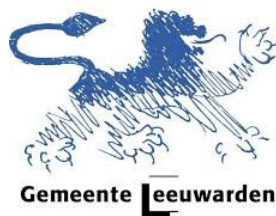


Aanpak Economische ontwikkeling Leeuwarden 2019 -2022 Van visie naar uitvoering



Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
1.1	Ambitie: concurrerende en duurzame economie	2
1.2	Uitwerking en verdieping collegeprogramma	3
1.3	Economie van Leeuwarden in perspectief	3
1.4	Leeswijzer	4
2	Visie en strategie	5
2.1	Economische visie	4
2.2	Strategische keuzes	5
2.3	Strategische doelen	6
2.4	Werkgelegenheid	7
2.5	Verbinding en integrale aanpak	7
2.6	Regionale economie	8
3	Agenda 2019 – 2022	9
3.1	Van visie naar onze inzet	9
3.2	Aantrekkelijk verblijfsklimaat	9
3.3	Sterk ondernemerschap	10
3.4	Gunstig startersklimaat	11
3.5	Kennis en innovatie	12
3.6	Sterk menselijk kapitaal	13
3.7	Internationalisering	14
3.8	Vizier op werk	14
4	Monitoring op 2 niveaus	16
4.1	Niveau 1 : Volgen van de staat van de economie	16
4.2	Niveau 2: Output en input werkzaamheden EZ	16
	Bronvermelding	17
Bijlage 1	Trends en ontwikkelingen	18
Bijlage 2	Profiel van Leeuwarden	21
Bijlage 3	Economie van Leeuwarden in vogelvlucht	24
Bijlage 4	Monitoring en indicatoren	26
Bijlage 5	Samenwerkingsverbanden en lidmaatschappen – EZ	28
Bijlage 6	Factsheet (separaat)	

1 Inleiding

1.1 Ambitie: concurrerende en duurzame economie

Een concurrerende en duurzame economie. Dat is onze ambitie. Daarom wil het college van BenW de economische structuur en de concurrentiekracht van het bedrijfsleven versterken. Dat doen we samen met ondernemers, onderwijsinstellingen en andere overheden. Tegelijkertijd richten we ons vizier op werk. Werk voor iedereen. Iedereen die kan werken, gaat aan het werk.

Een goed functionerende regionale economie is belangrijk. Het biedt onze inwoners en die van omliggende gemeenten werk en inkomen. Daarmee is er een wenkend perspectief op een blijvende brede welvaart en welzijn voor onze inwoners. Een baan geeft financiële zekerheid, betekent sociale contacten en leidt tot positieve eigenwaarde.

1.2 Uitwerking en verdieping collegeprogramma

De aanpak Economische ontwikkeling 2019 - 2022 is de uitwerking en verdieping van het collegeprogramma 'de kracht van samen'. Het beschrijft onze visie op en strategie voor de Leeuwarder economie en werkgelegenheid. Dat gebeurt in Fries perspectief. Daarnaast geeft deze aanpak op hoofdlijn inzicht in de uitvoering.

Het college van BenW wil samen met anderen werken aan de gestelde ambities. De visie, strategie, randvoorwaarden en uitgangspunten zijn leidend voor onze inzet. Dat geldt voor in ieder geval deze collegeperiode. Ze zijn de paraplu voor de uitvoeringsplannen van Economische Zaken. Daarnaast vertalen we deze aanpak door naar en/of is er een directe link met andere beleidsvelden, samenwerkingsverbanden en uitvoeringsprogramma's. Voorbeelden zijn de omgevingsvisie, onderwijs en arbeidsmarkt, evenementenbeleid, marketingvisie LF2018, Hoger Onderwijs Akkoord Fryslân, Innovatiepact Fryslân en het programma Volhoudbaar.

Beleidsmatige context

Het collegeprogramma 'de kracht van samen' richt zich op 6 speerpunten. De aanpak Economische ontwikkeling 2019 - 2022 is de uitwerking en verdieping van het speerpunt 'versterken en vernieuwen economische kracht'.

Het college van BenW wil bouwen aan een sociaal, vernieuwend en duurzaam Leeuwarden. We sluiten aan bij de sustainable development goals van de Verenigde Naties. Zij heeft 17 doelen benoemd voor duurzame ontwikkeling. Centraal staat global goal 8 'waardig werk en economische groei'.

Regionale economie als versneller is 1 van de 10 opgaves uit het interbestuurlijk programma van Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen.

We gaan voor een duurzame en concurrerende economie. Dat is ook 1 van de 4 strategische opgaves uit de Nationale Omgevingsvisie.

Verder zijn er de beleidsbrieven Economie (2015) en Circulaire Economie (2018) van de provincie Fryslân. De provincie wil maatschappelijk en economisch voordeel halen uit duurzame innovaties. Daarnaast wil Fryslân dé ontwikkelregio in Nederland op het gebied van circulaire economie zijn.

De Verenigde Naties hebben 17 doelstellingen voor duurzame ontwikkeling opgesteld. Hiermee maakt de VN duidelijk welke maatschappelijke uitdagingen er wereldwijd zijn. Doelstelling 8 'Waardig werk en economische groei' staat in de aanpak Economie 2019 -2022 centraal. Er ligt een directe relatie met doelstelling 1 'Geen armoede'.

1.3 Economie van Leeuwarden in perspectief

Wereldwijd verandert de economische structuur. We zien een aantal veranderingen¹ die van invloed zijn op onze economie. Dit zijn bijvoorbeeld demografische ontwikkelingen, digitalisering en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Juist die trends en ontwikkelingen willen we positief vertalen. Dat doen we gekoppeld aan ons profiel². Het gaat dan bijvoorbeeld over onze omvang, onderscheidende kenmerken en geografische ligging. Zodat het positief uitwerkt op onze stad, de dorpen en onze regio.

Infographic met stand van zaken en profiel

¹ Bijlage 1 Trends en ontwikkelingen

² Bijlage 2 Profiel Leeuwarden

De Leeuwarder economie is onderdeel van de regionale economie, Nederlandse economie en wereldeconomie. Volgens het PBL (2018) is de regio een ideale eenheid voor economische ontwikkeling. Gemeentes zijn vaak te klein. Daarom plaatsen we economische ontwikkeling in provinciaal perspectief. Verder concludeert het PBL (2018) dat een actieve overheid kan bijdragen aan een economisch succesvolle regio. Het gaat dan om een actieve overheid die duidelijke en nadrukkelijke beleidskeuzes maakt.

Vanuit economisch perspectief zijn de global goals een kans voor Leeuwarden en Fryslân. Het is een kansrijke aanpak voor ondernemers, onderwijs- en kennisinstellingen en overheid. Juist in Leeuwarden en Fryslân werken we aan wereldwijde, Nederlandse en regionale maatschappelijke uitdagingen. Of het nu gaat om schoon drinkwater, duurzame voedselproductie of een betaalbare energievoorziening. We kunnen binnen deze doelstellingen uitblinken met onze onderscheidende campussen, kennis- en onderwijsinstellingen en bedrijven. Ook zetten we in op de overgang naar een circulaire economie. Deze overgang vraagt ons om anders om te gaan met onze grondstoffen en heeft impact op de producten die we maken en de diensten die we leveren.



Economische ontwikkeling is geen exacte wetenschap. De motor van economische ontwikkeling kent verschillende mechanismen en factoren. Juist bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties creëren werkgelegenheid en zorgen voor innovatie. We willen en kunnen de economische kansen voor Leeuwarden vergroten. Deze aanpak laat de samenhang zien. Daarmee levert het de bouwstenen voor onze uitvoering. Tegelijkertijd geeft deze aanpak de reikwijdte van onze inzet. Over die reikwijdte moeten we wel realistisch zijn. Want we zijn sterk afhankelijk van derden en externe factoren.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft onze visie op de Leeuwarder economie voor de komende jaren. Deze visie leidt tot een aantal strategische keuzes. In hoofdstuk 3 vertalen we visie en strategie naar onze agenda voor de periode 2019 - 2022. Tot slot geven we in hoofdstuk 4 aan hoe we de economische ontwikkeling gaan monitoren.

2. Visie en strategie

2.1 Economische visie

Een concurrerende en duurzame economie. Een economie die bijdraagt aan welvaart en welzijn van onze inwoners. Werk voor iedereen. Iedereen die kan werken, gaat aan het werk. Dat is voor onze economische aanpak de basis. Daarbij zetten we in op evenwicht tussen ons economisch, maatschappelijk en natuurlijk kapitaal.

De Leeuwarder economie telt verzorgende en stuwende bedrijven. Verzorgende bedrijven leveren diensten of produceren goederen voor de eigen regio. Deze bedrijven zijn in iedere stad of regio aanwezig. Stuwende bedrijven verkopen hun diensten of producten met name buiten de eigen regio. Daarmee komt er geld van buiten de regio naar de regio. De stuwende bedrijven geven onze gemeente een specifieke en onderscheidende werkgelegenheidsstructuur en identiteit.

Watertechnologie, (cultuur)toerisme en agrifood (focus op dairy) zijn voorbeelden van stuwende sectoren. Deze onderscheidende sectoren zijn ook benoemd als speerpunt in de Friese kennisagenda van het Hoger Onderwijsakkoord Fryslân (2015). Ook het InnovatiePact Fryslân omarmt deze speerpunten. Hierover is dus brede Friese consensus. Daarnaast is leefbaarheid een onderscheidende sterkte voor deze provincie en gemeente. We scoren immers relatief goed als het gaat om geluk. We zien dit terug in onze perceptie over bijvoorbeeld duurzaamheid, gezondheid, woonplek en gevoel van veiligheid.

Met onze onderscheidende sectoren kunnen we juist economische, maatschappelijke en ecologische transities mogelijk maken. We gaan voor brede welvaart en kunnen deze positie verder uitbouwen en versterken. Dat doen we door het leggen van verbindingen en een integrale aanpak. Onze visie is 'en-en'.

Het gaat over de kracht van de stad én de kracht van onze dorpen en platteland. Het gaat over de kracht van onze speerpunten én de kracht van inzetten op brede welvaart. En het gaat over onze regionale cultuur. Maar het gaat ook over hoe we mondiaal mee kunnen doen. Sterker nog, op sommige thema's kunnen we de toon zetten. Daarbij zoeken we altijd de balans tussen economie, mens en ecologie.

2.2 Strategische keuzes

We willen economische kansen benutten door de volgende strategische keuzes te maken:

1. Inzet op stuwende sectoren

Onze sterke en onderscheidende sectoren staan centraal: watertechnologie, (cultuur)toerisme en agrifood (focus op dairy). Zo kunnen we het verdienvermogen in de regio vergroten. Deze sectoren trekken geld aan van buiten de eigen regio. Daarnaast hebben ze een positief effect op de verzorgende economie. En in lijn met onze visie kunnen vanuit deze sectoren oplossingen ontstaan voor actuele vraagstukken duurzaamheidsvraagstukken.

Daarnaast zetten we in op ontwikkelingen die bijdragen aan een stuwende economie. De Friese kennisagenda beschrijft verschillende onderwerpen. Voor Leeuwarden zijn cybersecurity, zorginnovatie, vitaal gezond en legacy2028 relevant. Met deze onderwerpen gaan we projectmatig aan het werk.

2. Verzorgende economie toekomstbestendig

Een groot deel van de Friese en Leeuwarder economie heeft een verzorgende functie. Die werkgelegenheid willen we graag voor Leeuwarden en Fryslân behouden. Het is belangrijk dat de verzorgende bedrijven ook klaar zijn voor de toekomst. De verzorgende economie heeft een directe relatie met de omvang van de bevolking. Er is ook een duidelijk verband met de stuwende sectoren.

In Fryslân is sprake van een krimpende beroepsbevolking en een krimp van de totale bevolking. Dat stelt Leeuwarden en Fryslân voor een uitdaging. Het is van invloed op de economische ontwikkeling van deze regio. Arbeidsproductiviteit is de laatste decennia de belangrijkste factor voor economische groei. Straks moeten we met minder mensen meer werk verrichten.

Voor economische ontwikkeling is dus productiviteitsgroei noodzakelijk. Dat kan door bijvoorbeeld beter geschoold personeel, innovatie en automatisering. Daarom zetten we in op een sterke relatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Maar we zetten ook in op het stimuleren van innovatie in de volle breedte. Daarbij is levenslang leren, wendbaar vakmanschap en het behouden en boeien van talent belangrijk. Tot slot willen we met onze inzet bestaande bedrijven helpen in hun ontwikkeling en bedrijven binden aan de gemeente Leeuwarden.

3. Aantrekkingskracht: Leeuwarden is ‘the place to be’

Leeuwarden is ‘the place to be’. Leeuwarden heeft namelijk veel te bieden voor ondernemers, studenten en toeristen. Maar dit is lang niet altijd bekend. We moeten daarom hard werken aan de bekendheid en zichtbaarheid van Leeuwarden en Fryslân. Daarom zetten we in op marketing. Leeuwarden is de uitvalsbasis voor de regio. En Leeuwarden is dé regionale en Friese winkelstad.

Het ‘product’ Leeuwarden gaat bijvoorbeeld over een aantrekkelijke binnenstad, horeca- en winkelaanbod, evenementen, gastvrijheid, musea, onderwijs en zakelijke congressen. Leeuwarden is een historische stad met een breed aanbod op korte afstand van elkaar. De compactheid van de stad is een belangrijke kracht.

Steeds vaker gaat het ‘product’ Leeuwarden over de belevenis economie. In deze economie is de perceptie van bezoekers nog belangrijker. We kunnen Leeuwarden met een gevarieerd aanbod als ‘place to be’ op de kaart gaan zetten. Dat kan door samen te werken met verschillende doelgroepen, door het ontwikkelen van boeiende verhalen en het ontwikkelen van bijvoorbeeld beleavingsroutes. Hiervoor is de samenwerking met LF2028 gewenst.

Verder zien we Leeuwarden als (vestigings)plaats voor aanstormend talent. Met onze MBO’s, HBO’s en universiteit hebben we een breed aanbod van opleidingen. Leeuwarden is een aantrekkelijke studiestad. We willen deze studenten aan de gemeente en Fryslân binden door de kans op een uitdagende baan te vergroten. Dat vraagt om een sterkere verbinding tussen het veelzijdige bedrijfsleven en het onderwijs in onze gemeente.

Tot slot verliezen we de ‘place to buy’ niet uit het oog. Want Leeuwarden is een aantrekkelijke vestigingsplaats, ook voor bedrijven van buiten deze regio.

2.3 Strategisch doelen

Vanuit onze visie en strategische keuzes willen we de economische kracht van Leeuwarden verder versterken. Voor de gemeente Leeuwarden is een goed functionerende economie van belang. Kernelementen van een goed draaiende economie zijn werk en inkomen voor de bevolking en een

perspectief op blijvende welvaart en welzijn. We willen zoveel mogelijk mensen aan het werk helpen. Dat geldt ook voor mensen die kwetsbaar zijn en op grotere afstand van werk staan.

De aanpak Economie 2019 - 2022 geeft richting aan de inzet van de gemeente Leeuwarden. Twee doelen staan centraal. Hieraan willen we een bijdrage leveren. Het eerste doel speelt op korte en langere termijn. Met het tweede doel richten we ons op de langere termijn.

1. Behoud en meer werkgelegenheid: iedereen die kán werken, gaat aan het werk
2. Versterken economische structuur: kennis en innovatie, menselijk kapitaal, onderwijs en ondernemerschap.

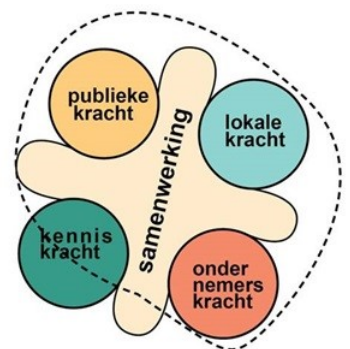
Voor de uitvoering zien we drie randvoorwaarden en uitgangspunten. Dat zijn werkgelegenheid, verbinding en regionale economie. We lichten deze toe in de paragrafen 2.4 - 2.6.

2.4 Werkgelegenheid

Werkgelegenheid is een topprioriteit. Het gaat over banen voor jong en oud. Het gaat over banen in stad en omgeving. Het gaat over banen waar iedereen de kans heeft zijn of haar talenten tot bloei te laten komen. Daarbij is er speciale aandacht voor de doelgroep bijstandsgerechtigden. Uitgangspunt is werk voor iedereen.

De huidige bedrijven en instellingen leggen het fundament voor werkgelegenheid. Juist hier zijn kansen om op kortere termijn meer mensen aan het werk te helpen. Naast groei richten we ons op behoud van werkgelegenheid. Extern richten we ons voor de korte termijn op meer werkgelegenheid. Daarbij zetten we in op acquisitie van nieuwe bedrijven uit de topsectoren. Tegelijkertijd kijken we naar werkgelegenheid passend bij het arbeidsaanbod. Tot slot helpen we veelbelovende starters.

De focus ligt dus op banen. Daarom staan we direct en vaak in contact met het bedrijfsleven. Zo kunnen we snel en maximaal inspelen op vragen vanuit de markt. Want de beschikbaarheid van goed personeel is nodig voor economische ontwikkeling. We willen een bijdrage leveren aan de relatie tussen onderwijs en gevestigde en startende bedrijven.



2.5 Verbinding en integrale aanpak

Het Nederlandse systeem is sterk verkokerd. Volgens PBL (2018) kunnen we juist economische ontwikkeling stimuleren door alle soorten beleid met elkaar in verband brengen. Daarom kiezen we voor een integrale aanpak. Dat doen we extern en intern.

Extern richten we ons voor de langere termijn op het versterken van de economische structuur. Daarbij gaan we uit van de Quadruple Helix aanpak. Dus samen met bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en samenleving en samen met gemeenten, provincie en clusterorganisaties. We willen ondernemers en werkgevers matchen met het economische aanbod in onze gemeente. We willen de samenwerking tot stand brengen. Voor nu en de toekomst. Dat moet leiden tot nieuwe projecten, producten en activiteiten die bijdragen aan brede welvaart.

Intern koppelen we kansen en bedreigingen vanuit andere beleidsvelden en onderwerpen aan de economische ontwikkeling van Leeuwarden. De economische ontwikkeling van de gemeente en

werkgelegenheid heeft bijvoorbeeld een direct raakvlak met ruimtelijke ordening, onderwijs, duurzame energie, arbeidsmarkt, duurzaamheid en cultuur. We maken altijd een integrale afweging.

Juist vanuit onze economische aanpak leggen we verbindingen. Dat kan bijvoorbeeld door de verbinding tussen duurzaamheid en het creëren van werk voor iedereen. Die verbindingen leggen we door te werken aan proeftuinen rond circulaire economie, watertechnologie en duurzame energie. Ook dragen we ons steentje bij aan het versterken van het sociale kapitaal door met ondernemers en werkgevers te kijken naar werkgelegenheid voor mensen die nu nog langs de kant staan. Wanneer we aan projecten werken proberen we werkgelegenheid voor iedereen onder de aandacht te brengen.

2.6 Regionale economie

Steden, dorpen en platteland in Fryslân versterken elkaar! Samen vormen zij veerkrachtig en duurzaam ecosysteem. Het gaat over welvaart, welzijn en gezondheid van onze inwoners. Maar het gaat ook over wonen, milieu en een samenleving waarin iedereen meedoet. Een sterke regionale economie is dus voor alle Friese gemeenten van belang.

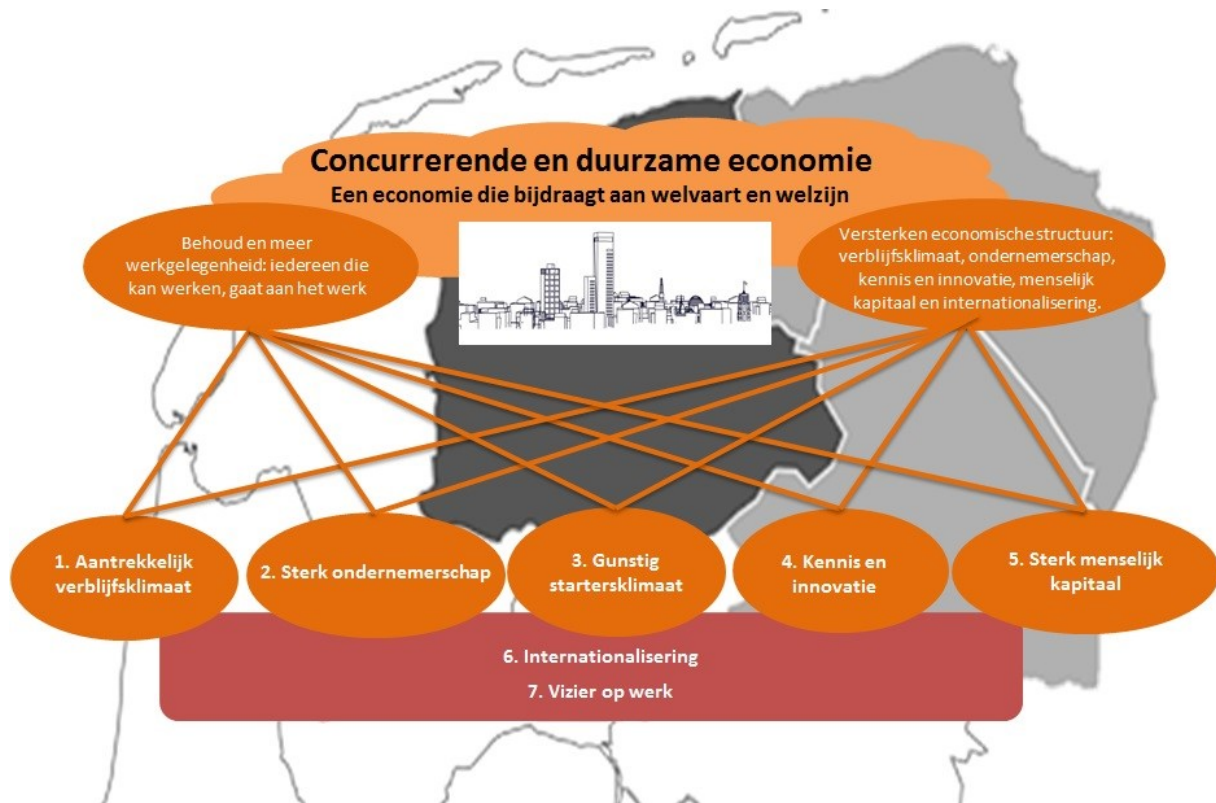
Samenwerking in Fryslân draagt bij aan een sterkere economische structuur en meer werkgelegenheid. Het gaat over samenwerking tussen de Friese gemeenten. Dat doen we binnen Vereniging Friese gemeenten. En dat doen we in onze samenwerking met Smallerland, Heerenveen en Sudwest-Fryslân in de F4. Hier ligt de focus op gezamenlijke acquisitie voor Fryslân.

Het gaat ook over samenwerking in Noord-Nederland. Met Emmen, Assen en Groningen vormen we de NG4. Projectverwerving in Brussel is een belangrijk doel. Binnen het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) stemmen we het ruimtelijke en economische beleid van Noord-Nederland af. Verder behartigt SNN onze belangen in Den Haag en Brussel. Tot slot lobbyen we op economisch actuele onderwerpen.

3. Agenda 2019 - 2022

3.1 Van visie naar onze inzet

Het PBL (2018) concludeert dat er 8 factoren zijn die belangrijk zijn voor regionaal-economische groei. Dit zijn kennis en innovatie die ontstaat in clusters en topsectoren. Andere factoren zijn human capital, ondernemerschap en kennisinfrastructuur. Verder gaat het ook over een aantrekkelijk woon- en leefklimaat en fysieke infrastructuur. Tot slot gaat het over financiering en governance. Op basis van PBL, onze eigen ervaringen en strategische keuzes kiezen we voor de volgende 7 aandachtsgebieden. Deze bepalen onze inzet.



Vanuit economisch perspectief zetten we ons op verblijfsklimaat, ondernemerschap, startersklimaat, kennis en innovatie, menselijk kapitaal en internationalisering. Daarbij hebben we altijd het vizier op werk.

3.2 Aantrekkelijk verblijfsklimaat

De kwaliteit van voorzieningen in Leeuwarden draagt bij aan de economisch ontwikkeling. Het gaat over winkelen, cultureel aanbod, restaurants, uitgaan, evenementen en historie. Hier ligt ook een directe link met onze inzet op de binnenstad, cultuur, toerisme en marketing. We willen het voorzieningenniveau op peil houden en verder uitbouwen. Onze binnenstad is een centrale ontmoetingsplaats met een mix aan functies. Het is een aantrekkelijke plek om te verblijven voor dagbezoekers en toeristen. Dat geldt natuurlijk ook voor onze inwoners, werknemers en studenten.

Inzet

a. We gaan de verbinding en mix van functies in Leeuwarden verder versterken. Dat gebeurt vanuit de regiofunctie die Leeuwarden heeft. We gaan voor een stad van ontmoeting. We gaan voor een stad met kwalitatief hoogwaardige voorzieningen. We streven naar een aantrekkelijke binnenstad.

Daarbij zetten we in op kwalitatief hoogwaardige verblijfsaccommodatie, veel reuring en een cultureel programma. Hier ligt ook een directe relatie met de Agenda 2028. Waar nodig zorgen we voor beleidsmatige inbedding op verschillende niveaus.

b. We faciliteren nieuwe winkelconcepten in Leeuwarden. We willen het compacte winkelgebied in de binnenstad verder stimuleren en streven naar een optimale mix van functies. Daarnaast is een goede afstemming met de ontwikkeling van andere regionale verblijfs- en retail gebieden nodig. Voorbeelden zijn De Centrale en de WTC-Cambuur gebiedsontwikkeling.

c. We gaan met andere partijen verder inzetten op het stimuleren en binnenhalen van events en zakelijke congressen. Ook gaan we voor gerichte promotie van het toeristisch product (portefeuille marketing en evenementen). Dit sluit aan bij de lijn van een aantrekkelijke stad voor meer doelgroepen en omzetsijting bij ondernemers.

d. We ondersteunen winkeliers met dienstverlening in brede zin. Ook voor de binnenstad heeft team EZ een accountmanager. Winkeliers leveren een grote bijdrage aan een aantrekkelijke stad. Daarmee dragen ze aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor ondernemers, werknemers en studenten.

e. We zijn de verbindingsofficier voor bedrijven. Uitmuntende dienstverlening naar bedrijven is ons uitgangspunt. Daarvoor werken we nauw samen met de andere vakafdelingen binnen de gemeente.

3.3 Sterk ondernemerschap

We willen werkgevers en ondernemers helpen met onze dienstverlening. We zijn zichtbaar, ondersteunend en aanspreekbaar. Dat doen we via ons accountmanagers, via het ondernemersloket en via social media. We willen economische samenwerking tussen bedrijven stimuleren. En we willen de samenwerking tussen onderwijs, ondernemers, inwoners en overheid versterken. Zo kunnen bestaande bedrijven zich ontwikkelen en zo ontstaat nieuwe bedrijvigheid. De sectoren watertechnologie, (cultuur)toerisme, agrifood, energie en financieel-zakelijke dienstverlening staan centraal.

Inzet

a. We zetten actief in op acquisitie van bedrijven en economische marketing. We zetten ons in voor meer bedrijven in Leeuwarden en Friesland. Daarbij werken we samen met de F4 gemeenten. We doen acquisities in de regio, in Nederland en internationaal. We leveren maatwerk op basis van de vraag van het bedrijf dat zich in Leeuwarden wil vestigen.

Een goed vestigingsklimaat is van belang. Misschien nog wel belangrijker zijn persoonlijk contact en zichtbaar zijn. Voor onze acquisitie kunnen financiële middelen nodig zijn. Maar ook de beschikbaarheid van personeel en onderwijs speelt een rol.

We richten ons in eerste instantie op de stuwende bedrijven die passen bij onze thema's en identiteit. We zoeken bedrijven en werkgevers met werkgelegenheid die aansluit bij de profielen van werkzoekenden in de stad.

b. We helpen ondernemers bij de keuze voor bedrijfsvestiging of bedrijfsverplaatsing. We hebben het actuele aanbod van locaties en beschikbare ruimtes in kaart. Zo kunnen we snel en adequaat inspelen op vragen uit de markt. We houden rekening met toekomstige groei, ook in relatie met de campussen. We willen nieuw aanbod realiseren op Zwette VI. In de dorpen zetten we in op lokaal verzorgende bedrijven.

- c. We hebben dagelijks contact met bedrijven. Zo kunnen we wensen en kansen vertalen naar een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Bijvoorbeeld als het gaat over beleidsruimte, geschikte locaties of andere dienstverlening.
- d. We zetten gericht in op de financieringsvragen van een brede groep bedrijven. Dat doen we door het organiseren van inloopsprekuren. Ook kunnen we leningen en subsidies verstrekken met het Innovatiefonds 2018- 2019 (o.a. watertechnologie, dairy en circulaire economie-projecten). We werken samen met SNN, YnBusiness, NOM en provincie Fryslân om bedrijven te matchen aan andere financieringsmogelijkheden. Verder hebben we mogelijkheid voor cofinanciering in projecten die voor Leeuwarden van groot belang zijn.
- e. We gaan een aantal ondernemers vragen om ambassadeur te zijn voor onze gemeente. Daarnaast willen we deze ondernemers als klankbord gebruiken. Zo signaleren we kansen voor nieuw ondernemerschap en investeringen.
- f. We nemen deel aan verschillende netwerken. Voorbeelden zijn Innovatiepact Fryslân, F4 gemeenten, en Vereniging Circulair Fryslân³. Daarbij zetten we in op kennisdelen en verbinden. Zo koppelen we onderwijs, ondernemers en overheid. De komende jaren gaan we nuttige samenwerkingsverbanden verder uitbouwen. Tegelijkertijd zijn we kritisch op nieuwe samenwerking. Dat geldt ook voor onze lidmaatschappen. Nut en noodzaak voor Leeuwarden is het vertrekpunt voor deelname.
- g. We zoeken de samenwerking met agro-ondernemers. Vooral waar onze doelen synchroon lopen. We onderzoeken de mogelijkheden voor landbouwloket in 2019. Daarnaast willen we waar mogelijk boeren ondersteunen bij grotere thema's zoals kringlooplandbouw, energietransitie en klimaatadaptatie. Daarbij zoeken we de verbinding met andere overheden, het onderwijs en campussen.
- h. Verschillende bedrijven uit de foodbranche zijn de netwerkorganisatie Bakery Sweets Center gestart. Met dit initiatief willen ze samen inzetten op opleiding, innovatie en het versterken van het imago van de branche.
Gemeente Leeuwarden, provincie Fryslân, MBO en HBO instellingen dragen bij aan dit initiatief.

3.4 Gunstig startersklimaat

Starters zijn de ondernemers van morgen. Daarom willen we het startersklimaat nog verder versterken. Dat vraagt om een integrale aanpak. Iedere speler heeft een herkenbare rol en vult een deel van de keten in. We gaan ondernemend talent inspireren om te starten. Starters dragen op de lange termijn bij aan een gezonde economie. Kansrijke sectoren zijn bijvoorbeeld watertechnologie, (cultuur)toerisme, agrifood en energie. Ook de aanwezigheid van innovatieve en artistieke broedplaatsen spelen hierbij een rol.

Inzet

a. We helpen starters op verschillende manieren. Zo organiseren we startersavonden. Dan gaat het heel gericht over de organisatorische kant van het oprichten van een bedrijf. Inqubator Leeuwarden helpt starters bij de eerste stappen van ondernemerschap. BeStart richt zich nadrukkelijk op (clean)tech ondernemers met ambitie. Op deze wijze stimuleren we ook innovatieve partijen die nieuwe oplossingen bieden voor de transitie naar een circulaire economie⁴.

³ Een volledige lijst staat in bijlage 1.

⁴ <https://bestart.nl/deelnemende-startups-en-alumni/>

In 2019 komt er een besluit over een plan om de kwaliteit, de samenhang en de profilering te vergroten. Het InnovatiePact Fryslan is trekker. Friese overheden, verschillende bedrijven en onderwijs- en kennisinstellingen leveren input voor het plan.

b. We zijn soms launching customer door innovatieve en circulaire producten en diensten te kopen. Verder helpen we startende bedrijven met het Innovatiefonds 2018-2019. Ook starters kunnen een aanvraag indienen voor een kansrijk innovatief product of dienst. En we helpen ook met financieringsvragen (zie 4.2.d).

c. We helpen starters en doorgroeiers in Fryslân via het platform Innovatie Pact Fryslân: Sterk Fries Ondernemerschap. Hier werken we samen met de provincie Fryslân, Friese gemeenten en onderwijsinstellingen.

3.5 Kennis en innovatie

We gaan voor innovaties met economisch en maatschappelijk rendement. In Fryslân en Leeuwarden hebben we een goede basis om met wereldwijde, Nederlandse en provinciale maatschappelijke vraagstukken aan de slag te gaan. Er zijn doorlopende leerlijnen voor bijvoorbeeld watertechnologie, toerisme en agrifood.

Het gaat bijvoorbeeld over circulaire economie, duurzame landbouw, schone energie en een veilige watervoorziening. Ook een initiatief als Innofest, een in Leeuwarden gevestigde netwerkorganisatie tussen universiteiten, bedrijfsleven en festivals, speelt een rol. Dat gebeurt cross sectoraal, ook bijvoorbeeld in combinatie met serious gaming en IT. Kennis en innovatie vanuit de technologie leidt tot innovatieve en effectieve oplossingen. Het is de motor voor economische vernieuwing.

Inzet

a. We houden de focus op WaterCampus Leeuwarden⁵, DairyCampus, Energiecampus en de Kenniscampus. Watertechnologie, agri-food en energie zijn groeiende, (inter)nationaal onderscheidende en kennis en innovatie gedreven sectoren. En het zijn sectoren die in clusterverband samenwerken. Als het gaat over de transitie naar een circulaire economie zetten we juist in op hoofdthema's watertechnologie, agri-food, duurzaamheid en energie (met name in de gebouwde omgeving). We zetten ons in voor structurele inbedding van deze sectoren in Leeuwarden en Friesland. We gaan voor afspraken over financiering voor meerdere jaren. Maatschappelijk rendement is een uitkomst van de innovatie op de campussen. Dat doen we door het uitvoeren van concrete acties en projecten op het gebied van schoon water, duurzame energie, geen gifgebruik en werk voor iedereen.

b. We stimuleren innovatieve projecten. Dat doen we door samen te werken met het Innovatiepact Fryslân en provincie Fryslân aan Fries ondernemerschap. Verder matchen we innovatieve projecten aan onze Europese netwerken en Europese subsidies. Dat doen we samen met Groningen, Assen en Emmen via een verbindingsofficier in Brussel. Tot slot willen we zelf ook concreet aan de slag met innovatie. Een mooi startpunt is het in kaart brengen van grondstoffenstromen in de eigen organisatie. Met deze analyse als vertrekpunt weten we welke stappen we kunnen maken naar een circulaire organisatie.

c. We nemen deel aan het Platform zakelijke dienstverlening. De financieel zakelijke dienstverlening is continu in ontwikkeling. Innovatie en kruisbestuiving staat hoog op de agenda. We dragen bij aan

⁵ De groei van de werkgelegenheid op campussen zet door. Buck (2018) schets het belang van campussen. Volgens Buck groeide de werkgelegenheid op WaterCampus Leeuwarden over 4 jaren met 35%.

de verbinding met andere sectoren, bijvoorbeeld onderwijs en ICT. Dit doen we ook voor de zorgsector. Hier zien we een kans in de samenwerking met serious gaming bedrijven.

3.6 Sterk menselijk kapitaal

Voor de Leeuwarder bedrijven en instellingen is de kwaliteit van de beroepsbevolking van groot belang. Het gaat om voldoende gekwalificeerd personeel met de juiste opleiding en kennis. Dat geldt ook voor nieuwe bedrijven.

Van oudsher heeft Leeuwarden een sterke onderwijsstructuur. Onze onderwijsinstellingen hebben voor iedereen een opleiding op maat. Menselijk kapitaal is de basis voor regionaal economische ontwikkeling. Een goed functionerende economie vraagt dus om een goed functionerende arbeidsmarkt. Daarvoor is samenwerking nodig in de driehoek onderwijs, ondernemers en overheid.

Het versterken van het menselijk kapitaal staat centraal. Daarbij past een leven lang leren. Door scholing blijven werknemers op de hoogte van veranderingen. Werkzoekenden kunnen hun kansen op werk vergroten met bijscholing of een leerwerktraject. We willen dat het menselijke kapitaal beter aansluit op de vraag uit de markt. Onderwijs speelt hierin een belangrijke rol. Zo ontstaat er een aantrekkelijker vestigingsklimaat voor werkgevers, ondernemers en talent. Zo kunnen we meer mensen laten deelnemen aan de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd draagt het bij aan het verdienvermogen.

Volgens CPB leidt het clustereffect tot nieuwe innovatieve banen. Door het clusteren kunnen innovatieve bedrijven profiteren van andere bedrijven. Er ontstaat kruisbestuiving en samenwerking. Dat leidt weer tot meer innovatie en productiviteit. Ook ontstaat er een multipliereffect. Een innovatieve baan zorgt voor 5 additionele banen. Het gaat dan om theoretisch geschoolde en praktisch geschoolde beroepen. We willen werk voor iedereen, van schoolverlater tot werkzoekende.

Onze inzet

a. We zijn het luisterend oor voor bedrijven in Leeuwarden. Sommige sectoren zijn in transitie, andere groeien of krimpen. We hebben regelmatig contact met bedrijven om de vraag te achterhalen en kansen te signaleren. Kennis delen en verbinden staat centraal. Zo kunnen we een match maken tussen menselijk kapitaal en dienstverlenende en innoverende bedrijven.

b. We helpen in het maken van de verbinding tussen bedrijven en onderwijs. Onderwijs en menselijk kapitaal zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Onderwijs moet goed aansluiten op kennis- en innovatievragen. Daarnaast moet onderwijs goed aansluiten op maatschappelijke relevante vraagstukken. Dat betekent ook aansluiten bij de Leeuwarder campussen. Tot slot moet het onderwijs ondernemerschap stimuleren.

c. We gaan meer samenwerken in de economisch marketing en promotie voor het werven van studenten. Leeuwarden Studiestad zet actief in op het promoten van het onderwijs. We zien kansen om het bedrijfsleven te koppelen. Interessante werkgevers of bedrijven om na een studie te werken. En we zien kansen door het perspectief van toekomstig ondernemerschap. We hebben uitstekende mogelijkheden om starters te ondersteunen. Tot slot werkt een aantrekkelijk woon- en leefklimaat versterkend voor deze doelgroep.

d. We willen de samenwerking met onderwijs op het gebied van gastvrijheid, vrije tijd en toerisme verder uitbouwen. De opleidingen Hospitality en Leisure and Tourism kunnen het toeristisch product

verder versterken en bijdragen aan de marketing. Natuurlijk leidt NHL Stenden Hogeschool ook potentiële werknemers op voor ondernemers in Leeuwarden en Friesland.

e. We dragen bij aan Hoger Onderwijs Akkoord Friesland (HOAF). In dat verband werken we aan de actualisatie van de Kennisagenda voor Fryslân. Er komt een verbinding met het MBO. Daarbij brengen we onze kennis in van de vragen die er leven in het bedrijfsleven.

f. We dragen bij aan de City Deal Kennis Maken. Centraal in de City Deal staan talentontwikkeling, ondernemerschap en het stimuleren van maatschappelijke betrokkenheid. Juist onderzoekers, docenten en studenten kunnen helpen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Zo kunnen we de samenwerking binnen het Hoger Onderwijs Akkoord Friesland verbreden en nog sterker maken. En zo kunnen we Leeuwarden Campusstad op de kaart zetten.

Een mooi voorbeeld is het project RIF Gas 2.0. Hierin willen 45 bedrijven, 7 mbo-instellingen, 3 provincies en 5 gemeenten en hogescholen ruim 3.000 vakmensen opleiden voor de energietransitie. Maar ook het Hoger Onderwijs Akkoord Fryslân (HOAF) en Fries Ondernemerschap zijn goede voorbeelden.

3.7 Internationalisering

Inzet op internationalisering is gekoppeld aan de hierboven genoemde thema's. Internationalisering versterkt bijvoorbeeld het innovatieklimaat in Leeuwarden en Friesland. Onze focus ligt op de thema's watertechnologie en agri-food, gekoppeld aan onze campussen. Daarnaast ligt de focus op toerisme, gekoppeld aan LF2028. Circulaire economie is een doorsnijdend thema. Internationale erkenning draagt bij aan een aantrekkelijke vestigingsplaats voor bedrijven.

Inzet

a. We zetten in op internationale samenwerking en kennisdeling waar nodig. We zijn bijvoorbeeld Innovating City on Water Technology binnen het UN Global Compact Cities Program. Dit zorgt voor een wereldwijde profilering als Capital of Water Technology.

b. We willen leren van andere Europese steden als het gaat over (cultuur)toerisme. Daarom zijn we aangesloten bij het Eurocities Culture Forum. Doel is kennisdeling, het opbouwen en onderhouden van een internationaal netwerk op het gebied van kunst en cultuur en het verzilveren van Europese financieringsmogelijkheden samen met partnersteden. Dit biedt ook een platform voor creatieven en broedplaatsen. Toerisme kan bijdragen aan economische groei. Helemaal als vervolg op LF2018.

c. We nemen deel in internationale samenwerkingsverbanden. Daarnaast helpen we bedrijven en kennisinstellingen vanuit een internationaal perspectief. Hun vragen en wensen staan centraal. Waar mogelijk leggen we verbindingen met Europese netwerken, fondsen en regio's. En waar nodig participeren we in internationale projecten. Zeker als die van belang zijn voor het bedrijfsleven en de kennisinstellingen.

d. We profileren de noordelijke speerpunten via de NG4 EU Office in Brussel. Daarnaast trekken we samen op met de provincie Fryslân. Watertechnologie en agri-food staan ook centraal in het Europese beleid van de provincie.

e. We participeren waar mogelijk in Europese projecten zoals UpgradeSME.

f. We nemen deel aan voor de regio strategische handelsdelegaties.

3.8 Vizier op werk

Werk voor iedereen. Een belangrijke doelgroep is inwoners met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. We willen deze groep mensen helpen. En zo het aantal bijstandsgerechtigden verlagen. Hiervoor werken verschillende afdelingen en teams (Economische Zaken en Werk) nauw samen. Kansrijke sectoren zijn de bouw en installatie branche. Dat geldt ook voor food, horeca, zorg en zakelijke dienstverlening. Via acquisitiebeleid en relatiebeheer signaleren we bij de bedrijven vacatures en leerplekken. Ook stimuleren we bedrijven om zoveel mogelijk vacatures en leerplekken open te stellen. Daarna maken we de match met uitkeringsgerechtigden.

Team Werk beschikt over een aantal instrumenten. Het instrument Eerst Werk is bedoeld voor bijstandsgerechtigden met relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt. Zij vinden snel hun weg naar werk via bijvoorbeeld uitzendbureaus. Voor mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt is Vizier op Werk. Dit instrument is succesvol geïmplementeerd en operationeel. Samen met de gemeentelijke buitendienst bieden we aan de Orionweg doorlopend plaats aan 35 deelnemers. Zij volgen hier eerst een basisprogramma. Daarna stromen zij door in een vakgericht spoor richting een van de kansrijke branches, zoals techniek, bouw of KCC-branche. Bij het succesvol doorlopen hiervan is er een baangarantie.

Verder dragen we actief bij om nieuwe samenwerkingsvormen binnen de 3 O's (overheid, ondernemers en onderwijs) te stimuleren. Een voorbeeld hiervan is de Bakery Sweets Academy (werknaam). Ongeveer 10 bedrijven, overheid en onderwijs (MBO/HBO) hebben we in 2018 bij elkaar gebracht om innovatie, instroom en opleiding samen vorm te geven. Voor de gemeente biedt deze samenwerkingsvorm mogelijkheden zij-instroom te scholen en te bemiddelen in de sector van de bakkerijgrondstoffen en zoetwarenindustrie. En door te kunnen beschikken over voldoende geschoold personeel kunnen ondernemingen duurzaam en concurrerend ondernemen en mogelijk groeien. Dit is goed voor onze regionale economie.

Inzet

a. We signaleren kansen in onze contacten met ondernemers en werkgevers en we leggen verbindingen. Als er plannen zijn voor investeringen, als bedrijven zich in Leeuwarden willen vestigen en als bedrijven willen groeien, dan horen we dit als eerste. Daarna gaan we aan de slag om door team Werk vraag en aanbod van medewerkers te laten matchen. Zodat we iedereen aan het werk krijgen.

b. We werken zo veel mogelijk branchegericht vanuit onze (interne) integrale dienstverlening met werkgevers en het onderwijs. Zo gaan we de Bakery Sweets Academy verder ondersteunen en uitbouwen.

4. Monitoring op twee niveaus

Met onze visie en strategie hebben we een stip op de horizon gezet en de richting van onze inzet bepaald. Ze leggen het fundament voor onze uitvoeringsagenda. We willen weten wat de staat is van de economie en waarop we moeten zetten. Daarnaast willen we transparant zijn over het effect van onze inzet en middelen. Daarvoor is monitoring onmisbaar. Dat doen we op twee niveaus.

4.1 Niveau 1 : Volgen van de staat van de economie

Voor ons zijn twee doelen leidend. Dit zijn behoud en meer werkgelegenheid en het versterken van de economische structuur. Ontwikkelingen ten aanzien van beide doelen volgen we op de voet. Jaarlijks informeren we de raad met het rapport 'Beleid in beeld, Leeuwarden in cijfers, grafieken en kaarten' de raad en derden. In deze index staan de belangrijkste cijfers op verschillende thema's. Het geeft een goed beeld hoe het in Leeuwarden vergaat. Thema's zijn bijvoorbeeld onderwijs, werk en inkomen en economie ontwikkeling. Met deze index zetten we de thermometer in onze regionale economie. In bijlage 4 staat een de indicatoren die in ieder geval terugkomen in ons jaarlijkse rapport.

Het economisch denken verandert. Economie gaat over welvaart en welzijn. Daarbij is een evenwicht tussen economie, ecologie en mens erg belangrijk. Daarom kijken we ook naar nieuwe manieren om de staat van de economie te volgen. Een mooi voorbeeld is de monitor brede welvaart van het CBS⁶. Op dit moment is er nog geen regionale vertaling.

4.2 Niveau 2: Output en input werkzaamheden EZ

Monitoring helpt ons om waar nodig onze inzet bij te sturen. Hebben we nog de juiste aannames? Is de gekozen strategie nog efficiënt en effectief? En doen we de goede dingen? Die inzichten halen we ook continu op in de vele gesprekken met ondernemers, onderwijsinstellingen en andere overheden. Die zijn niet alleen kwantitatief, maar soms ook kwalitatief. Die maken het mogelijk om de bijdrage van onze inzet te monitoren en te verantwoorden.

We willen inzicht geven op het niveau van output en input van onze werkzaamheden. Voor alle aandachtsgebieden uit hoofdstuk 3 hebben we een aantal output indicatoren geformuleerd. Die staan in bijlage 4. Input indicatoren zijn onze beschikbare financiële middelen en mensen, die zich vertalen naar projecten en activiteiten.

⁶ Monitor Brede Welvaart van het CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2018/20/monitor-brede-welvaart-2018>

Bronvermelding

- CBS (2018), *Monitor brede welvaart 2018*, www.cbs.nl
- Europese Commissie - *European Innovation Scoreboard 2018*, <https://ec.europa.eu/>
- Planbureau voor de Leefomgeving (2018) - *Stedelijke regio's als motoren van economische groei*, www.pbl.nl
- Platform 31 (2017) - *Naar een strategie voor middelgrote steden*, www.platform31.nl
- Platform 31 (2018) – *De economische agenda van stad en regio*, www.platform31.nl
- World Economic Forum - *The Global Competitiveness Report 2018*, www.weforum.org

Bijlage 1 Trends en ontwikkelingen

Wereldwijd, nationaal en regionaal

Wereldwijd verandert de economische structuur. We zien een aantal trends en ontwikkelingen die voor Leeuwarden van belang zijn.

Steden zijn belangrijke motoren van de economie. Dat concludeert het Planbureau voor de Leefomgeving (2018). Ook in Nederland zet de trek naar de stad en ontvolking op het platteland door. Het succes van de stad geldt vaak voor grote steden. Middelgrote steden moeten zich afvragen welke positie zij innemen in het economisch systeem. Dat concludeert Platform31 (2017). Middelgrote steden kunnen een eigen strategie ontwikkelen. Daarvoor ligt een basis in een eigen profiel en richtinggevende opgaven.

Verder concludeert het Planbureau voor de Leefomgeving (2018) dat verschillende factoren van belang zijn voor regionaal-economische groei. Dit zijn bijvoorbeeld kennis en innovatie die ontstaan in clusters en topsectoren. Andere factoren zijn human capital, ondernemerschap en kennisinfrastructuur. Verder gaat het ook over een aantrekkelijk woon- en leefklimaat. Kwaliteit en aanbod van bijvoorbeeld cultuur, restaurants en winkels is belangrijk. Voor een economische agenda is een sterk en onderscheidend verhaal van stad, dorpen en platteland nodig.

De economie en arbeidsmarkt verandert. Dat komt door een toenemende globalisering en automatisering. Onze economie is steeds vaker afhankelijk van economische gebeurtenissen in het buitenland. Hierbij ontstaat er concurrentie tussen landen, regio's en steden.

Ook de arbeidsmarkt wordt internationaler en flexibeler. Verder neemt de druk op de arbeidsmarkt toe door onder meer een dalende beroepsbevolking. Die druk neemt ook toe door een daling van het aantal leerlingen in het WO, HBO en MBO. Zeker als het gaat over de technische opleidingen. Daarnaast zijn de samenleving en economie continu in ontwikkeling. Hierop moet de beroepsbevolking inspelen. Het gaat over kennis, innovatie en wendbaar vakmanschap. Er ligt een nauwe relatie met het sociaal domein als het gaat over het functioneren van de arbeidsmarkt en participatie. Bovenal vraagt de toekomstige arbeidsmarkt om verbinding en samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en overheid.

Lange tijd was economische groei vanzelfsprekend. Op termijn verwachten deskundigen geringe economische groei. Internationaal groeit de erkenning dat welvaart meer is dan BBP groei alleen. Brede welvaart is steeds vaker het uitgangspunt voor de economie. Brede welvaart omvat alles wat mensen van waarde vinden. Dat gaat een stap verder dan inkomen en consumptie. Het gaat over de balans tussen economisch, ecologisch en maatschappelijk kapitaal. We houden rekening met de effecten van ons handelen. Voor het hier en nu, voor later en voor andere landen. Het kabinet heeft CBS gevraagd om een monitor te maken. Hierin beschrijft het CBS (2018) hoe de welvaart zich in de brede zin van het woord zich in Nederland ontwikkelt.

Ook in Fryslân groeit de erkenning voor brede welvaart. Zo spreekt het Fries Sociaal Planbureau (2018) over de Friese Paradox. Friezen kennen minder welvaart, maar meer geluk. Welvaart is hier minder van invloed op het welzijn. Ook het Innovatiepact Fryslân ziet brede welvaart als belangrijk uitgangspunt voor de economische ontwikkeling van Fryslân. Leefbaarheid is een onderscheidende sterkte voor deze provincie. Er is veel groen, water, rust en ruimte.

Brede Welvaartsindicator 2017 (Rabobank & Universiteit Utrecht, 2017)



We leven in een netwerk- en digitale samenleving. We zijn allemaal verbonden via online platforms. Innovatie vindt niet alleen meer plaats bij R&D afdelingen van bedrijven. Dat gebeurt nu bijvoorbeeld ook op een zolderkamer met hulp van een 3D-printer. Verder lopen onze fysieke en virtuele leefwereld vaker door elkaar heen. Tot slot neemt het belang van big data toe in het maken van keuzes en oplossen van vraagstukken. Juist voor het midden- en kleinbedrijf is er nog een digitaliseringslag te maken.

Naast kenniseconomie zijn ook belevingseconomie en immersive economy ⁷ steeds meer van belang. We zien ook dat de perceptie over steden en regio's aan belang wint. Marketing voor doelgroepen, inzet van cross sectorale media, en sectoren als leisure, toerisme, virtual reality en gaming winnen aan belang. Inzetten op kennis, debat en congressen hoort hier ook bij.

Tot slot is een aantal demografische ontwikkelingen voor Leeuwarden van invloed. Leeuwarden zit in een krimpregio. Gezinnen met kinderen, jongeren en hoogopgeleiden vertrekken naar grotere steden. Naast de omvang van de bevolking gaat de omvang van de beroepsbevolking in Friesland dalen. E&E advies (2019) verwacht een krimp op de arbeidsmarkt van 22 procent in 2050 tegen een verwachte krimp van de totale Friese bevolking van 10 procent. Ook gaat het aandeel ouderen toenemen. Verder zien we dat jongeren wegtrekken. Dat heeft consequenties voor de samenstelling van de beroepsbevolking. In de toekomst moeten we met een kleinere beroepsbevolking het welvaarts- en welzijnsniveau op peil houden. We moeten meer werk verzetten met minder mensen.

Maatschappelijke opgaves

De Verenigde Naties hebben 17 doelstellingen voor duurzame ontwikkeling opgesteld. Hiermee maakt de VN duidelijk welke maatschappelijke uitdagingen er wereldwijd zijn. Doelstelling 8 'Waardig werk en economische groei' staat in de aanpak Economie 2018 -2022 centraal. Er ligt een directe relatie met doelstelling 1 'Geen armoede'.

⁷ Gebruik van virtual en augmented reality.

Vanuit economisch perspectief is dit een kansrijke aanpak voor ondernemers, onderwijs- en kennisinstellingen en overheid. Juist in Leeuwarden en Fryslân werken we aan wereldwijde, Nederlandse en regionale maatschappelijke uitdagingen. Of het nu gaat om schoon drinkwater, duurzame voedselproductie of een betaalbare energievoorziening. We kunnen binnen deze doelstellingen uitblinken met onze onderscheidende campussen, kennis- en onderwijsinstellingen en bedrijven.



Schoon en voldoende drinkwater

De komende jaren staan we voor verschillende uitdagingen op het gebied van water. De zeespiegel stijgt, hevige regenbuien zorgen voor wateroverlast en steeds vaker zijn er periodes van droogte. Dat vraagt om een betrouwbaar en een betaalbaar watersysteem. Het gaat bijvoorbeeld over het verbeteren van de rioleringen en het verhogen van de dijken. Maar het gaat ook over de beschikbaarheid van schoon en voldoende drinkwater. Deze ontwikkelingen hebben een innovatieve oplossing nodig. Op WaterCampus Leeuwarden werken wetenschappers en ondernemers aan de bedrijfsontwikkeling van nieuwe innovatieve watertechnologie.

Duurzame landbouw

Voldoende, duurzame en gezonde voeding is een van de maatschappelijke uitdagingen. Door de optimale bodem- en klimaatomstandigheden kan de Friese zuivelsector een belangrijke bijdrage leveren. Dat willen we doen met een toekomstbestendig voedselsysteem. Goed voor het klimaat, efficiënt gebruik van grondstoffen en hergebruik van grondstoffen zijn uitgangspunten. Uiteindelijk zijn ecologie en economie in balans. We willen zuivel produceren met respect voor mens, dier en milieu.

Energietransitie

We gaan van het aardgas af. De energietransitie vraagt om investeringen van bedrijfsleven, netwerkbedrijven, woningcorporaties en overheid. Die investeringen kunnen de regionale economie versterken. Ook zijn er innovaties nodig om uiteindelijk energieneutraal te zijn. Er is een link met het onderwijs. Nu zijn er onvoldoende arbeidskrachten om gebouwen te verduurzamen.

Bijlage 2 Profiel van Leeuwarden

We vergeten het wel eens. Maar Leeuwarden maakt deel uit van een van de meeste concurrerende economieën ter wereld. Nederland staat namelijk volgens het World Economic Forum (2018) op de 6^e plek. En Nederland is nog steeds een van de meest innovatieve landen in de Europese Unie volgens de Europese Commissie (2018).

Leeuwarden is een middelgrote stad in Nederland. Middelgrote steden spelen een belangrijke rol in de Nederlandse economie. Juist de positie van een middelgrote stad is bepalend voor onze visie en strategie. Leeuwarden ligt in een regio met voornamelijk kleinere gemeenten en kernen. Ook onze geografische ligging en geschiedenis zijn bepalend voor de economie. Daarnaast is op het moment van schrijven een gunstig economisch tij. Dat helpt ook de Leeuwarder economie op weg. Maar dat is allerm minst vanzelfsprekend. Het versterken van de economische kracht vroeg en vraagt nog steeds om een stap extra. Want economische en maatschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Geschikte arbeidskrachten zijn niet altijd beschikbaar en grondstoffen zijn steeds vaker schaars.

Er zijn kansen voor Leeuwarden. Onze omvang, onderscheidende kenmerken en geografische ligging zijn ook onze kracht. Samenwerken tussen verschillende partijen in stad en regio gaat makkelijker. Daarmee kunnen initiatieven uit de samenleving, van bedrijven en van maatschappelijke organisaties een bijdrage leveren. De netwerksamenleving laat zich in onze regio goed organiseren. Verder hebben we een aantal onderscheidende groeisectoren.

Verzorgende en stuwende bedrijven

De Leeuwarder economie telt verzorgende en stuwende bedrijven. Verzorgende bedrijven leveren diensten of produceren goederen voor de eigen regio. Deze bedrijven zijn in iedere stad of regio aanwezig. Stuwende bedrijven verkopen hun diensten of producten met name buiten de eigen regio. Daarmee komt er geld van buiten de regio naar de regio. De stuwende bedrijven geven onze gemeente een specifieke en onderscheidende werkgelegenheidsstructuur en identiteit.

Voorbeelden van stuwende sectoren zijn watertechnologie, (cultuur)toerisme en agrifood. Deze sectoren zijn ook benoemd als speerpunt in de kennisagenda voor Friesland. Uit een quick scan naar de ontwikkelingen binnen de kennisgebieden, die begin 2018 is uitgevoerd door Bureau Beleidsonderzoek in opdracht van de provincie Fryslân, bleek dat de in de Kennisagenda 2015-2025 genoemde kennisgebieden goed zijn voor 25% van alle banen in Fryslân. Ze groeien bovengemiddeld en zijn minder conjunctuurgevoelig (met uitzondering van de scheepsbouw). Over de periode 2010-2016 groeide de werkgelegenheid in bijna alle sectoren van de kennisgebieden, terwijl er in die periode een gemiddelde daling was van het aantal banen. Deze uitkomst heeft ons gesterkt in de overtuiging dat inzet op de gekozen kennisgebieden bij draagt aan de economische structuurversterking.

Mix functies binnenstad

Leeuwarden is een compacte stad. Dat is een kwaliteit. De stad heeft een aantrekkelijk historisch centrum. De binnenstad van Leeuwarden heeft een mix aan functies. Dat zijn bijvoorbeeld retail, horeca, cultuur, evenementen, kantoren en wonen. Samen maken deze functies van de binnenstad een interessante ontmoetingsplek. In de binnenstad is veel geïnvesteerd. Het terugdringen van leegstand, het aantrekken nieuwe winkelformules en samenwerking met winkeliers heeft zijn vruchten afgeworpen. Er is en wordt door de bedrijven in horeca, retail, kantoren en onderwijs flink geïnvesteerd. Er is algemeen besef ontstaan over het belang van een aantrekkelijke binnenstad. Een mix van functies is van belang voor de economische aantrekkelijkheid en concurrentiekracht van Leeuwarden in brede zin.



Een goed aanbod van cultuur en het organiseren van evenementen en activiteiten trekt toeristen naar Leeuwarden. Dat heeft LF2018 wel duidelijk gemaakt. Daarmee draagt het bij aan directe en indirecte werkgelegenheid. Dat doen we via de portefeuille marketing en toerisme. Wij bouwen verder op het succes van LF2018. Juist ook om onze investeringen te laten renderen.

Meer inwoners en meer bezoekers wekt ook de belangstelling van bedrijven. Ze willen zich vestigen in Leeuwarden. Ook willen ze investeren in de binnenstad als verzorgingsgebied voor de regio. Tot slot kan het hebben van een kwalitatief goed cultuuraanbod een belangrijke vestigingsfactor voor bedrijven zijn. We bieden dan een omgeving waarin het goed wonen en werken is.

Ook op het gebied van kennis en innovatie is de binnenstad in transitie. Met de RuG Campus Fryslân komt er een kennisinstelling in de binnenstad. Samen met de activiteiten in de Blokhuispoort, de Kanselarij en de Neushoorn ontstaat er een centrale ontmoetingsplaats. Hier ontmoeten studenten, onderzoekers, ondernemers, bewoners en overheden elkaar. Dat leidt tot een inspirerend innovatieklimaat.

Grou en Stiens

De dorpen Grou en Stiens hebben beide een belangrijke regiofunctie. Zeker als het gaat om bedrijvigheid. In Grou is er veel interesse voor kavels op bedrijventerrein Frisia. Interesse komt onder andere van watersport gerelateerde bedrijven. In Stiens waarderen ondernemers de mogelijkheid van wonen en werken op het bedrijventerrein.

Agro-ondernemers

In 2014 en 2018 was er een gemeentelijke herindeling. Hiermee ontwikkelt Leeuwarden zich van een stadsgemeente naar een stad- en plattelandsgemeente. Met de herindelingen is ook het aantal agro-ondernemers fors toegenomen. Dit is een belangrijke groep ondernemers in onze regio.

Verbinding onderwijs, overheid en ondernemers

Leeuwarden telt 3 MBO's en 2 HBO's. Sinds kort is er ook universitair onderwijs. We hebben gewerkt aan verbindingen tussen onderwijs, bedrijven en overheid. Dat doen we bijvoorbeeld binnen het samenwerkingsverband Innovatiepact Fryslân, in het Hoger Onderwijs Akkoord Fryslân en op regionale schaal in Noord-Nederland. Die verbinding en samenwerking gaat steeds vaker over maatschappelijke opgaves, oplossingen en ondernemerschap. Zo is onderwijs steeds meer gekoppeld aan economische ontwikkeling.

Innovatie op campussen

Op onze campussen werken we aan innovatie. Dat doen we bijvoorbeeld op het gebied van watertechnologie, agri-food en energie en in de combinatie van die thema's. Hierin spelen de Dairy Campus, WaterCampus Leeuwarden, Kenniscampus en Energiecampus een belangrijke rol. Niet voor niets hebben we ingezet op kennis en innovatie. De groei van de werkgelegenheid op campussen zet door volgens een onderzoek van Buck (2018). We hebben onderscheidende kennisinstituten en bedrijven geholpen in hun ontwikkeling.



Daarnaast is de volgende stap gezet. Samen met de betrokken partijen willen we de campussen en proeftuinen verder uitbouwen en verbinden: de stad als campus en regio als proeftuin. We zetten in op afspraken voor meerdere jaren over financiering.

Binnen de campussen werken bedrijven, onderwijs en overheid nauw samen. Dat gebeurt ook in het ondersteunen van bestaande bedrijven en in het acquireren van nieuwe bedrijven. Deze sectoren hebben nu nog niet het aantal banen zoals de zorg en bouwsector. Maar deze sectoren hebben wel de potentie om verder te groeien. Bedrijven uit deze sectoren zijn vaker nationaal en internationaal georiënteerd. Daarmee zijn het stuwende bedrijven. En daarom moeten ze goed kunnen inspelen op wereldwijde en maatschappelijke trends en opgaves. Dat geldt ook voor onze kennisinstellingen.

We willen de beschikbare kennis inzetten voor verschillende proeftuinen in de regio. Ook willen we innovaties toepassen in de praktijk in stad en regio. Zo kunnen we een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Ruimte voor ondernemers

Voor een aantrekkelijke vestigingsplaats zijn fysieke locaties nodig. We hebben gewerkt aan beleids- en planologische ruimte voor nieuwe bedrijven. Er zijn nu nieuwe mogelijkheden op bedrijventerreinen Zwette IV en V, Energiecampus, WaterCampus Leeuwarden, kantorenlocatie De Werp en bedrijven terrein Frisia (Grou). De plannen voor bedrijventerrein Zwette VI zijn in voorbereiding.

Bijlage 3 Economie van Leeuwarden in vogelvlucht

Stand van zaken

Gemeente Leeuwarden heeft een centrumfunctie in Fryslân. Leeuwarden is de regionale motor van de economie. De gemeente telt ruim 120.000 inwoners, 1 stad en 35 dorpen. De gemeente ligt in een krimpregio. Leeuwarden is de tweede stad van het Noorden en groeit wel in inwonertal. Gezinnen en jongeren trekken naar de stad. Dat heeft te maken met de structuur van de stedelijke economie. Het komt ook door de aanwezige voorzieningen op gebied van bijvoorbeeld onderwijs, cultuur en zorg. Daarnaast zijn Stiens en Grou kernen met een hoger voorzieningenniveau en meer bedrijvigheid. De gemeente Leeuwarden telt ruim 58.000 arbeidsplaatsen. Mensen van buiten de stad vullen 55% van de banen in de stad Leeuwarden in. De afgelopen jaren heeft BenW ingezet op de ontwikkeling van watertechnologie, agri-food, duurzame energie, (cultuur)toerisme en financieel-zakelijke dienstverlening

Ontwikkeling werkgelegenheid

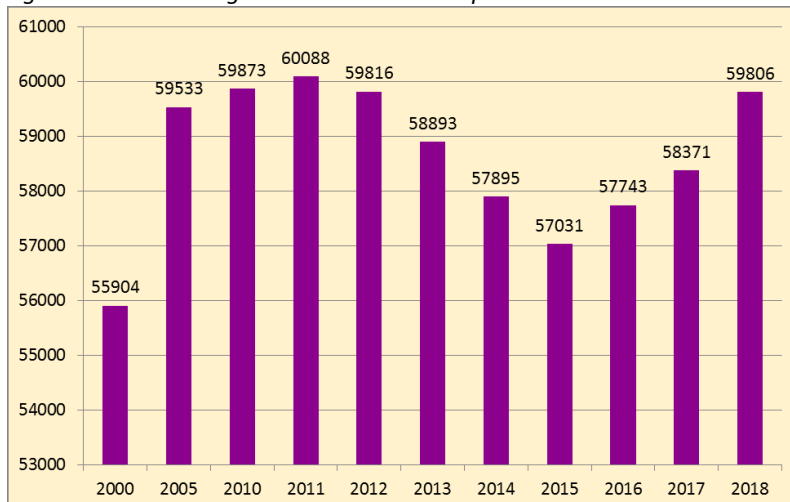
De werkgelegenheid bleef redelijk stabiel in de periode 2011 - 2018. Het aantal banen varieert tussen de 57.000 en 60.000 van 15 uur per week of meer. In dezelfde periode is het aantal inwoners van de gemeente gegroeid van 94.838 naar 122.415 inwoners. Dat komt met name door de gemeentelijke herindelingen. Tussen 2011 en 2018 is in heel Fryslân de werkgelegenheid met ongeveer 8.000 banen gegroeid. Er is een terugloop in het aantal banen in de voor Leeuwarden belangrijke sector financieel zakelijke dienstverlening. In de periode 2017-2018 vond enkele jaren na de crisis weer een grote werkgelegenheidsgroei plaats.

In absolute zin was Leeuwarden de grootste Friese groeier in 2018 met meer dan 1.500 banen. Echter, de procentuele groei in andere F4 gemeenten en de rest van Fryslân lag hoger. In Leeuwarden was de groei 2,2 procent, in de F4 2,6 procent en geheel Fryslân 2,5 procent.

Door deze groei had economische zaken het druk in 2018. Bedrijven en werkgevers hadden diverse verzoeken aan de gemeente Leeuwarden. Bedrijven met groeiwensen zochten nieuwe huisvesting, een nieuwe vestigingsplek, netwerk, budget en personeel. Allemaal vragen waarbij de gemeente gezamenlijk met andere partners heeft ondersteund.

Verder leidde relatiebeheer met bestaande bedrijven tot behoud van werkgelegenheid. Aan de andere kant zijn er te weinig geschikte banen voor onze werkzoekenden. Of anders gezegd sluiten opleiding en werkervaring niet altijd aan op de vraag uit de markt. Verder zijn sommige vacatures moeilijker in te vullen.

Figuur 2 Ontwikkeling aantal banen 15 uur per week en meer Leeuwarden, 2005 – april 2018



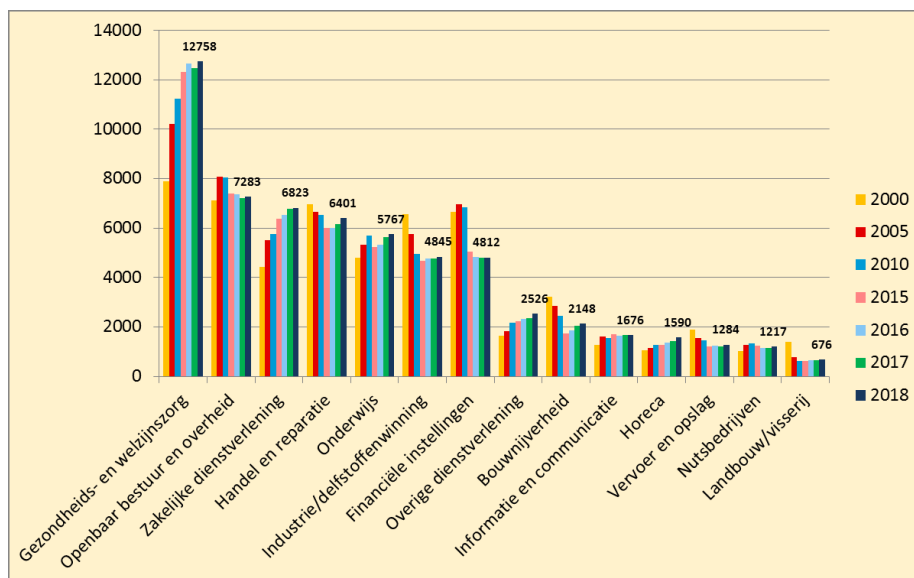
Een verklaring voor een in verhouding lagere groei van werkgelegenheid dan de rest van Fryslân ligt ook aan de positie van Leeuwarden in Fryslân. Naast de sterke economische sectoren en de positie van Leeuwarden als economisch verzorgingscentrum trekt Leeuwarden als centrumgemeente ook doelgroepen aan die gebruik maken van sociale dienstverlening en zoeken naar sociale huurwoningen. Hierdoor is Leeuwarden net als vele andere steden ook een stad met relatief veel mensen die werkloos zijn. Het aantal mensen in de WWB is in Leeuwarden gegroeid van 3.900 in 2011 naar 6.170 in 2018. Waarbij eveneens rekening gehouden moet worden met de groei van het aantal inwoners. In Fryslân is het aantal mensen in de WWB gegroeid van 14.000 naar 19.030.

Sectoren in kaart

In Leeuwarden zit veel werkgelegenheid in een aantal grote sectoren. Dit zijn zorg (medisch en ouderen), openbaar bestuur, onderwijs, rijksdiensten en financieel-zakelijke dienstverlening. Deze bevinden zich voor het grootste deel dichtbij het centrum van de stad. Daarbuiten en in de dorpen zijn er werklocaties met veel bedrijvigheid en werkgelegenheid in de productie-, bouw- en foodsector. Het aantal banen in de sectoren zakelijke dienstverlening, onderwijs, gezondheids- en welzijnszorg en horeca is gegroeid. De werkgelegenheid in industrie-, bouw-, transport- en de financiële sector neemt af. Dat maakt onze economische structuur kwetsbaar.

In de afgelopen jaren was een doel het verlagen van het aantal bijstandsgerechtigden. Daarvoor werkten accountmanagers van de teams Werk en Economische Zaken nauw samen. Dat resulteerde in speciale instroom- en opleidingsprogramma's met klantcontactcentra, horecabedrijven, de maakindustrie en bedrijven uit de energiebranche.

Figuur 1 Omvang Leeuwarder werkgelegenheid naar sectoren 2005 - 2018



Bron: Provincie Fryslân. Bewerking: Rapportage, Statistiek & Onderzoek gemeente Leeuwarden 2018

In Leeuwarden zijn verschillende bedrijven met een meer lokaal afzetgebied. Ze leveren producten en diensten in een straal van ongeveer 35 kilometer rond de stad. Een afnemende bevolking in de regio beperkt de groei van omzet en banen van deze bedrijven. Daarnaast zijn er ook bedrijven met een nationaal en mondiaal afzetgebied.

Bijlage 4 Monitoring op 2 niveaus

Staat van de economie in de gemeente

Effecten - doelen	Indicator	Toelichting en bron
1. Behoud en meer werkgelegenheid	Banen 15 uren of meer	Aantal - werkgelegenheidsregister
	Banen per sector	aantal en aandeel - werkgelegenheidsregister
2. Versterken economische structuur	Aantal start ups en scale ups	aantal en aandeel – via IPF
	Migratie naar Leeuwarden en Friesland	aandeel op leeftijdsniveau – gemeente Leeuwarden
	Bedrijven	aantal, starters, opheffingen, migratie – KvK/gemeente Leeuwarden
	Arbeidsmarktparticipatie	aandeel leeftijden/geslacht/ opleidingsniveau - CBS
	Opleidingsniveau	aantal en aandeel - CBS

Input en output werkzaamheden EZ

Uitvoering - aandachtsgebieden	Output - resultaten	Uitvoeringsplannen
1. Aantrekkelijk verblijfsklimaat	- Professionaliseren van de samenwerking in de binnenstad. - 2 events binnenstad (vanuit budget portefeuilles Evenementen, Toerisme, LF2028). - 5 acquisitietrajecten winkels binnenstad. - alle verplaatsingen i.r.t. compact winkelgebied. - afstemming tussen retailgebieden WTC – De Centrale – Binnenstad.	- Economische binnenstad agenda 2019-2020 (Intern werkdocument) - Jaarplan acquisitie en relatiebeheer (Intern werkdocument, in de maak) - Agenda samenwerken aan innovatie (vastgesteld op 3 juli 2018 in BenW) - Nieuw plan Fries Ondernemerschap (BenW en GS, Q3 2019) - Werkplan EU office NG4 2015-2019 (Intern werkdocument) - WaterCampus Actieplan (vastgesteld in BenW op 21 maart 2018)
2. Sterk ondernemerschap	- Aantal nieuwe vestigers door inzet EZ. - Aantal banen behouden en aantal banen nieuw door inzet EZ. - 2 inlooppreekuren (financiering) per jaar, 10 deelnemers per keer. - Waardering dienstverlening EZ door ondernemers (meting 2020). - Bakery Sweets Center van start. - 3 netwerkbijeenkomsten.	
3. Gunstig startersklimaat	- Aantal startersavonden. - Begeleiden 60 - 70 starters door BeStart en de incubator (collegeperiode). - In 2019 is een nieuw startersplan klaar voor heel Fryslân onder de noemer Sterk Fries ondernemerschap. InnovatiePact Fryslân stelt dit plan op.	
4. Kennis en innovatie	- Financiering en lobby WaterCampus Leeuwarden. - Samenwerking Dairy Campus, EnergieCampus, RuG Campus Fryslân, Fries Ondernemerschap en WaterCampus Leeuwarden. - 5 innovatieprojecten per jaar. - Grondstoffenstroomanalyse is beschikbaar en uitvoering van aanbevelingen wordt opgepakt.	

	- Meerdere bijeenkomsten en ateliers. - 4 keer 'launching customer' voor circulaire en innovatieve producten en diensten.	- Kennisagenda Fryslân (vastgesteld GS 7 mei, BenW Q2) - Positionpaper Verbinding Onderwijs, Economie en Arbeidsmarkt (intern werkdokument)
5. Sterk menselijk kapitaal	- Bijdrage samenwerking Onderwijs, Economie en Arbeidsmarkt. - Economische marketing is ingezet. - Bijdrage aan Hoger onderwijsakkoord Fryslân , IPF en Citydeal Kennismaken.	
6. Internationalisering	- Deelname Eurocities Culture Forum, 3x per jaar bijeenkomst. - 3x per jaar inschrijven op calls Europese financiering. - 6x per jaar podium in EU voor speerpunten in Europa. - minimaal 1x per jaar deelname aan ontvangende of uitgaande handelsmissie. - faciliteren van mkb en partijen die zich richten op circulaire economie, watertechnologie, agro food en cultuurtoerisme. Dit gebeurt vanuit de gemeente dan wil indirect vanuit de campussen.	
7. Vizer op werk	- Inspanningsverplichting ten behoeve van uitstroom uitkeringsgerechtigden.	

Bijlage 5 Samenwerkingsverbanden en lidmaatschappen – EZ

- Samenwerkingsverband Noord-Nederland
- WTC coöperatie
- NG4
- Noordelijke Innovation Board
- F4
- Innovatie Pact Fryslân
- Leeuwarden studiestad
- Eurocities
- Water Alliance
- Dairy Valley
- International Welcome Centre North
- Bakery Sweets Center
- Platform Financieel Zakelijke dienstverlening

Bijlage 6 Factsheet (separaat)