkaar verbonden raken. Om dit te bereiken is het nodig om krachtig in te zetten op het samenspel tussen genoemde partijen. Kortom: De rol van de overheid wordt meer die van *facilitator* van maatschappelijke processen en deelnemer aan maatschappelijke coalities. Met deze rolopvatting vergroot de overheid haar slagkracht.

Onze gemeentelijke rol was vaak vooral *verbinden en stimuleren*. Deze rol past nog steeds goed, ook in het kader van de nieuwe bestuursfilosofie. Bij een aantal thema's hebben we gemerkt dat een andere aanpak of nieuwe impuls nodig is. Dit leerpunt nemen we mee.

Op het gebied van *samenwerking tussen ondernemers en onderwijs* hebben we lokaal het nodige gedaan om structurele vormen van samenwerking aan te jagen. Dit heeft niet tot het door ons gewenste resultaat geleid. Ook op provinciale schaal blijkt er onvoldoende aansluiting en afstemming te zijn. Omdat er op dit vlak dus nog een heleboel te doen is willen wij de samenwerking tussen onderwijs, kennisinstellingen, ondernemers en overheid blijven stimuleren. Als gemeente willen we hierin actief als aanjager fungeren, andere partijen (onderwijs, ondernemers) zouden dit in de regio echt los moeten trekken. We denken dat een meer concrete en gefocuste aanpak beter werkt. Verder hebben we met de Kamer van Koophandel afgesproken dat zij op de schaal van Heerenveen en omgeving hierin een sterkere rol gaat spelen.

De *regionale samenwerking* is verschoven van de A7zone naar Zuidoost Fryslân (toerisme, plattelandontwikkeling en afstemming bedrijventerreinen). Samenwerking met de vier grote Friese kernen (F4: Heerenveen, Leeuwarden, Smallingerland en Súdwest-Fryslân) begint zich te ontwikkelen (economische visie).

Onze inzet op het gebied van *toerisme* heeft relatief veel resultaat gehad, zeker waar het gaat om het ontwikkelen van samenwerking op regionale en provinciale schaal (Dienstencentrum VVV en toeristisch netwerk Friese Wouden). De komende jaren zullen deze nieuwe vormen van samenwerking zowel inhoudelijk als qua structuur goed moeten worden gevolgd. Onze inzet op het gebied van het koppelen van sport aan economie, toerisme en zorg kan de komende periode nog verder worden geïntensiveerd.

Op het gebied van de gemeentelijke *dienstverlening* hebben we het nodige gedaan. Onderzoek van de Kamer van Koophandel Noord (2011) kraakt echter een aantal kritische noten over de administratieve lastendruk en kwaliteit van dienstverlening. Daar willen we de komende periode mee aan de slag.

Het is wenselijk om vaker breed met ondernemers te *communiceren* over wat we doen, welke ontwikkelingen er zijn en welke aanknopingspunten er voor ondernemers zelf zijn. We gaan onderzoeken hoe en via welke media we dat verder vorm kunnen geven.

De komende periode bouwen we voort op onze aanpak, maar willen we een paar andere accenten leggen. We zoeken waar mogelijk meer aansluiting bij beleid van anderen en bij ontwikkelingen in de maatschappij. Verder gaan we meer *focus* aanbrengen, mede als gevolg van de reductie van beschikbare ambtelijke capaciteit en middelen. We willen meer bereiken met minder middelen! In het volgende hoofdstuk schetsen we de doelstelling en speerpunten van het economisch beleid 2011-2016.

2 Doel en speerpunten economisch beleid 2011-2016



De identiteit van Heerenveen is lange tijd bepaald door de Heeren van het Veen. Ondernemers met lef die de basis hebben gelegd voor de ruimtelijke en economische ontwikkeling van Heerenveen. De kernwoorden dynamiek en durf zijn nog onverkort van toepassing. Nu is Heerenveen vooral bekend als Stad van Sport. Met Thialf en SC

Heerenveen als iconen, en daar omheen veel hoogwaardige voorzieningen als het Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO), de Talentenacademie, het CIOS en het InnoSportLab als brede basis. In het kader van het economisch beleid voor de komende jaren willen we beide aspecten van ons heden en verleden inzetten voor een dynamische toekomst. We bouwen voort op onze kracht.

In de brondocumenten die bij deze visie horen doen we uitgebreid verslag van wat we hebben gedaan en wat de resultaten zijn. Ook beschrijven we de economische ontwikkeling die we hebben doorgemaakt. We gaan in de brondocumenten ook in op hoe de beleidsontwikkeling (van ons en anderen) is geweest en welke veranderingen zich hebben voorgedaan in onze samenwerkingsrelaties. Op basis van die beschrijvingen en analyses verbinden we conclusies voor de toekomst en komen tot onderstaand doel en speerpunten.

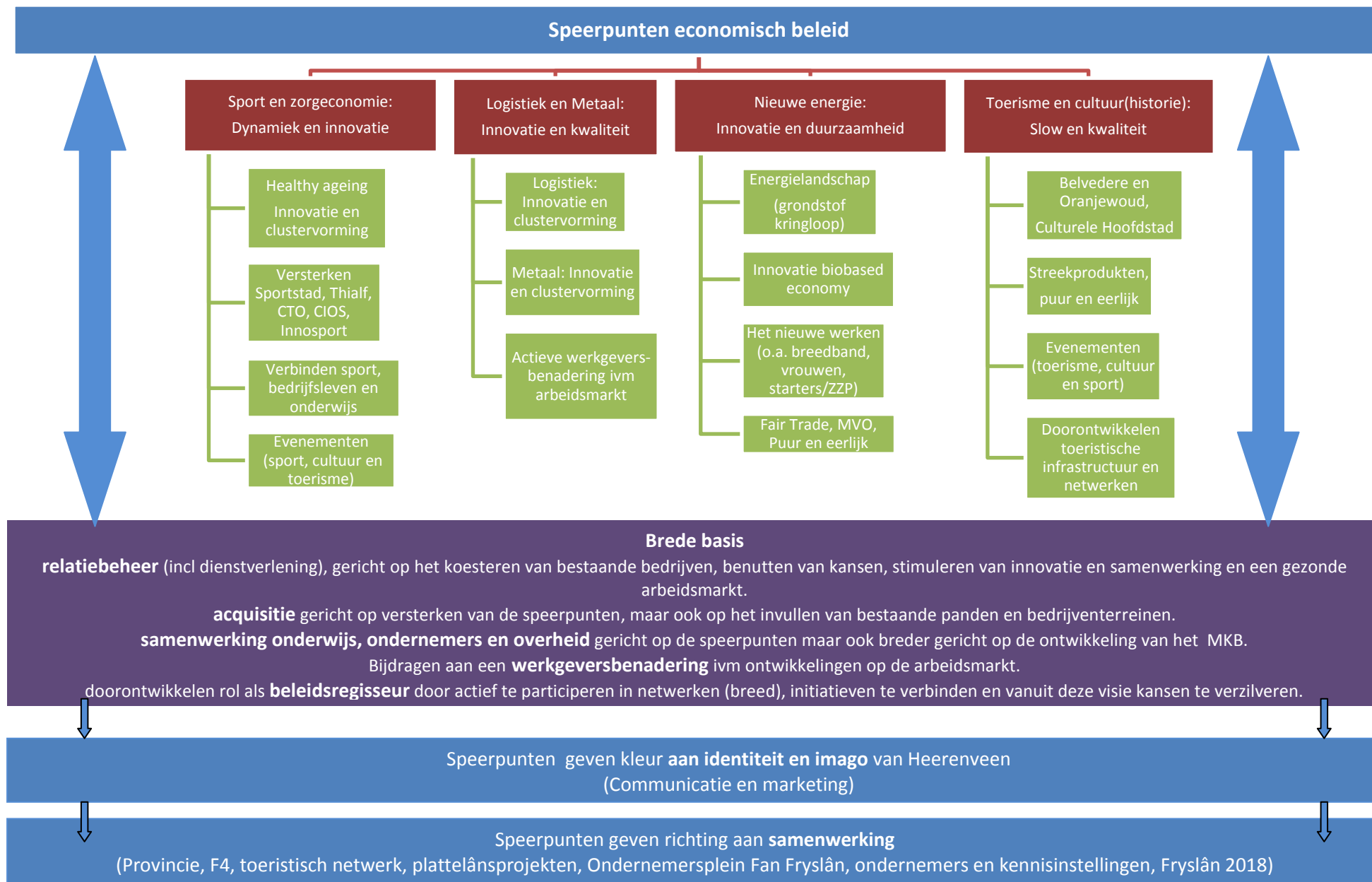
Doel van het economisch beleid 2011

De gemeente Heerenveen wil werken aan een duurzame en voorspoedige economische ontwikkeling. Dat doen we door een actieve en verbindende rol te spelen tussen ondernemers, onderwijs en kennisinstellingen. Daarbij kiezen we voor een (speerpunt)gerichte aanpak, waarin op creatieve en innovatieve wijze kansen worden benut en, waar het kan, wordt samengewerkt.

We gaan ons focussen op speerpunten, die:

- ontwikkelpotentie hebben;
- een belangrijke bijdrage leveren aan de economische ontwikkeling van Heerenveen en haar omgeving;
- vanuit diverse beleidskaders ondersteund worden en prioriteit hebben;
- scherper richting geven aan onze samenwerking met verschillende partners;
- bijdragen aan het versterken van het profiel van Heerenveen (communicatie en citymarketing).

Onderstaand de speerpunten economisch beleid 2011-2016.



2.1 Sport en zorg economie

De komende jaren hanteren we als speerpunt van ons economisch beleid voor "Sport- en zorg economie/healthy ageing". Kernbegrippen zijn "dynamiek en innovatie".

Sport- en zorg economie is van groot belang voor de ontwikkeling van Heerenveen en omgeving. Op het gebied van **sport** vervult Heerenveen een bijzondere positie zowel nationaal als internationaal met Thialf, het multifunctionele complex Sportstad Heerenveen (inclusief het Abe Lenstra stadion) en als één van de vier Centra voor Topsport en Onderwijs in Nederland (inclusief de Talentenacademie). Verder is Sport Fryslân gevestigd in Heerenveen, heeft het CIOS van oudsher een aansprekende naam en is er één van de 4 InnoSportLabs van Nederland. Sport heeft een brede maatschappelijke en economische betekenis. In het Regeerakkoord van 2010 worden deze brede ambities opgenomen via de steun voor het Olympisch Plan 'Heel Nederland op Olympisch Niveau'. Het gaat bijvoorbeeld om sport en gezondheid (beweging, Healthy Ageing), sport en medische ontwikkeling (vanuit trainingstechnieken), sport en sociale cohesie (participatie), sport en onderwijs (talentenontwikkeling), sport en economie (directe en indirecte werkgelegenheid) en sport en recreatie/toerisme (bezoekers). Daarnaast is sport een belangrijk element in de regionale identiteit en dus de cultuur van Heerenveen en van Fryslân.

De direct sportgerelateerde werkgelegenheid (SC Heerenveen, Thialf, overkoepelende instanties, het CIOS en de sportscholen en zwembaden,) is in Heerenveen 350 tot 400 ft banen (schatting provincie), daarnaast bedraagt de parttime werkgelegenheid ook nog eens 100 banen (schatting op basis van werkgelegenheidsregistratie provincie). In het Sportstadgebied werken inmiddels bijna 1300 mensen (ft). Daarmee is dit gebied een forse werkgelegenheidsconcentratie in de gemeente. Het belang van sport voor de lokale economie is echter nog groter. Het draagt op een positieve manier bij aan het imago van Heerenveen. De gemeente Heerenveen heeft onder elders gevestigde ondernemers een goed imago als vestigingsplaats (bron: MKB onderzoek 2011). De Businessclub van de SC Heerenveen is de grootste van Nederland.

De **zorgsector** heeft zich in Heerenveen zeer sterk ontwikkeld en is inmiddels de grootste sector in de lokale werkgelegenheid (3700 ft, circa 18% van de lokale ft werkgelegenheid, plus meer dan 1000 pt, ongeveer 25% van de pt werkgelegenheid). De zorgsector in Heerenveen is de afgelopen jaren forser gegroeid (toename 54%) dan provinciaal gemiddeld (39%). Het is een sector met groeiperspectieven, door algemeen landelijke ontwikkelingen als vergrijzing, het toenemende extramurale zorgaanbod, het concentreren van zorg- en welzijnsvoorzieningen, en de toenemende aandacht voor een gezonde levensstijl. Het vakcollege Dienstverlening in Heerenveen is gericht op het opleiden voor praktische beroepen in (o.m.) deze sector. Het Friesland College verzorgt ism ziekenhuis de Tjongerschans middels een "leerafdeling" een innovatieve beroepsopleiding in het ziekenhuis. Het thema sluit goed aan bij speerpunten in het noordelijk economisch beleid (healthy ageing) en de Friese uitvoeringsagenda (zorg economie). Ook kan aansluiting worden gevonden bij de Topsectoren life-sciences en food. De sector biedt werkgelegenheidsperspectieven voor lager opgeleiden en vrouwen. Als gevolg van de vergrijzing (zowel in de maatschappij, als in de sector zelf, bijna de helft van de werknemers in deze sector is 45+) zal er in de toekomst behoefte zijn aan extra arbeidskrachten.

Het aantal ouderen neemt snel toe en dat vraagt om nieuwe, slimme oplossingen om de kwaliteit van het leven te vergroten en de maatschappelijke lasten voor gezondheid te minimaliseren. Healthy Ageing Network Noord-Nederland (HANNN) is het kennis- en ontwikkelingscluster op het gebied van gezond ouder worden. Zij stimuleert de economische ontwikkelingen van Noord-Nederland door kennisinstellingen, bedrijven en overheden te verbinden rond kennis op het gebied van ziekte en gezondheid.



Hiernaast een overzicht van de kernthema's van het Healthy Ageing Network Noord Nederland. De potentie van Heerenveen sluit het best aan bij Healthy Lifestyle en bij Care & Cure. Care & Cure valt grotendeels samen met het begrip zorg economie, zoals in de werkgelegenheidsstatistieken is opgenomen. Tot de care sector wordt gerekend het verpleeghuis, het verzorgingstehuis, thuiszorg (samen ouderenzorg), geestelijke gezondheidszorg en gehandicaptenzorg. Tot de cure sector wordt gerekend: het algemeen ziekenhuis, huisarts, revalidatie. De innovatieve mogelijkheden van sensortechnologie zijn hierbij van belang.

De belangrijkste uitdaging binnen Care & Cure is: hoe met minder middelen en menskracht kwalitatief goede zorg te bieden, bereikbaar en betaalbaar, bijvoorbeeld middels e-health. Het tweede kernthema "Healthy lifestyle" heeft een zeer brede betekenis en heeft betrekking op vrijwel alle facetten in het dagelijks leven, wonen, werken, onderwijs, recreatie, voeding, bewegen, etc. Er wordt gekeken naar welke aspecten een positieve bijdrage kunnen leveren aan een gezonde leefstijl dan wel het voorkomen of verminderen van een ongezonde leefstijl.

Binnen het thema "Sport en zorg economie"/healthy ageing willen we samenwerking en innovatie stimuleren. Juist de specifiek Heerenveense voorzieningen als Sportstad en het CIO, maar ook de stichting Gerit (gericht op innovatie en ICT in de zorg), ziekenhuis De Tjongerschans, De zorgverzekeraars (Univé, De Friesland), Sport Fryslân, Talant (zorg voor mensen met een beperking), Meriant (ouderenzorg), het Sportmedisch Adviescentrum Heerenveen en diverse ondernemers kunnen dit thema een belangrijke impuls geven. Zorg gekoppeld aan de hoogwaardige faciliteiten en "beleving" die in Heerenveen aanwezig zijn op het gebied van sport en zorg bieden perspectief op de vorming van een onderscheidend cluster en versterking van het innovatiepotentieel. Het thema kan ook een drager zijn voor de verdere uitbouw van onze identiteit en het imago. Een communicatie- en marketingplan kan Heerenveen via dit thema goed op de kaart zetten. En het is een basis voor ons relatiebeheer en acquisitie-inspanningen.

Doelen speerpunt Sport en zorg economie:

- Meer inspelen op de trend van healthy ageing en het beter benutten van de economische impact daarvan;
- Meer benutten van het innovatiepotentieel van Thialf en het Innosportlab;
- Verder uitbouwen van Sportstad Heerenveen (incl CTO, Talentenacademie) tot een onderscheidende sportcampus
- Verder uitbouwen van de gezondheidsboulevard;
- Betere profilering van Heerenveen als Sportstad;
- Meer bezoekers en bestedingen in Heerenveen en omgeving.

Wat gaan we doen (2011-2016):

- o Verkennen en uitwerken van de ontwikkelmogelijkheden van Healthy ageing voor Heerenveen en omgeving, samen met Sportstad, zorginstellingen, lokale bedrijven en andere partners (gemeente Leeuwarden en provincie Fryslân). Dit doen we bijvoorbeeld door het organiseren van themabijeenkomsten en (ism Leeuwarden) Businesscafés, waar bedrijven zich kunnen presenteren en mogelijke samenwerkingspartners ontmoeten, en door het aanbrengen van focus in onze ambtelijke en bestuurlijke contacten (bedrijvenbezoeken);
- o Verkennen en uitwerken van de samenwerkingsmogelijkheden tussen sport, wetenschap en (lokaal/regionaal) bedrijfsleven rondom het Innosportlab om wellicht op termijn te komen tot een innovatiecentrum van bovenregionale betekenis;
- o Verkennen van mogelijk aanvullende functies voor Sportstad Heerenveen, CTO Heerenveen, de talentenacademie en de gezondheidsboulevard, die Sportstad verder doen uitgroeien tot een sportcampus met onderscheidende arrangementen op het vlak van sport, (gezondheids)zorg, welzijn, leisure;

- Onderzoek naar hoe bezoekers aan (inter)nationale (sport)evenementen langer in Heerenveen kunnen worden vastgehouden in Heerenveen (dus langer verblijven en bestedingen doen);
- Het stimuleren van samenwerking tussen sportgerichte ondernemers en toeristische ondernemers op het gebied van arrangementen en produktontwikkeling;
- Het stimuleren van samenwerking tussen zorgondernemers en toeristische ondernemers op het gebied van arrangementen en produktontwikkeling;
- Ontwikkelen van een citymarketingplan.

2.2 Logistiek en metaal

Wat meer "traditionele" EZ sectoren, maar wel met een specifiek lokaal belang en een goede uitgangspositie voor Heerenveen zijn de logistiek en de metaal. Kernbegrippen in deze branches zijn "innovatie en kwaliteit".

De **logistieke sector** heeft in Heerenveen de afgelopen 10 jaren een forse groei van circa 40% doorgemaakt en is belangrijk voor de lokale werkgelegenheid. Er zijn in deze sector ruim 1600 ft banen, dat is ruim 8% van de lokale werkgelegenheid (in Fryslân is deze sector de afgelopen 10 jaar nauwelijks gegroeid en maakt 5,6% van de provinciale werkgelegenheid uit). Binnen deze sector is de branche vervoer over de weg in Heerenveen erg belangrijk. In tegenstelling tot de Friese en ook landelijke ontwikkeling is het aantal transportbanen in de afgelopen 10 jaar in Heerenveen fors toegenomen.



Logistiek blijft een groeisector vanwege een steeds meer integrale wereldhandel. Het Rijk heeft in haar nieuwe bedrijvenbeleid logistiek als één van de 9 topsectoren benoemd. Schaalvergroting in de sector leidt tot een behoefte aan grotere kavels en meer bedrijfsruimteoppervlakte. Een centrale ligging ten opzichte van klanten en industriële toeleveranciers, en de aanwezigheid van concentraties lager en middelbaar opgeleiden

zijn belangrijke vestigingsfactoren. Heerenveen heeft een goede uitgangspositie als gevolg van ligging en bereikbaarheid, aanwezige bedrijven (waaronder RDW, Heftruckservice Ausma, onderhoudsbedrijven voor vrachtwagens), beschikbare vestigingslokaties, opleiding en aanwezige beroepsbevolking. Het Friesland College biedt een MBO-opleiding vervoer en logistiek, met een breed scala aan opleidingen en middels het Vakcollege techniek worden jonge mensen op VMBO-nivo klaargestoomd voor een technisch vak. Rondom deze opleidingen kan het netwerk van bedrijven nog verder worden versterkt. Op het IBF hebben we nog ruimte om deze relatief grote vestigers te huisvesten. De concurrentie voor Heerenveen is zowel regionaal als bovenregionaal. Ook bijvoorbeeld Drachten hanteert in haar economisch beleid dit speerpunt.

Ook de **metaalsector** is een speerpunt. De metaalsector heeft in Heerenveen circa 1650 ft banen, en kent een aantal innovatieve, toonaangevende bedrijven, zoals Lascon, De Wolff, Batavus en VDL Berkhof. De branche is in Heerenveen de laatste jaren nog licht gegroeid, waar provinciaal een afname te zien is. De Heerenveense metaalsector is 13% van de totale sector in Fryslân. De provincie kiest in haar uitvoeringsagenda economie de metaal als speerpunt, en bij het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) is de scheepsbouw/metaal eveneens een speerpunt. Het Noorden behoudt zijn sterke marktpositie of verbetert dat zelfs, door te blijven ontwikkelen en te produceren op hoog niveau. Ondernemers in Noord-Nederland denken in kansen en zijn bereid te vernieuwen. Het innovatiepotentieel bij de bedrijfstak is behoorlijk. Echter, geraamd wordt dat slechts de helft hiervan komt tot daadwerkelijke investeringen in vernieuwingsprocessen. De metaalsector kenmerkt zich door de grote bijdrage aan innovatieve processen binnen sectoren als watertechnologie, duurzame energie, life sciences. De MKB industrie in zijn



algemeenheid ontwikkelt zich meer en meer in de richting van specialisatie op kennisintensieve activiteiten, waardoor de sector minder gevoelig wordt voor bijvoorbeeld de internationale prijsontwikkelingen. Het zijn in het bijzonder de metaalindustrie en de chemische industrie die zorgen voor de toename van de toegevoegde waarde in de periode 2011-2015.

De industrie is in zijn algemeenheid in Fryslân een redelijk vergrijsde sector. Goed opgeleid personeel is in deze branche een voorwaarde om innovatieve doelstellingen te realiseren. Aandacht voor scholing en training van huidige en nieuwe werknemers is onontbeerlijk. Het onderwijsveld zal intensiever moeten communiceren en samenwerken met het bedrijfsleven om de opleidingsprofielen beter te laten aansluiten bij de vraag (kwalificaties, competenties) van het bedrijfsleven. Het stimuleren van intensieve samenwerking tussen (hoge)scholen, studenten en bedrijfsleven is van groot belang omdat daarmee de kans dat de student na afloop van zijn/haar studie behouden blijft voor de regio toeneemt.

Naast personeel is de beschikbaarheid van grond of bedrijfsruimte van belang. Verder een centrale ligging tov afzetmarkt en toeleveranciers. De ondernemers wensen over het algemeen kleinschalige en middelgrote kavels en stellen weinig eisen aan verschijningsvorm. In Heerenveen is een netwerk actief van bedrijven in de metaal en installatietechniek, Technet Heerenveen genaamd, samen met VMBO, MBO en een aantal brancheverenigingen. We willen samen met dit netwerk de potentie van deze branche verder onderzoeken en doorontwikkelen. Aandachtspunt is de instroom van goed geschoold personeel, innovatie en kennisuitwisseling.

Doelen speerpunt logistiek en metaal:

- Meer logistieke bedrijvigheid in Heerenveen;
- Duurzame ontwikkeling van de metaal (en techniek) in Heerenveen;
- Meer werkgelegenheid voor lager opgeleiden;
- Betere aansluiting onderwijs en bedrijvigheid.

Wat gaan we doen (2011-2016):

- Als eerste stap in de **logistiek**: Een verdere analyse maken van de kansen en mogelijkheden van de logistieke sector in Heerenveen en omgeving (kwaliteiten bestaande bedrijven, nieuwe bedrijven, samenwerking, innovatie, arbeidsmarkt, overige verbindingen). Dit zal worden opgepakt door individuele bedrijfsbezoeken, maar ook door het organiseren van rondetafel-gesprekken en themabijeenkomsten.
- Als vervolgstappen: Gericht acquireren op logistieke bedrijven, logistieke dienstverleners en verladers waardoor het cluster zich verder kan versterken;
- Stimuleren van samenwerking tussen logistieke bedrijven onderling en met kennis- en onderwijsinstellingen, gericht op innovatie, scholing, arbeidsmarkt en werkgelegenheid;
- Opstellen en uitvoeren plan van aanpak actieve werkgeversbenadering in het kader van de Wet werken naar vermogen; In dat kader voortdurend vinger aan de pols houden bij mogelijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en mogelijke tekorten. Op dit moment lijkt een mogelijk tekort aan vrachtwagenchauffeurs actueel. We kunnen onderzoeken of perspectief biedt voor (jongere) werkzoekenden (anticiperen op toekomstige vraag).
- Als eerste stap in de **metaal**: Samen met de provincie en Technetkring Heerenveen een verdere analyse maken van de kansen en mogelijkheden van de metaalsector in Heerenveen en omgeving (kwaliteiten bestaande bedrijven, nieuwe bedrijven, samenwerking, innovatie, arbeidsmarkt, overige verbindingen). Dit zal worden opgepakt door individuele bedrijfsbezoeken, maar ook door het organiseren van

- rondetafel-gesprekken en themabijeenkomsten.
- Het voortzetten en eventueel uitbouwen van het project Technics4you;
- Als vervolgstappen: Gericht acquireren op metaalbedrijven en afnemers, waardoor het cluster zich verder kan versterken;
- Verder stimuleren van samenwerking tussen metaalbedrijven onderling en met kennis- en onderwijsinstellingen, gericht op innovatie, scholing, arbeidsmarkt en werkgelegenheid.

2.3 Nieuwe energie

Dit speerpunt is gericht op het realiseren van concepten die “nieuwe energie” geven. We denken dan niet alleen aan projecten gericht op het daadwerkelijk opwekken en efficiënter gebruiken van energie, maar ook aan impulsen die nieuwe energie geven aan de economische structuur. Daarbij kan worden gedacht aan het nieuwe werken (meer ZZP-ers, meer vanuit huis, meer aandacht voor wonen-werken, meer aandacht voor starters, vrouwelijke ondernemers en maatschappelijk verantwoord ondernemen). De kernbegrippen zijn “innovatie en duurzaamheid”.

Energie is één van de topsectoren in het nieuwe bedrijvenbeleid van het Rijk. Ook het noorden en Fryslân kiezen als speerpunt voor duurzame energie. Energy Valley, opgericht in 2003, is een netwerkorganisatie die met publieke en private partners invulling geeft aan de regionale groeikansen van de energiesector. De stichting is intermediair om projecten te versnellen, kennisuitwisseling te bevorderen en de noordelijke energieregio te versterken.

Op dit moment is onze focus gericht op het onderzoeken van de ontwikkelingsmogelijkheden van Klaverblad Noordoost tot een energielandschap. Een ‘energielandschap’ is een kansrijk thema voor zowel duurzaamheid en innovatie als ruimtelijke kwaliteit en werkgelegenheid. In een energielandschap worden gebiedskenmerken gebruikt om locatie en vorm te ontwerpen; bouw woonwijken in de buurt van potentiële energiebronnen, benut natuurlandschappen dichtbij de stad, gebruik gebiedskenmerken. Benut ook wat er al is: daken, kassen, water, groenafval. Energielandschappen kunnen mogelijkheden bieden voor boeren met biovergisters en bijvoorbeeld windmolens. Daarnaast geeft een energielandschap ruimte voor zonnecollectoren, warmtepompen en bedrijvigheid rond ‘groene’ grondstoffen en eindproducten. Deze ontwikkelingen kunnen vervolgens een ‘Biobased Economy’ vormen.

Naast het Energiepark Klaverblad Noordoost heeft het bedrijventerrein Haskerveen & Het Kanaal een aantal unieke kenmerken die kansen bieden voor een duurzame doorontwikkeling naar een biobased businesspark. De ambitie is bijvoorbeeld:

- Ontwikkeling tot het meest energie- en mineraal producerende bedrijventerrein;
- Benutten van restwarmte door het realiseren van een intelligente warmterotonde;
- Onderzoeken kansen voor algenteelt.

Het Duurzaamheidspark op het IBF is een initiatief van marktpartijen. Mede als gevolg van het economisch tij is het nog niet gekomen tot een uitgewerkt totaalconcept. Invulling van onderop met bedrijven die duurzaamheid en innovatie hoog in het vaandel hebben staan geeft de grootste kans van slagen, ook om daarbij dan kennisinstellingen te betrekken. Onze rol hierin bestaat uit meedenken en het eventueel aandragen van concrete initiatieven.

Onder *nieuwe energie voor de economische structuur* verstaan wij het geven van impulsen voor bedrijvigheid. Het nieuwe werken betekent dat steeds meer mensen vanuit huis, bij een opdrachtgever of van een willekeurige andere locatie samenwerken met collega’s. Ook zal sprake zijn van een toenemend aantal zelfstandige, kleine ondernemers. Mede als gevolg van de recessie (ZZP-ers). Ook vanuit de werkgeverskant wordt gezocht naar meer flexibiliteit: kostenbesparing op huisvesting en het flexibel inzetten van personeel. In de door de raad vastgestelde breedbandvisie hebben we de ambitie uitgesproken voor

snelle internetverbindingen in de hele gemeente. Voor ondernemers biedt dit kansen om ook buiten de bedrijventerreinen met perspectief te kunnen (blijven) ondernemen.

De woonkwaliteit van het buitengebied in deze regio gecombineerd met hoogwaardige voorzieningen zijn ook volgens het rapport Noorderlicht echte trekkers. In samenwerking met de F4 partners en provincie Fryslân gaan we de haalbaarheid van een (meer dan) gemeentebrede uitrol van breedband en onze rol hierin onderzoeken. Nieuwe energie komt ook van starters, ZZP-ers en meer vrouwelijk ondernemerschap. Deze doelgroepen willen we, samen met partners als het Ondernemersplein, verder stimuleren. De kwaliteit van het ondernemerschap wordt naar verwachting van steeds grotere betekenis voor de regionale economie en arbeidsmarkt. Innovatieve projecten als Incubator de Match (2010), de Broedstoof (2011) en Koplopers (2011) kunnen hier door het stimuleren van kennisdeling en het economisch te gelde maken van kennis ook aan bijdragen.

Het samen met lokale ondernemers werken aan **maatschappelijk verantwoord ondernemen** (MVO) biedt ook nieuwe energie. MVO wordt ook bij het MKB steeds meer een thema (waar de klant om vraagt). Het middenbedrijf toont zich daarbij actiever en ambitieuzer dan de kleine bedrijven (tot 10 werkzame personen). Energiebesparing en milieumaatregelen zijn de hoogst scorende MVO-activiteiten, zowel over de laatste jaren als voor de komende jaren. Ongeveer de helft van het MKB wil meer over MVO gaan communiceren. Circa 25 procent zegt meer mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt te gaan aannemen. Dit zijn mensen die nu behoren tot de WSW, WWB, WIJ en Wajong. Na 2013 behoren zij tot de doelgroep van de nieuwe wet "Werken naar Vermogen". De intentie van deze wet is dat iedereen naar vermogen bijdraagt aan de samenleving. Dat betekent dat mensen die kunnen werken ook daadwerkelijk, naar vermogen, gaan werken. Dit is onder andere nodig om de krimp op de arbeidsmarkt door de vergrijzing en de ontgroening op te vangen. Wij gaan bedrijven in Heerenveen gericht motiveren bij te dragen aan de terugkeer van mensen naar het arbeidsproces. Daarvoor staat onder andere het instrument loondispensatie tot onze beschikking.

Ongeveer een kwart van de MKB-bedrijven met MVO ambities geeft aan dat zij hun ambities helemaal op eigen kracht kunnen waarmaken. De rest heeft behoefte aan ondersteuning en het delen van kennis. Als één van de vele lokale voorbeelden kan worden genoemd dat Hotel Tjaarda in juli 2011 het Green Key label heeft ontvangen. De Green Key is hét internationale keurmerk voor bedrijven in de toerisme- en recreatiebranche die serieus en controleerbaar bezig zijn met duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en met zorg omgaan met het hotel in de natuurlijke omgeving.



Een andere bijzondere vorm van MVO is **Fairtrade Gemeente**. Dat is een eervolle titel die aangeeft dat een gemeente bijzonder veel aandacht besteedt aan fair trade. Van bedrijven tot het café om de hoek, van school tot sportkantine, in supermarkt en kledingzaak. We willen samen met diverse maatschappelijke organisaties en ondernemersorganisaties de mogelijkheden van en het draagvlak voor dit thema verkennen, als opvolger voor het predikaat "millenniumgemeente". Fair Trade sluit goed aan bij onze ambitie van kwaliteit en duurzaamheid, streekprodukten en het toeristisch profiel van onze regio en kan zorgen voor een onderscheidend profiel.

Doelen speerpunt nieuwe energie:

- Betere duurzame benutting van de bedrijventerreinen en ontwikkellocatie KNO;
- Meer aandacht voor duurzaamheid, MVO en fair trade bij ondernemers en instellingen;
- Meer starters en het vergroten van de slagingskans van nieuwe ondernemers;
- Betere mogelijkheden voor ondernemen buiten bedrijventerreinen;
- Meer werkgelegenheid voor lager opgeleiden.

Wat gaan we doen (2011-2016):

- Onderzoek naar de ontwikkelingsmogelijkheden van een energielandschap op Klaverblad Noordoost;
- Het stimuleren van de ontwikkeling van Haskerveen naar een biobased businesspark;
- Het verkennen van de haalbaarheid van een grootschalige uitrol van breedband in het buitengebied ism de provincie en andere partners;
- Het organiseren van info- en thema-bijeenkomsten voor starters, ZZP-ers en ondernemende vrouwen samen met Kamer van Koophandel en het ondernemersplein;
- Verkennen van een lokale aanpak van mentoren/coaches voor jonge ondernemers;
- Onderzoeken van de mogelijkheden om kleine en startende ondernemers beter te faciliteren in hun huisvesting;
- Opstellen en uitvoeren plan van aanpak actieve werkgeversbenadering in het kader van de Wet werken naar vermogen;
- Verkennen van de mogelijkheden en het draagvlak voor Fair Trade gemeente ism de lokale partners als ondernemers, scholen, kerken e.d.;

2.4 Toerisme en cultuur(historie)

Ons laatste speerpunt in het economisch beleid is toerisme en cultuur(historie), met als kernbegrippen "slow en kwaliteit". *Toerisme* is een belangrijke economische sector voor Fryslân. In de uitvoeringsagenda Economie van de provincie is toerisme één van de 6 speerpunten. De werkgelegenheid in de toeristische sector beslaat 8 tot 11% van de totale Friese werkgelegenheid. Toerisme is daarnaast een (noodzakelijke) drager van vele voorzieningen die ook van belang zijn voor de leefbaarheid en het welzijn van onze inwoners. Cultuurhistorie is van belang voor onze eigen identiteit en is geeft mogelijkheden om een aansprekend profiel voor toeristen te ontwikkelen.

Het bestedingspotentieel van toeristen bij de lokale middenstand is van belang (schatting toeristische bestedingen in Fryslân in 2010 ruim € 1 miljard, Bron Toerdata Noord 2011). Het versterken van het toeristisch en cultuurhistorisch potentieel, het ontwikkelen van passende evenementen en die ook promoten, draagt bij aan het imago van de gemeente en de regio en daarmee aan de bestedingen in ons centrum. Het versterken van de positie van de detailhandel is daarmee een "afgeleid doel".

Er is sprake van een toenemende concurrentie. De alternatieven voor de (internationale) reiziger nemen toe en buitenlandse nationale overheden lanceren kostbare campagnes om de gunsten van de internationale toerist te winnen. Bovendien wordt de consument steeds kritischer. Het is de uitdaging om in dit krachtenveld overeind te blijven. En dat kan, want Fryslân heeft goede mogelijkheden om in te spelen op de huidige hang naar bezinning, onthaasting, authenticiteit en duurzaamheid. De huidige economische recessie speelt daarin mogelijk een positieve rol, omdat de verwachting is dat er daardoor meer mensen in eigen land op vakantie zullen gaan. In Fryslân en de regio Zuidoost zijn de afgelopen jaren volop plannen en projecten ontwikkeld om de toeristische infrastructuur te versterken en ondernemers gericht met elkaar te laten samenwerken (ontwikkeling VVV-structuur, toeristisch netwerk De Friese Wouden, koppeling toerisme en cultuur). De "Frije Wiken" is een mooi voorbeeld van hoe een aantal Plaatselijke Belangen regionaal aan de slag gaat met het in kaart brengen met de potentie van het gebied en ook de samenwerking met ondernemers aangaat. In Heerenveen is een MBO opleiding toerisme aanwezig en in Leeuwarden is het HBO actief in deze sector. Het vakcollege Dienstverlening in Heerenveen leidt jonge mensen om VMBO-niveau op voor (o.m.) beroepen in deze sector. In 2014 komt een deel van het grondgebied van Boarnsterhim bij de gemeente (Akkrum/Nes, Aldeboarn), evenals twee dorpen vanuit Skarsterlân (Haskerdijken, Nieuwebrug). Hiermee krijgt de nieuwe gemeente een versterkt watergericht profiel. Dit is, naast de door ons bepleite koppeling tussen land- en

waterrecreatie, één van de redenen dat Heerenveen weer deel gaat nemen aan de Marrekrite. Al deze kansen willen we verder uitbuiten.



De regionale samenwerking *in Zuidoost Fryslân* op toeristisch gebied heeft als één van de speerpunten "Kunst- en vliegwerk", waaronder de Kunst- en museumboog Heerenveen, Oranjewoud, Tijnje, Beetsterzwaag, Drachten. Museum Belvédère speelt

een belangrijke rol in dit beleidsveld. Verder stimuleren we ondernemers te gaan samenwerken om producten te ontwikkelen en het gebied op de (toeristische) markt te zetten. Ook willen we de cultuurhistorie van Oranjewoud en de Oranjes verder op de kaart zetten. Een ander speerpunt is streekprodukten. Een gebied beleef je niet alleen door te kijken en te doen, maar ook door te proeven. Daarbij willen we streven naar duurzaamheid en kwaliteit. Verder willen we de ontwikkeling van sportief toerisme stimuleren. Het hebben van goede recreatieve voorzieningen is daarbij een basisvoorwaarde, maar nog belangrijker is dat ondernemers inspelen op de mogelijkheden door sportieve arrangementen te ontwikkelen. Het padennetwerk wordt verder versterkt door o.m. het project "oude paden, nieuwe wegen", en er worden door verschillende partijen routes ontwikkeld (GPS, en op papier).



In 2018 wil Fryslân *Culturele Hoofdstad* zijn. Culturele hoofdstad gaat over de economische, sociale en culturele toekomst. Met een levendig cultureel klimaat wordt Fryslân een interessant vestigingsgebied voor kennisintensieve en creatieve bedrijvigheid. Het maakt het gebied sterker in de concurrentieslag om goede werknemers en studenten; een duurzaam aantrekkelijke provincie, waar bedrijven en bezoekers graag komen en waar jongeren blijven wonen. Heerenveen is één van de zes kerngemeenten die samen met Culturele Hoofdstad en Fan Fryslân aan deze doelen werkt. Verder zijn we zowel lokaal als regionaal op verschillende manieren actief in het verbinden van economie, toerisme en cultuur.

Onderstaand de ambities van Fryslân 2018 schematisch weergegeven.



De doelen van Heerenveen in de samenwerking met Fryslân 2018 zijn als volgt:

- Fryslân 2018 moet bijdragen aan het moderniseren en verbreden van het imago van Fryslân (economie, leefbaarheid), samen met Fan Fryslân;
- De uitbreiding van Museum Belvédère biedt aanknopingspunten. Daarnaast ook op de potentie van Oranjewoud (landgoederen, Oranjes, cultuurhistorie) verder benutten;
- Actief uitwerken van het thema Kunst en Vliegwerk, project vanuit plattelandsprojecten Zuidoost Fryslân (toeristisch profiel Friese Wouden), waarin ondernemers en instellingen met elkaar aan de slag gaan om producten te ontwikkelen gericht op cultuur en toerisme (seizoensverlenging, kansrijke en kapitaalkrachtige doelgroep);
- Beter benutten van bestaande evenementen en festivals voor culturele uitingen, verder uitbouwen van de gezamenlijke evenementen- en festivalkalender/organisatie;
- Versterken van de coördinerende rol van het Posthuistheater en de samenwerking met (centrum)ondernemers;
- Versterken van de samenwerking tussen amateurkunst en professionele instellingen.

In het centrum van Heerenveen is een *ondernemersfonds* ingericht. Ondernemers (Heerenveense Ondernemersvereniging, Heerenveen Aktief, KHN afdeling Heerenveen) en gemeente werken gezamenlijk aan een levendig en bruisend centrum door het organiseren van evenementen. Ambitie is dat deze evenementen de gewenste identiteit van Heerenveen versterken en dat het imago van Heerenveen daarmee verbeterd. Een visie op citymarketing kan een kader bieden voor een kwaliteitsimpuls voor evenementen en een effectieve promotie. Ook kan een verdere samenwerking tussen ondernemers en Posthuistheater zorgen voor een kwaliteitsimpuls voor evenementen en activiteiten in het centrum.

Zoals al gezegd zal de toeristische potentie van de regio Heerenveen en omgeving, na samenvoeging met Boarnsterhim Zuid fors toenemen, daarom is aan dit thema relatief veel aandacht besteed.

Doelen speerpunt toerisme en cultuur(historie):

- Meer bezoekers en meer bestedingen in Heerenveen en omgeving;
- Betere profilering van Heerenveen;
- Meer samenwerking tussen ondernemers op het gebied van toerisme, sport en cultuur;
- Betere afstemming van evenementen en activiteiten op het gebied van toerisme, sport en cultuur;
- Nieuwe en onderscheidende producten, arrangementen en evenementen op het gebied van toerisme, sport en cultuur;
- Verder versterken van de opgebouwde toeristische diensteninfrastructuur.

Wat gaan we doen (2011-2016):

- Verkennen en uitwerken van de mogelijkheden van verdere zorgvuldige toeristische benutting van het potentieel in Oranjewoud (landgoederen) door bijvoorbeeld het stimuleren van arrangementen en producten op het gebied van Oranjetoerisme (ism Leeuwarden en St Nassau) en gerichte promotie hiervan;
- Participeren in culturele hoofdstad Fryslân 2018 en het waar mogelijk stimuleren van een versterking en verankering in de regio van het museum Belvédère;
- Actief ondersteunen en begeleiden van (toeristische) initiatieven in samenwerking met het toeristische netwerk Friese Wouden, met als speerpunten "Kunst en vliegwerk", cultuurhistorie en streekprodukten;
- Verkennen van de mogelijkheden en het draagvlak voor Fair Trade gemeente ism de lokale partners als ondernemers, scholen, kerken e.d. en hoe dit een impuls kan geven aan initiatieven op het gebied van streekprodukten;
- Visie ontwikkelen op de rol van de lokale VVV op het gebied van gastheerschap, evenementen, promotie en citymarketing, en haar relatie met andere stakeholders;
- Het stimuleren van een kwaliteitsimpuls voor evenementen (moeten bijdragen aan gewenst imago) en een betere promotie daarvan. Als idee kan worden

genoemd het versterken van de opening van het culturele seizoen in Heerenveen tot de Friese Uitmarkt;

- Het stimuleren van het leggen logische of verrassende verbindingen tussen sportieve evenementen en toeristische ondernemers;
- Het stimuleren van het ontwikkelen van arrangementen op het gebied van sportief toerisme (in regio Zuidoost Fryslân);
- Evaluatie van de nieuw opgezette structuur voor ondernemerssamenwerking en dienstverlening op toeristisch gebied (Toeristisch Netwerk en Provinciaal Dienstencentrum VVV);
- Het stimuleren van ambitie bij de Marrekrite om haar taken op het gebied van landrecreatie verder te ontwikkelen (voorstel: inventarisatie nul-meting kwaliteit voorzieningenniveau).

2.5 De brede basis

Naast de benoemde speerpunten zijn er natuurlijk ook andere zaken die in de toekomst blijvend aandacht behoeven. Dit is de brede basis die nodig is en blijft om in ondernemers- en beleidsnetwerken actief te blijven, signalen op te pikken, verbindingen te leggen, samenwerkingsrelaties aan te gaan. Die worden kort in dit hoofdstuk benoemd.

Zoals al vermeld wordt fors ingezet op het *relatiebeheer* met het bestaande bedrijfsleven. De grootste toename van de werkgelegenheid wordt veroorzaakt door groei van al gevestigde bedrijven. Tevreden ondernemers zijn bovendien de beste ambassadeurs die je als gemeente kunt hebben. Daarnaast kunnen ze vanuit hun eigen relatienetwerk mogelijke leads aangeven. Voldoende reden dus om de goede contacten met het bestaande bedrijfsleven te koesteren.

Acquisitie is gericht op het verleiden van bedrijven om zich in Heerenveen te vestigen. Uitgangspunt hierbij is het leveren van maatwerk voor de individuele klant. Zowel waar het gaat om de gemeentelijke dienstverlening aan bedrijven (vergunningen etc), maar ook waar het gaat om het tot stand brengen van contacten tussen bedrijven (toeleveranciers, klanten, dienstverleners etc). Kennis van het gevestigde bedrijfsleven is hierbij van groot belang (weten wat je in huis hebt). Nadrukkelijk ook aandacht voor de verankering van bedrijven binnen de lokale economie. Zoals beschreven is er een zeer sterke wisselwerking tussen acquisitie en relatiebeheer. Er zit zoveel overlap (qua kennis en contacten) tussen beide taakvelden dat je ze eigenlijk niet los van elkaar kan zien. Een flexibele aanpak blijft van belang, maar in het kader van de nieuwe speerpunten is het wenselijk ook een netwerk in de "nieuwe sectoren" op te bouwen. Zie daarvoor de acties bij de speerpunten.

Naar aanleiding van de Wet werken naar vermogen zal in het relatiebeheer middels een gerichte en gecoördineerde *werkgeversbenadering* de uitstroom uit de kaartenbak moeten worden vergroot.

Doelen van relatiebeheer en acquisitie:

- Meer werkgelegenheid in de gemeente Heerenveen;
- Een betere verankering van bedrijven aan de gemeente Heerenveen;
- Betere externe communicatie over beleid en ontwikkelingen;
- Meer uitstroom vanuit de kaartenbak;
- Beter imago van de gemeente Heerenveen;
- Betere profilering van de gemeente Heerenveen.

Wat gaan we doen (zie ook speerpunten):

- Themalunches met groepen geselecteerde ondernemers;
- Structureel (bestuurlijk) overleg met alle ondernemersverenigingen;
- Eén keer per jaar overleg met alle ondernemersverenigingen gezamenlijk om onderlinge betrokkenheid en van elkaar leren te stimuleren;

- Opbouwen contacten met ondernemers(vereniging) in Akkrum/Nes en Aldeboarn, maar ook Nieuwebrug/Haskerdijken, en hen verbinden met ondernemers(verenigingen) in Heerenveen;
- Sterkere coördinatie werkgeversbenadering ism Werk en Inkomen, mede gericht op speerpuntsectoren (door een accountmanager WIMO deels aanwezig te laten zijn bij de unit EZ);
- Verbeteren van de informatie-uitwisseling tussen WIMO en EZ;
- Meer extern communiceren over accountmanagement, dienstverlening en beleid;
- E-dienstverlening en website verder optimaliseren;
- Deregulering;
- Ontwikkelen van een acquisitieplan;
- Deelname aan diverse bedrijvenbeurzen, het onderzoeken van samenwerking met andere gemeenten zoals Boarnsterhim, Smallingerland en de F4, en het bezoeken van een aantal algemene vakbeurzen.

Op het gebied van de *samenwerking 30's* willen we actief als aanjager blijven fungeren, maar wij zijn van mening dat andere partijen (onderwijs, ondernemers) de trekker hiervan moeten zijn. Wij hebben met de Kamer van Koophandel afgesproken dat zij op de schaal van Heerenveen en omgeving hierin een sterkere rol gaat spelen. En verder gaan we ook hier meer focussen op onze nieuwe speerpunten.

Doelen samenwerking 30's:

- Meer en effectievere samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en overheid.

Wat gaan we doen:

- Aanjagen netwerk op Heerenveense schaal, praktisch gericht en meer focus op speerpunten, met als mogelijke resultaten gastlessen, docentenstages, multidisciplinaire leerwerkplekken, open bedrijvendagen en dergelijke; We kunnen bijvoorbeeld bij bedrijvenbezoeken door gemeente ook opleidingen uitnodigen/meenemen.
- Een netwerk met HBO en andere kennisinstellingen opbouwen, gericht op speerpunten;
- In samenwerking met het Ondernemersplein Fan Fryslân projecten ontwikkelen en doen uitvoeren.

In voorliggende visie wordt duidelijk dat, om complexe vraagstukken op te lossen, beleidsmakers steeds vaker afhankelijk zijn van externe netwerken. Partijen met ieder hun eigen bevoegdheden en belangen, die grotendeels buiten de zeggenschap van de gemeente vallen. Hoe kun je in zo'n werkelijkheid gemeentelijke beleidswensen realiseren? De uitdaging voor de beleidsmaker bestaat uit contacten aangaan, ontmoetingsruimte creëren, communicatie faciliteren en samenwerking stroomlijnen. Wat de rol inhoudelijk precies inhoudt, moet vaak al doende worden uitgevonden. Deze rol noemen we *beleidsregisseur*.

Doelen Beleidsregisseur:

- Meer draagvlak voor gemeentelijke beleidswensen bij stakeholders;
- Meer en effectievere samenwerking op het gebied van gemeentelijke speerpunten.

Wat gaan we doen:

De *regionale samenwerking* is de afgelopen periode aan veranderingen onderhevig geweest. We werken vooral samen in F4 verband en binnen de regio Zuidoost Fryslân. Belangrijk is dat onze doelen (deels) overeenkomen met doelen van samenwerkingspartners. Alleen op die manier kun je een duurzaam doel bereiken:

Alleen ga je (misschien) sneller, maar samen kom je verder!

Wat pakken we in gezamenlijkheid met de **F4** op:

- Ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de economische ontwikkeling van Fryslân;
- Opstarten economische promotie van Fryslân (ism Fan Fryslân);
- Lobby (Den Haag, Brussel) gericht op gezamenlijk gekozen speerpunten.

In de **regio Zuidoost Fryslân** pakken we de volgende zaken op (voor toerisme en cultuurhistorie zie betreffend speerpunt):

- Afstemming ontwikkeling en uitgifte van bedrijventerreinen;
- Onderzoek naar de mogelijkheden van een verhoging van de grondprijzen op bedrijventerreinen tbv fonds voor herstructurering (ook provinciebreed);
- Onderzoeken en monitoren van de leegstand op bedrijven- en kantoorlokaties en het formuleren van creatieve oplossingen ism ondernemers, vastgoedpartijen en makelaars.

We willen aan de slag met een sterker gecoördineerde aanpak voor **citymarketing**. Een helder profiel is van belang voor de acquisitie. Doel is het profileren en versterken van het imago van Heerenveen in de regio en de rest van Nederland (soms zelfs daarbuiten). De activiteiten moeten resulteren in het versterken van de economische positie van Heerenveen (investerings- en werkgelegenheid). Dit gebeurt door het aantrekken van bezoekers, bewoners en ondernemers. De aandachtsvelden zijn: wonen, werken en vrije tijd. Concreet gaan we aan de slag met:

- Analyse van imago en identiteit van de gemeente;
- Formuleren van het gewenste imago, waar liggen kansen, op basis van SWOT analyse;
- Hoe kunnen evenementen, activiteiten, arrangementen en een beeldmerk bijdragen aan de versterking van het gewenste imago?
- Vastleggen van de visie op en instrumenten voor citymarketing;
- Visie op toekomst en rol VVV Heerenveen promotie;
- Inrichting openbare ruimte en uitstraling bedrijven waar mogelijk in relatie tot gewenst imago (met werkgroep ondernemers);
- Onderzoeken van de mogelijke samenwerking met Fan Fryslân en de F4 gemeenten op het gebied van economische promotie.

De **monitoring** van de economische ontwikkelingen doen we op hoofdlijnen. We maken gebruik van bestaande bronnen, om ook een goede vergelijkingsbasis te hebben met andere gemeenten en gebieden. Bij de begroting bieden we de raad jaarlijks zicht op de belangrijkste kwantitatieve ontwikkelingen als werkgelegenheid, werkloosheid en uitgifte bedrijventerrein. Over de gekozen speerpunten wordt vooral kwalitatief gerapporteerd.

Onze inzet

De instrumenten die we als gemeente hebben zijn vooral onze personele inzet: direct gericht op ondernemers, maar ook in diverse netwerk- en projectorganisaties. Onze rol is daarbij vooral verbinden, faciliteren en communiceren. Ten opzichte van de vaststelling van het SEB in 2006 is formatieruimte voor één accountmanager bedrijven (bij het Ontwikkelteam) ingeleverd. Onze financiële armslag is relatief beperkt. Het budget SEB is met ingang van 2012 gehalveerd en bedraagt ongeveer € 70.000 per jaar. Het budget voor acquisitie drukt op het grondbedrijf, diverse kosten voor relatiebeheer worden hier ook uit gedekt. Maar door een actieve werkwijze, gericht op samenwerking is onze overtuiging dat toch het nodige kan worden bereikt! Zoals in de inleiding gesteld is deze visie een dynamisch document en gericht op Doen! We willen in gezamenlijkheid met de belangrijkste partners aan de slag, soms al concreet, soms eerst de mogelijkheden verkennend. Dat betekent dat nog niet alles tot in detail is uitgewerkt en dat accenten nog kunnen wijzigen. Derhalve een dynamisch document, waarin ruimte voor nieuwe ontwikkelingen mogelijk is. Omdat onze ambtelijke capaciteit en de financiële armslag beperkt is, is het draagvlak bij en de inzet van onze samenwerkingspartners van groot belang voor het oppakken van de actielijnen.