



# Beleidskader Economische Ontwikkeling 2023-2030

NAAR EEN TOEKOMSTBESTENDIGE  
EN WENDBARE ECONOMIE

# Inhoud

<b>1 Aanleiding en context</b>	<b>3</b>
Een nieuwe omgevingsvisie	3
Een nieuwe economische realiteit richting 2030	3
Met eigen koers aansluiten op (inter)nationale en regionale ontwikkelingen	4
<b>2 Visie op Economische ontwikkeling</b>	<b>5</b>
Een sterke basis	5
Economische ontwikkeling als middel voor Brede Welvaart	5
Hoe? Een wendbare economie	6
Kansen vanuit andere agenda's en akkoorden	9
<b>3 Doelen</b>	<b>11</b>
Aantrekkelijk vestigingsklimaat (wonen, werken, leven)	11
Versterken economische structuur (toekomstbestendig en wendbaar)	12
Vergroten innovatiekracht (innovatief)	13
<b>4 Uitvoering</b>	<b>16</b>
Samen	16
Monitoren van brede welvaart	16
Afwegingskader	16
Financieel kader	17

## 1 Aanleiding en context

### Een nieuwe omgevingsvisie

In december 2021 heeft de gemeenteraad de Gemeentelijke Omgevingsvisie (GOVI) vastgesteld. In deze visie beschrijft de gemeente Leeuwarden op een integrale wijze haar visie op de fysieke omgeving en de keuzes die daarin gemaakt zullen moeten worden in de komende jaren. De GOVI stelt daarbij 3 ambities voor de fysieke omgeving als uitgangspunt:

- 1 Het is goed leven in Leeuwarden in 2028
- 2 Leeuwarden is in 2028 het hart van een bijzondere groen-blauwe regio
- 3 Leeuwarden is in 2028 een sterke economische gemeente

Aan de hand van doelstellingen, opgaves en drie ontwikkelprincipes (verbinden, verwaarden, vergroenen) wordt een ontwikkelrichting voor de fysieke leefomgeving (stad, dorpen en buitengebied) opgesteld. De gestelde ambities en de ontwikkelrichting hebben vanzelfsprekend ook invloed op de keuzes die gemaakt moeten worden in het economisch beleid van de gemeente Leeuwarden. Waar gaan we op inzetten en waarop juist niet? Deze keuzes zijn uitgewerkt in dit beleidskader Economische Ontwikkeling 2023-2030. Op deze manier schetsen we de kaders voor het ruimtelijk-economisch beleid dat bijdraagt aan de ambities uit de GOVI.

### Een nieuwe economische realiteit richting 2030

Richting 2030 is de verwachting dat Nederland en Fryslân, net als een groot deel van de rest van Europa, te maken krijgt met een zeer krappe arbeidsmarkt, vooral als gevolg van daling van de geboortecijfers en vergrijzing.<sup>1 2</sup> Een onzekere factor in deze prognose van het UWV en Panteia is de mate van arbeidsmigratie. Door de vergrijzing stijgen tevens de financiële verplichtingen voor bijvoorbeeld zorg en pensioenen en zal het bestedingspatroon kunnen veranderen. Specifiek voor de publieke sector (en dus ook voor de gemeente Leeuwarden) heeft personeelsgebrek ook consequenties voor de dienstverlening. Nu zijn er al tekorten aan zorgmedewerkers, docenten, IT-ers, financieel en andere specialisten bij de overheid. Aantrekkelijk werkgeverschap vanuit de overheid is nodig om personeel te blijven binden én mee te werken aan maatschappelijke vraagstukken.

Naast de krappe arbeidsmarkt is de verwachting dat ook de bouwstenen voor brede welvaart onder druk komen te staan de komende jaren. Vooral ons natuurlijk kapitaal gaat op veel onderdelen stelselmatig achteruit: de helft van de indicatoren laat een daling zien.<sup>3</sup> Qua economisch kapitaal zijn er zowel plussen als minnen, en waar het sociaal kapitaal tot nu toe een stijgende lijn liet zien, weten we dat dat ook onder druk kan komen te staan door ontgroening en vergrijzing.

<sup>1</sup> Bron: prognose UWV en Panteia, 2022

<sup>2</sup> Bron: factsheet bevolkingsprognose 2020 Provincie Fryslân

<sup>3</sup> Bron: CBS monitor brede welvaart

Ook van groot belang voor de brede welvaart zijn de grote transities om te verduurzamen in brede zin en in hoeverre (en hoe snel) we hierin meekunnen gaan als maatschappij. De grote transities hebben invloed op de economische structuur in Leeuwarden omdat veel sectoren beïnvloed worden in omvang en kwaliteit van het type werk (en personeel) dat daarvoor nodig is. Grosso modo zal de werkgelegenheid in de meeste bekende sectoren niet grootschalig verschuiven of veranderen.

Er vinden verschuivingen plaats omdat het creëren van toegevoegde waarde toeneemt (bijvoorbeeld in de melk- en voedselindustrie). Andere veranderingen in de economische structuur zien we ontstaan door het tekort aan grondstoffen wat noodzaakt tot kortere ketens en meer circulaire gestuurde processen in productie, verwerking, toelevering en uitbesteding. Ontwikkeling naar een duurzame landbouw vraagt veel kennis en pilots met natuur, klimaatopgaven en energieoplossingen (ook voor de bouw met bijvoorbeeld hennepvezels). We verwachten minder banen in te automatiseren en digitaliseren werkzaamheden (financieel-verzekeren-callcenter), maar juist meer banen in innovatieve digitaliseringsoplossingen (kennis en onderzoekgericht). Een deel van de bevolking krijgt juist meer vrijetijdsbesteding en hecht daar ook meer waarde aan in termen van brede welvaart. Dat zien we terug in de blijvende groei van de sector Recreatie en Toerisme (en specifiek Cultuurtoerisme) en de dienstverlening daarom omheen. De trend naar meer zzp-ers zet door en in het algemeen ontstaan er meer banen in de sectoren gericht op duurzaamheid, energie en circulaire economie. Dit geldt voor zowel praktisch als theoretisch geschoold werk.

Dit beleidskader zal daarom ook richting moeten geven aan hoe wij omgaan met de nieuwe economische realiteit die is ontstaan. Gemeente Leeuwarden heeft de afgelopen jaren stevig ingezet op economische ontwikkeling en structuurversterking zoals beschreven in de 'Aanpak economische ontwikkeling 2019-2022'. Er is gewerkt aan het stimuleren van innovatie, het aantrekkelijk houden van stad en dorpen, een bruisende binnenstad, het versterken van het ondernemersklimaat en aan het acquireren van bedrijven die werk voor onze inwoners verzorgen. Dit economische beleid heeft zijn vruchten afgeworpen en is daarnaast positief ontvangen door ondernemers en belangrijke stakeholders in de gemeente en regio.<sup>4</sup> Echter, nieuwe trends en ontwikkelingen vragen om een andere focus in het beleidskader dan de afgelopen jaren, waarin (naast economische structuurversterking) juist het aantrekken van bedrijven en daarmee werkgelegenheid het kernpunt was.

### Met eigen koers aansluiten op (inter)nationale en regionale ontwikkelingen

Leeuwarden is economisch sterk verbonden met de regio, het rijk en Europa. Niet alleen zijn we gedeeltelijk afhankelijk van de beleidskeuzes die op andere niveaus gemaakt worden, elke dag steekt er veel economisch verkeer de gemeentegrenzen over: van personeel tot goederen en van toeristen tot dienstverleners. Daarom is het van belang dat dit beleidskader nadrukkelijk rekening houdt met wat er rondom ons afspeelt en aansluit bij economisch beleid en ambities van andere overheden in Europa en (Noord) Nederland. Zo kunnen we de gewenste impact van beleid vergroten. Dit beleidskader zal daarom met haar lijnen voortbouwen op de eigen koers van Leeuwarden, zonder daarbij de omgeving uit het oog te verliezen. Zoals vermeld is dit beleidskader een economische uitwerking van de GOVI (2021), dat nadrukkelijk aansluiting voortbouwt op - en aansluiting zoekt met - beleidsstukken zoals het Coalitieakkoord 'Nu investeren in de toekomst' (2022), de Europa-agenda (2022), het Beleidskader Retail (2022), het Convenant Bedrijventerreinen Noordwest 2022 en Visie Bezoek Leeuwarden (2021). We stemmen ons Economisch beleidskader op dit beleid af en zoeken tegelijkertijd de aansluiting met regionaal, nationaal en internationaal beleid.

<sup>4</sup> Bron: onderzoek van Lysias, 2022

## 2 Visie op Economische ontwikkeling

### Een sterke basis

De Friese paradox haalt vaak het nieuws. Friezen zijn het gelukkigst van Nederland, ondanks dat Fryslân consequent slecht scoort als het gaat om zaken die de sociaaleconomische status bepalen zoals inkomen en opleiding. Uit onderzoek van het Fries Planbureau blijkt dat dit onder andere te maken heeft met waardering van rust en ruimte, de sterke sociale samenhang (mienskip) en omdat geld en status in Fryslân minder belangrijk zijn dan elders. Friesland is dan ook een provincie met veel groen, water, schone lucht en ruimte. Deze factoren worden tegenwoordig vaak gekenmerkt als de bouwstenen voor 'Brede welvaart': welvaart die verder kijkt dan pure economische welvaart, en gemeten wordt aan de hand van alles dat mensen van waarde vinden. Een hoge mate aan brede welvaart staat aan de basis van een gelukkig leven. Bij brede welvaart gaat het dan ook niet alleen om het vergroten van de (materiele) waarde, maar ook om het welzijn van mens en natuur. Dat betekent dat er naast economische doelen, ook sociale en ecologische doelen worden nagestreefd, bijvoorbeeld gezondheid, onderwijs, cultuur en vrijetijdsbesteding, milieu en werk-privé balans.

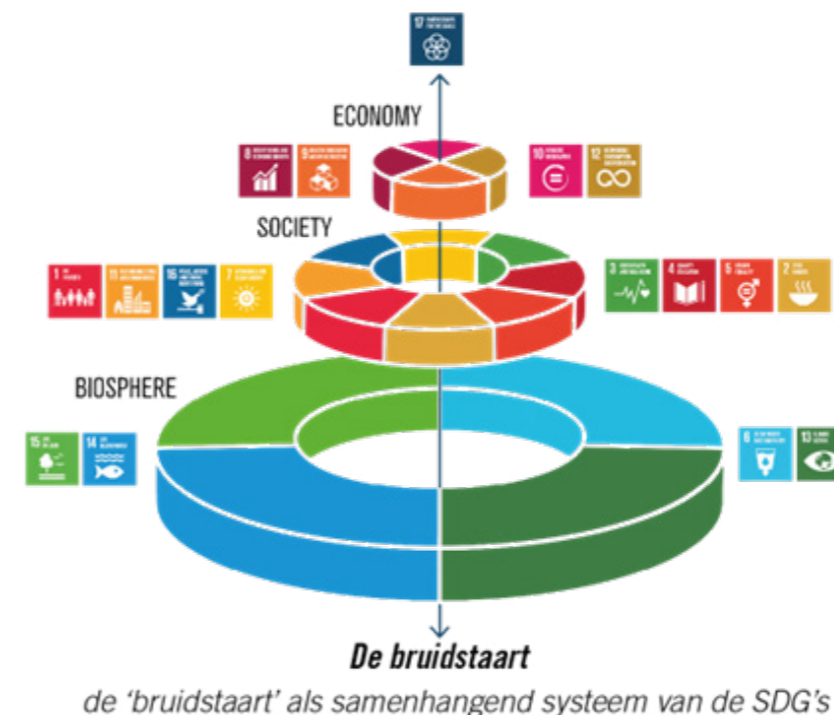
De gemeente Leeuwarden is het economisch hart van deze regio. De gemeente Leeuwarden heeft immers een opleidingsfunctie voor 23.000 studenten, en huisvest 10.000 bedrijven. Er is sprake van een diverse economie met een groeiend aantal banen in sectoren als zorg, overheid, toerisme, industrie, de bouw, horeca en watertechnologie. Als economisch hart heeft Leeuwarden een sterke basis om haar economie een bijdrage te laten leveren aan de brede welvaart in de regio.

### Economische ontwikkeling als middel voor Brede Welvaart

De laatste jaren wordt de Brede Welvaarts-gedachte en het besef dat economische groei ook een schaduwzijde heeft steeds meer omarmd. Afwentelen van negatieve effecten van activiteiten naar anderen of de omgeving moeten we voorkomen. De samenhang tussen economische groei en kwaliteit van leven moet in balans blijven. We sluiten daarbij aan bij de zeventien internationale doelen (SDG's) die door de Verenigde Naties op dit gebied

zijn geformuleerd. Dit is visueel vormgegeven in de afbeelding 'de bruidstaart' hiernaast. Zij geven ons inspiratie en richting voor het vinden van de juiste oplossingen voor onze lokale uitdagingen.

Brede welvaart komt ook als centraal thema terug in de Leeuwarder omgevingsvisie, en ook in het huidige coalitieakkoord wordt dit streven benadrukt. Daarnaast omarmt de provincie Fryslân het streven naar brede welvaart in hun beleidsnota Economie 2021.



Met dit nieuwe Beleidskader Economische Ontwikkeling werken we de Brede-Welvaartsvisie van de gemeente Leeuwarden zoals beschreven in het coalitieakkoord en de Omgevingsvisie economisch verder uit. Dit betekent dat wij economische ontwikkeling niet als doel op zich stellen, maar als middel voor Brede Welvaart. Immers, de GOVI benadrukt al het belang van een concurrerende en duurzame economie voor de leefbaarheid en brede welvaart in onze gemeente.

Een florerende economie draagt in hoge mate bij aan brede welvaart: de Leeuwarder economie is goed voor ongeveer 60.000 banen voor inwoners uit de gemeente en de regio en biedt ook brede voorzieningen voor de hele regio. Deze banen zorgen voor financiële zekerheid, een verhoogde eigenwaarde en de financiële ruimte om leuke dingen te doen. Dit is natuurlijk niet compleet maakbaar door economisch beleid van de gemeente. Uit evaluatie van Lysias (2022) van de 'Aanpak economische ontwikkeling 2019-2022' blijkt echter wel een positieve correlatie tussen inzet en resultaat te zijn.

De uitdaging in het komende decennium zal zijn om de Leeuwarder economie toekomstbestendig en wendbaar te maken, zodat zij ook in 2030 bij kan dragen aan de brede welvaart van de inwoners van de gemeente Leeuwarden en omgeving. Dit betekent dat zij mee moet kunnen in een aantal opgaven en transities die niet alleen op de gemeente, maar ook op haar ondernemers afkomen.

De opgave is zoals in de afgelopen zeventig jaar niet meer het aantrekken van zo veel mogelijk banen, ongeacht het soort, maar het zorgdragen voor gerichte groei en balans tussen de stuwende economische sectoren en de verzorgende economische sectoren. Het gemiddelde verdienvermogen per fte zal daarbij een belangrijke indicator zijn om de brede welvaart te meten. Een belangrijk principe in lijn met de SDG's en de brede welvaart ambities is dat ieder mens een positieve bijdrage geeft aan de economische opgaven. Het gemiddelde verdienvermogen zegt weinig in onze ambities als deze niet gepaard gaat met een hoge participatiegraad, sterke wendbaarheid, een gezond werkloosheidspercentage en een sterke burgerparticipatie. Leeuwarden biedt hiertoe kansen door gerichte samenwerking tussen de regio en de gemeente en tussen afdelingen van de gemeente onderling.

## Hoe? Een wendbare economie

Er komt veel op de gemeente, het MKB en maatschappelijke organisaties af. De grote vraagstukken die op wereldschaal spelen zijn ook voor onze regio en gemeente belangrijke opgaven. Denk hierbij aan opgaven zoals klimaatverandering, de energietransitie, de biodiversiteitscrisis, het stikstofoverschot en op termijn het tekort aan grondstoffen. Landelijk hebben we te maken met woningtekort en de veenweideproblematiek. Regionaal spelen armoede, vergrijzing, sociale cohesie en een toekomstbestendige economie een grote rol in de opgaven voor de toekomst. Deze opgaven zetten de brede welvaart in onze regio en gemeente onder druk.



De economie kan een bijdrage leveren aan het aanpakken van deze opgaven. Hier is veel onderzoek naar gedaan en heeft ook in Europees verband tot beleid geleid. Een belangrijk beleidsstuk hiervoor is de Regionale Innovatiestrategie voor Slimme Specialisatie (RIS3). Met name de term slimme specialisatiestrategie is door de Europese Commissie geïntroduceerd om regio's in Europa op te roepen hun onderzoeks- en innovatiestrategie zo in te richten, dat zij in Europees verband een onderscheidend voordeel kunnen behalen. Anders gezegd: regio's moeten niet elkaar kopiëren, maar op basis van eigen sterkten een positie kiezen en verder uitwerken. In de RIS3 van Noord-Nederland zijn vier transities benoemd die gebaseerd zijn op de bestaande sterke kennis- en ondernemersposities in Noord-Nederland, en die in deze regio kunnen leiden tot nieuwe innovaties en specialisaties die de brede welvaart kunnen verhogen.

Deze transities zijn:

### 1 Van een lineaire naar een circulaire economie

In een circulaire economie worden materialen zo lang mogelijk, zo hoogwaardig mogelijk en zo veilig mogelijk gebruikt. Dat betekent ten eerste dat we minder grondstoffen en materialen gebruiken, ten tweede dat we andere grondstoffen en materialen gebruiken en ten derde dat we materialen en producten optimaal en intensief (her)gebruiken.

### 2 Van fossiele naar hernieuwbare energie

De energietransitie van fossiel naar hernieuwbaar is één van de grootste uitdagingen van deze eeuw. De hele energie-infrastructureur moet over de kop om alle veranderingen te accommoderen: van tankstations tot het hoogspanningsnet, van elektriciteitscentrales tot windparken op de Noordzee. Daarnaast zijn er ook economische en sociale aspecten. Dit vraagt om aanzienlijke investeringen in de fysieke transitie en ook in innovaties en human capital.

### 3 Van zorg naar (positieve) gezondheid

De aandacht verschuift van behandelen naar preventie, van intramurale naar extramurale zorg, van generieke naar individuele behandeling en van regie door de arts naar meer eigen regie. De transitie van zorg naar (positieve) gezondheid gaat dus over veel meer dan alleen de fysieke gesteldheid van mensen, innovatieve (technische) oplossingen kunnen daarbij helpen.

### 4 Van analoog naar digitaal

Er is een ingrijpende transitie gaande naar een digitale economie. Deze transformatie raakt iedereen. Het gebruik van onder andere artificial intelligence en big data leidt tot hele andere verhoudingen en nieuwe businessmodellen. Digitalisering en met name dataficatie zorgen voor product- en procesinnovatie in eindproducten en diensten, vaak met een impact op de arbeidsmarktbehoeften.

We moeten een antwoord vinden op de opgaven, en de transities doorstaan, om de brede welvaart die we nu hebben te behouden. Deze opgaven en transities gaan gepaard met inspanningen en transitiepijn: het is duidelijk dat we moeten veranderen en dat we toe moeten naar een duurzamere manier van leven, consumeren en produceren. Een manier waarvan we nog niet weten hoe die er precies uit ziet, en die nog niet heel concreet is. Dat voelt voor velen ongemakkelijk. Ondernemers, zowel de grote bedrijven als het kleine MKB, staan voor grote uitdagingen. De tekorteneconomie wordt steeds zichtbaarder. Zo hebben ondernemers o.a. te maken met een tekort aan grondstoffen, energie en arbeidskrachten. Dit lijkt de komende jaren alleen maar erger te worden. Tegelijkertijd willen we minder schade aan het milieu toebrengen. Deze transitiepijn kunnen wij als gemeente niet

wegnemen. Onze bedrijven móeten de transitie doormaken. Zo kan het doormaken van de circulaire transitie ervoor zorgen dat bedrijven minder afhankelijk zijn van grondstoffen en zorgt de digitale transitie ervoor dat er andere type arbeidskrachten nodig zijn.

Als gemeente kunnen wij onze economische sector hier zo goed mogelijk in faciliteren met kennis, netwerk en stimuleringsmaatregelen. Wij kunnen de verbinder zijn richting andere partners zoals de kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en andere overheden. Hier is de afgelopen periode dan ook stevig op ingezet vanuit de economische dienstverlening en met economisch beleid, aanjagen van innovatie en samenwerkingen. Hierdoor staat er nu een stevig fundament waarop we kunnen voortbouwen om zo onze bedrijven, klein en groot, toekomstbestendig te kunnen maken. Dit doen wij nadrukkelijk samen met ons MKB en met partners en transitiefacilitators als het Innovatiepact Fryslân (inclusief de programma's YnBusiness, WRK.frl en Founded in Friesland), Vereniging Circulair Fryslân, de campussen, bedrijfsverenigingen en brancheorganisaties. Om het hoofd te bieden aan deze opgaven, mee te kunnen te gaan in de genoemde transitie, en zo ook in de toekomst een bijdrage te kunnen leveren aan Brede welvaart, heeft Leeuwarden een toekomstbestendige en wendbare economie nodig. Dit bereiken we door ons met name richten op de maatschappelijke opgaven die passen bij onze onderscheidende en stuwende sectoren (Voedsel, Watertechnologie en (Cultuur)toerisme) en aanvullend de verzorgende economie (ons brede MKB), waardoor Leeuwarden een aantrekkelijke plek blijft om te bezoeken en om te vestigen. Voor ons economisch beleid betekent dat ook:

- middels het programma *Volhoudbaar* toe te werken naar een duurzamere economie
- stuwende economie te koppelen aan maatschappelijke opgaven en hiermee de toegevoegde waarde te vergroten
- in te zetten op passend werk en het binden en boeien van talent

Met bovenstaande opgaven blijven we ook economisch gezien inzetten op onze speerpunten agrofood, watertechnologie en (cultuur)toerisme.

Daarbij is het van belang om continu te blijven ontwikkelen, aan te passen en in staat te zijn om snel in te spelen op veranderingen die op ons en onze bedrijven afkomen. Hier hebben we in Leeuwarden een goede uitgangspositie voor met korte lijnen, een goed netwerk, een aantrekkelijke schaal en de juiste mentaliteit.



## Kansen vanuit andere agenda's en akkoorden

Het nieuwe coalitieakkoord van Leeuwarden 'Nu investeren in de toekomst' biedt volop kansen om de ambities van de gemeente Leeuwarden en de bijdrage van economische ontwikkeling daaraan waar te maken. Enkele citaten die goed aansluiten op dit nieuwe beleidskader:

*'We zetten Leeuwarden op de kaart als vestigingsplaats voor circulaire bedrijven'*

*'Samen met ondernemers, partners en kennisinstellingen werken we aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat'*

*'Wij zetten in op goed werk. De krappe arbeidsmarkt biedt kansen om zoveel mogelijk mensen aan het werk te helpen. We gaan duurzame relaties met bedrijven aan en stimuleren hen om vacatures open te stellen'*

*'We stimuleren dat bedrijven, opleidingen, kennisinstellingen en overheden samen optrekken bij innovaties voor grote maatschappelijke opgaven'*



Ook het Bestuursakkoord van de Provincie Fryslân biedt goede handvatten om gezamenlijk grote vraagstukken op te pakken. Brede welvaart wordt ook daar genoemd als hoofddoelstelling en er wordt stevig ingezet op leefbaarheid, inclusie, circulariteit en vergroening/verduurzaming, ook op economisch vlak. In 2023 wordt er een nieuw Bestuursakkoord gesloten.

In de regio werkt gemeente Leeuwarden samen met het Innovatiepact Fryslân, een pact waarin bedrijfsleven, kennisinstellingen (mbo, hbo en wo) en overheden (provincie en andere gemeenten) strategisch samenwerken vanuit één gedeelde economische samenwerkingsagenda 2021-2025: 'Fryslân: Gezond, Schoon en Gelukkig'. Brede welvaart, de RIS3 en de SDG's zijn ook hierin het uitgangspunt. Iedere gemeente/regio draagt op haar eigen wijze bij aan dit grotere geheel zoals op de afbeelding op de volgende pagina (p. 10) is weergegeven. Leeuwarden draagt hieraan bij door sterk aan de genoemde basis te werken omdat dat ook een bijdrage levert aan brede welvaart voor een groter gebied dan gemeente Leeuwarden namelijk de regio Fryslan (met Gastvrij - Cultuurtoerisme als eigen speerpunt), naast de inzet op de speerpunten agrofood (vooral voedsel voor Leeuwarden) en watertechnologie.

Vanuit het landelijk regeerakkoord '2021 – 2025: Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst' wordt ingezet op kenniseconomie waarbij we investeren in onderzoek en ontwikkeling. 'We versterken de basis van onze kennisinstellingen en innovatieve ecosystemen en stimuleren ze om in de regio en internationaal samen te werken. We ondersteunen innovatieve 'startups' en 'scale-ups' en richten het missiegedreven innovatiebeleid op de drie grote transities: klimaat en energie, digitalisering en sleuteltechnologieën, en de circulaire economie'. Vanuit Leeuwarden is het belangrijk om goede contacten te onderhouden met de departementen in Den Haag, zodat we goed in kunnen spelen op reguleringen en dat onze sterktes daar ook goed bekend zijn.

**IPF**  
Elkaar vinden

Onze ambitie

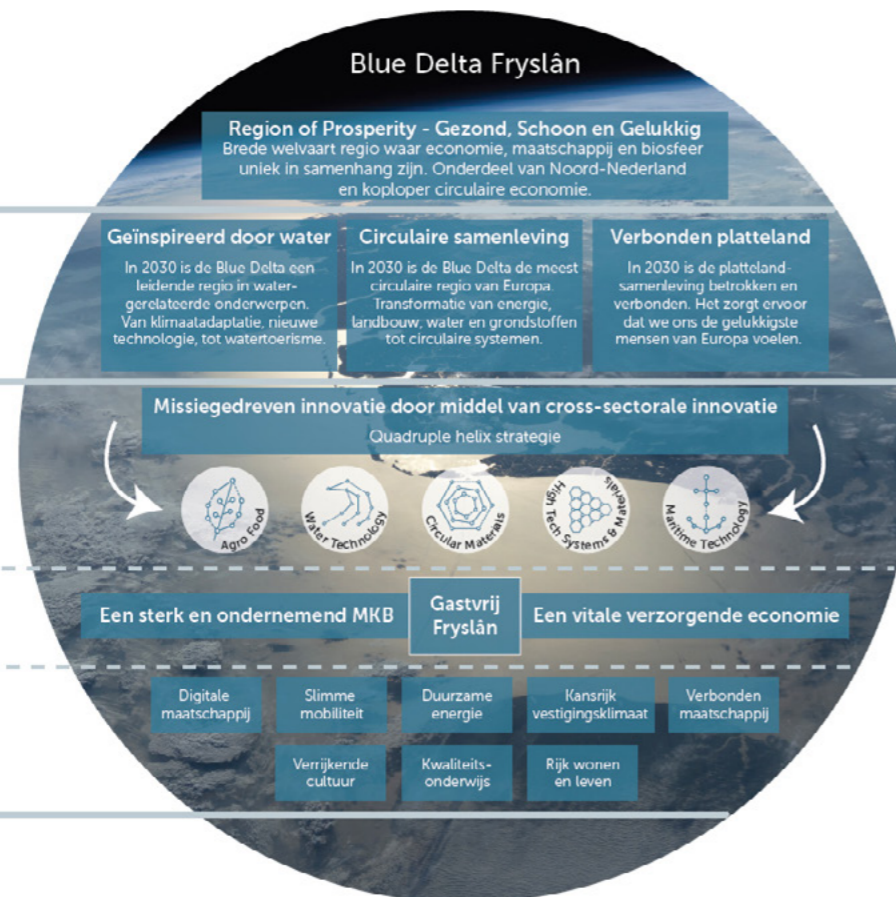
Waar we gezamenlijk werken aan drie missies

Onze economische speerpunten met een internationale concurrentiepositie

De basis in een vitale regio

Essentiële basisinfrastructuur

Onze integrale principes



### 3 Doelen

Bovenstaande visie werken we uit via drie doelen. We koppelen daarbij innovatie, ondernemerschap, leefbaarheid en duurzaamheid aan elkaar om een antwoord te bieden op de maatschappelijke opgaven waar we met onze bedrijven voor staan, om de Brede welvaart in Leeuwarden optimaal te stimuleren. De drie doelen zijn:

- 1 Aantrekkelijk vestigingsklimaat  
- *wonen, werken, leven*
- 2 Versterken van de economische structuur  
- *toekomstbestendig en wendbaar*
- 3 Vergroten innovatiekracht  
- *innovatief*

Deze doelen komen ook nadrukkelijk voort vanuit onze nauwe samenwerking met het MKB. Door de intensieve contacten weten we wat er speelt en beïnvloedt dat wat 'buiten' gebeurt ook hoe wij 'binnen' werken. Met elk doel beogen we bij te dragen aan de drie ontwikkelprincipes uit de GOVI: verbinden, verwaarden, vergroenen. In het nog op te stellen uitvoeringsprogramma wordt de precieze invulling nog gegeven 'hoe' we deze ambities gaan realiseren, daarin is nog volop ruimte om daarin accenten aan te brengen. Daarbij zal ook O-meting worden verricht om duidelijk de geleverde inzet en inspanningen te kunnen meten.

#### Aantrekkelijk vestigingsklimaat (wonen, werken, leven)

Gemeente Leeuwarden is gebaat bij een hoogwaardige omgeving als fundament onder economische ontwikkeling op lange termijn. We verstevigen de voordelen van gemeente Leeuwarden als vestigingsplaats voor startups, bedrijven en talent. Concreet gaat het hierbij om aantrekkelijke woon-, leef- en verblijfmilieus en een goede bereikbaarheid (per weg, water en spoor). Deze factoren zijn de dragers voor (toekomstige) verstedelijking en economische ontwikkeling. We willen bezoekers trekken naar onze stad en naar onze dorpen. Een duurzame bezoekerseconomie draagt bij aan een wendbare economie en de maatschappij. Het is van toegevoegde waarde voor zowel inwoners, toeristen als ondernemers. Het voegt waarde toe aan de lokale economie, zorgt voor werkgelegenheid en leidt tot een hoger voorzieningenniveau. Icoonprojecten zoals Arcadia willen we blijven organiseren, net als publiekstreckende blockbusters. Toerisme draagt ook bij aan de leefbaarheid op ons platteland, banen in de krimpgebieden en vitale wijken en dorpen.

Ook voor ons reguliere MKB, dat van nature niet actief is op het gebied van innovatie en vernieuwing, blijven wij een partij die goed accountmanagement levert en proactief naar buiten treedt.



*Basisinzet, extra plus en stip op de horizon*

<b>Waar staan we in 2030?</b>	Leeuwarden staat in de top 3 van Nederland voor vestigingsplekken voor bedrijven/organisaties/talent die werken aan de transitie en maatschappelijke opgaven (zie blz. 7)			
<b>Waar gaan we extra op inzetten?</b>	We zetten extra capaciteit in voor de uitbreiding- of vestiging van bedrijven die per saldo duurzaam zijn (geen of minimale impact op milieu) en/of een bijdrage leveren aan de transitie of de maatschappelijke opgaven. (vergroenen)	Samen met onze partners, kennisinstellingen en bedrijven werken wij aan een goed academisch klimaat en doorlopende leerlijnen voor talent. (verwaarden)	Wij zorgen dat onze bedrijventerreinen voldoen aan de eisen van toekomstbestendigheid: circulair, duurzaam en met minimale impact op ons milieu. (vergroenen, verwaarden)	We profileren Leeuwarden in Nederland en Europa als een aantrekkelijke vestigingsplaats voor innovatieve bedrijven en talent en als aantrekkelijke gemeente om te bezoeken. (verbinden, verwaarden)
<b>Basisinzet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met onze partners werken we aan het profiel van gemeente Leeuwarden als dé plek om goed te wonen, werken en studeren (verwaarden)</li> <li>• Met cultuur-toeristische ondernemers zetten we in op duurzaam en waardevol toerisme (verwaarden)</li> <li>• We zetten in op een goed vestigingsklimaat voor bedrijven en talent (verwaarden)</li> <li>• We werken aan een aantrekkelijke en bruisende binnenstad (verbinden, verwaarden)</li> <li>• We werken aan aantrekkelijke en onderscheidende dorpen (verbinden, verwaarden)</li> <li>• We zetten in op aantrekkelijke en toekomstbestendige werkmilieus en bedrijventerreinen (verwaarden)</li> </ul>			

**Versterken economische structuur (toekomstbestendig en wendbaar)**

Een sterke economische structuur helpt ondernemers om te kunnen ondernemen, om via de korte lijnen snel in contact te komen met samenwerkingspartners en in te kunnen spelen op schommelingen in de markt. Een sterke economische structuur ondersteunt daardoor ondernemers in het succesvol doorlopen van de aangegeven transitie.

In Leeuwarden hebben we een grote diversiteit aan bedrijven in verschillende sectoren en in verschillende niveaus van volwassenheid en innovatiebereidheid. We zien hierin nog veel kansen liggen, bijvoorbeeld voor de sectoren zorg en gezondheid, waarbij innovatieve zorgoplossingen worden ontwikkeld die geëxporteerd kunnen worden. Daarnaast zijn er veel kansen voor de maakindustrie en de bouw. De zorg groeit door demografische oorzaken, maar er zijn ook innovatiekansen, zoals e-health en zorg op afstand. Binnen de maakindustrie in Leeuwarden kunnen cross-overs ontstaan met de circulaire economie, veiligheid en het composietennetwerk in Heerenveen.

Voor de bouwsector vormen de energietransitie en de circulaire transitie een grote opgave én kans voor de economische verbreding van activiteiten.

Met het oog op de krimp op de arbeidsmarkt krijgen bedrijven meer moeite met het vinden van personeel. Er is een rol voor de gemeente om alle mensen waardig werk te kunnen bieden om bij te kunnen dragen aan de Brede welvaart. Tevens wil de gemeente bedrijven ondersteunen bij het vinden van jong talent. Door samen met Kennisinstellingen en het MKB in te zetten op nauwe contacten onderling kan het onderwijs talent beter voorbereiden op de arbeidsmarkt en wordt de kloof tussen vraag en aanbod zo klein mogelijk.

*Basisinzet, extra plus en stip op de horizon*

<b>Waar staan we in 2030?</b>	In 2030 levert meer dan de helft van het MKB een bijdrage aan één van de genoemde transitie of maatschappelijke opgaven van Leeuwarden (zie blz. 7)		
<b>Waar gaan we extra op inzetten?</b>	Wij zetten ons extra in om bedrijven die een bijdrage leveren aan de transitie en/of de maatschappelijke opgaven te acquireren. (verwaarden, vergroenen)	Wij ondersteunen bedrijven om de transitie door te maken en daarmee toekomstbestendig te worden. (verwaarden, vergroenen)	Bedrijven leveren een bijdrage aan de maatschappelijke opgaven en transitie. (verwaarden, vergroenen)
<b>Basisinzet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We werken aan economische structuurversterking met relevante partijen door het opstellen van consistent beleid en deelname in samenwerkingsverbanden (verbinden)</li> <li>• We verzorgen goed accountmanagement voor alle bedrijven in de gemeente en blijven een betrouwbare partij om mee samen te werken (verbinden)</li> <li>• We faciliteren onze bedrijven in het vinden van geschikt personeel. Het gaat hierbij zowel om talent als mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (verbinden, verwaarden)</li> </ul>		

**Vergroten innovatiekracht (innovatief)**

Het vergroten van de innovatiekracht is van belang om organisaties fit te houden voor de toekomst. Daarnaast speelt niet alleen de overheid, maar juist ondernemers een cruciale rol in de beweging naar een nieuwe samenleving. Er liggen volop kansen om kennis en innovatie beter in te zetten voor uitdagingen van de samenleving rondom de thema's circulair & duurzaamheid, bodem, voedsel, gezondheid & kwaliteit van leven, digitalisering & technologisering, ondernemerschap & burgerschap en natuurinclusiviteit & biodiversiteit. Daarbij zorgen startups en vooral ook scale-ups voor vernieuwende technologieën die het gevestigde MKB ook nodig heeft voor de maatschappelijke opgaven en transitie waar zij voor staan.

We blijven inzetten op onze speerpunten sectoren, waaronder water. Watertechnologie speelt een belangrijke rol voor het adresseren van de maatschappelijke uitdagingen die beschreven staan in het nieuwe missiegedreven topsectorenbeleid van het ministerie van EZK. Vooral in de missies Landbouw, Water & Voedsel en Energietransitie & Duurzaamheid (o.a. Circulaire Economie) is water een cruciale factor in het behalen van de doelen. Het is een 'enabling technology' die verschillende sectoren verbindt en daardoor ook voor groei en ontwikkeling van

die diverse sectoren zorgt. Water is een verbindende factor. In het Blue Delta-gebied leren we omgaan met een stijgende zeespiegel, verzilting, overtollig (regen)water, de veenweide problematiek, vervuiling en afvalstoffen, uitstroom van bestrijdingsmiddelen, medicijnen en mest naar het oppervlaktewater en beschikken we over voldoende drinkwater. Dat lukt door kennis te bundelen en verdere gezamenlijke innovaties te faciliteren, maar bovenal met een sectoroverstijgende, samenwerkingsgerichte aanpak.

Landbouw en voedsel is een voorbeeld van een belangrijke sector waar meer gemeentelijke afdelingen zich voor inzetten. Voor Leeuwarden en Fryslân is het blijvend inzetten op deze sectoren van cruciaal belang voor het duurzame en efficiënte productiviteit, het behouden van hoogopgeleide jeugd in de regio, het versterken van de economie (door bedrijven uit meerdere sectoren meer kennisintensief en exportgericht te maken, maar ook door groei van de werkgelegenheid bij de toeleverende geavanceerde maakindustrie) en tenslotte voor het imago voor Leeuwarden als innoverende en ondernemende regio. Samen met onze partners spannen we ons extra in om deze innovatieve bedrijven te acquireren. Vanuit de doelstelling om het vrijetijdsbezoek aan Leeuwarden te stimuleren, kan hier ook een goede inhoudelijke bijdrage geleverd worden door Leeuwarden met marketing op de kaart te zetten als innoverende, kennisintensieve en ondernemende regio.

**Basisinzet, extra plus en stip op de horizon**

<b>Waar staan we in 2030?</b>	In 2030 staat Leeuwarden in de top 10 van meest gunstige gemeenten van Nederland voor het co-creëren van schaalbare innovatieve oplossingen voor transitie en maatschappelijke opgaven (zie blz. 7)			
<b>Waar gaan we extra op inzetten?</b>	Het stimuleren van samenwerking op de campussen, tussen kennisinstellingen, studenten en bedrijven (verbinden, verwaarden, vergroenen)	We zetten ons extra in voor start-ups die een bijdrage leveren aan de speerpunten van Leeuwarden (verwaarden)	Het stimuleren van innovaties op het snijvlak tussen water & bodem, voedsel en energie (NEXUS) (Verbinden, verwaarden, vergroenen)	Het zichtbaar maken van het innovatieve klimaat en de innovaties in de gemeente (verwaarden)
<b>Basisinzet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het koppelen van de stuwende economie aan maatschappelijke opgaven en de campussen (verwaarden, vergroenen)</li> <li>• Het stimuleren van innovatieve product- en dienstontwikkeling voor maatschappelijke opgaven (verwaarden, vergroenen)</li> <li>• Het faciliteren van innovatieve pilots (verwaarden)</li> <li>• Het optimaal gebruik maken van kennis en financiering uit Europa (verwaarden)</li> </ul>			





## 4 Uitvoering

### Samen

Gemeente Leeuwarden wil een actieve bijdrage leveren om de brede welvaart in de gemeente te behouden en te vergroten. Dit doen we door te werken aan een toekomstbestendige en wendbare economie als middel tot brede welvaart. Dit kunnen en doen we echter niet alleen. We werken hiervoor samen met diverse stakeholders, ondernemers en het georganiseerd bedrijfsleven. Dit doen we in uiteenlopende vormen, lopend van meedenken en adviseren tot aan intensief samenwerken door middel van een meerjarig programma's en projecten.

De meest relevante externe stakeholders zijn: Europese partners (netwerken, EU-instellingen en Europese fondsen), Rijksoverheid, Samenwerkingsverband Noord-Nederland, Economic Board Noord-Nederland, Noordelijke NG4 gemeenten (Groningen, Assen, Emmen, Leeuwarden), provincie Fryslân, Friese F4 gemeenten (Smallingerland, Súdwest-Fryslân, Heerenveen, Leeuwarden), Innovatiepact Fryslân (inclusief de programma's YnBusiness, WRK.frl en Founded in Friesland), Vereniging Circulair Fryslân, de Campussen, bedrijvenverenigingen, het bedrijfsleven en kennisinstellingen.

### Monitoren van brede welvaart

Het uiteindelijke doel is de economie inzetten als middel om brede welvaart te bereiken. Het is belangrijk om dit doel meetbaar te maken, zodat we weten hoe de inzet bijdraagt. Er zijn momenteel 8 indicatoren die op zowel nationaal als provinciaal niveau omarmd worden om brede welvaart te kunnen meten, namelijk: welzijn, materiële welvaart, gezondheid, arbeid en vrije tijd, wonen, samenleving, veiligheid en milieu. We zullen voor de uitvoeringsagenda samen met de afdeling statistiek kijken hoe we de bijdrage van economie aan brede welvaart meetbaar kunnen maken. Dit door bijvoorbeeld een keuze te maken voor bepaalde indicatoren voor economie (materiële welvaart, gezondheid, arbeid en vrije tijd en milieu).

### Afwegingskader

Er zijn veel kansen, opgaven en ontwikkelingen om op in te zetten. Daarom is het belangrijk om tot keuzes te komen. Het beleidskader schetst de kaders en de maatregelen op hoofdlijnen en in het uitvoeringsprogramma zullen de concrete keuzes m.b.t. inzet en rol van de gemeente worden gemaakt. Om tot keuzes te komen is het belangrijk om met een afwegingskader te werken. In het afwegingskader werken we met verschillende lagen.

#### Coalitieakkoord

Allereerst kijken we of de kans, opgave of ontwikkeling aansluit bij de uitgangspunten van het coalitieakkoord:

- 1 We vergroenen - **we doen het emissievrij, circulair en klimaatadaptief**
- 2 We verbinden - **we zoeken de verbinding op thema's; onderwijs met arbeidsmarkt, cultuur met maatschappelijke opgaven, leefomgeving met gezondheid, voedselproductie met voedselconsumptie**
- 3 We verwaarden - **we dragen bij aan leefbaarheid en geluk van mensen**
- 4 We werken slim - **we maken verantwoord gebruik van data en (nieuwe) technologie**
- 5 We werken samen - **we zoeken samenwerking met overheden, met de mienskip, met bedrijven en kennisinstellingen, met de regio, met het rijk en met Europa. Daarbij komen we tot de juiste verdeling van rollen en verantwoordelijkheden**

#### Maatschappelijke opgave en/of economische speerpunten (zie blz.7)

Vervolgens kijken we of de kans, opgave of ontwikkeling aansluit bij de maatschappelijke opgaven en de speerpunten agrofood, watertechnologie en (cultuur)toerisme. Als we op basis van het afwegingskader tot de conclusie komen dat inzet gewenst is, kunnen we kijken welke rol we als gemeente willen aannemen. Hiervoor kan een onderscheid worden gemaakt tussen ontwikkelen en toepassen:

1. **Ontwikkelen:** het ontwikkelen van (innovatieve) oplossingen en/of nieuwe producten
2. **Toepassen:** het slim toepassen van technieken, oplossingen en/of producten, door ons als gemeente of door ons MKB

Ontwikkelen	Toepassen
Watertechnologie	Energie
Voedsel	Food
Bodem	ICT
Cultuur- en watertoerisme	Zorginnovatie

Zo zal er qua rol van de gemeente bij een sector als watertechnologie of bodem (ontwikkelen) meer aandacht nodig zijn m.b.t. het opbouwen/versterken van het cluster en zorgen dat alle componenten aanwezig zijn voor innovatieve oplossingen. Terwijl bij een sector als energie of zorginnovatie (toepassen) meer aandacht zal zijn voor het faciliteren in bepaalde vraagstukken.

### Financieel kader

Voor het realiseren van de drie doelen in dit Beleidskader is voor een deel van de periode tot 2030 budget beschikbaar in de begroting in het programma 'Economie en Toerisme':

- 1 Aantrekkelijk vestigingsklimaat - **wonen, werken, leven**
- 2 Versterken van de economische structuur - **toekomstbestendig en wendbaar**
- 3 Vergroten innovatiekracht - **innovatief**

Naast structureel budget is incidenteel budget beschikbaar dat fluctueert in omvang en beschikbaarheid in jaarschijven. Aan de doelen wordt ook samengewerkt met (budgetten van) andere programma's zoals Volhoudbaar (inclusief circulaire economie), Uitvoeringsprogramma Binnenstad, Europa-agenda en -projecten, Verbeteren kennisinfrastructuur en academisch klimaat. Dekking en uitvoering van die andere programma's loopt niet via dit Beleidskader economische ontwikkeling.

#### A Beschikbaar budget/periode:

- Structurele middelen van € 1,15 mln/jaar.  
Dit wordt ingezet voor ondersteuning van het ondernemersklimaat, het versterken van de economische structuur, inzet op toeristisch product met opbrengst van Toeristenbelasting en de uitvoering van economische dienstverlening.
- Incidentele middelen van ca. € 1,5 mln/jaar voor 2023 en 2024.  
Dit wordt ingezet voor Evenementen, Wetsus/Watercampus, Toeristische Marketing, deelname samenwerkingsverbanden.
- Inflatiepakket ondernemers van € 1,9 mln totaal voor twee jaar (2023 en 2024).  
Dit separaat door de Raad beschikbaar gestelde budget wordt specifiek ingezet voor structuurversterkende maatregelen voor ondernemers op energie en circulair gebied. De doelen sluiten wel volledig aan bij dit Beleidskader.

*Financieel kader (vervolg)*

**B** Vanaf 2025 is een aantal onderdelen uit het Coalitieakkoord, zoals hierboven beschreven in de incidentele middelen uit 2023 en 2024, niet in de begroting opgenomen. Dit betreft de ondersteuning van de Watercampus (€200.000), inkoop van evenementen (€170.000) en een deel van het budget voor toeristische marketing (€200.000). Per 2026 is ook de ondersteuning van € 500.000 voor Wetsus opgenomen.

**C** In dit Beleidskader is voor de uitvoering van twee maatregelen geen dekking in de begroting:

- (Door)ontwikkeling van de verschillende Campussen.  
Onderdeel van de ambitie in het Coalitieakkoord is het streven naar 'een circulaire en concurrerende economie/een sterke basis in kennis en innovatie voor agrifood, watertechnologie en media'. Hier gaat het concreet om de Dairy Campus, de Media- en Innovatiecampus, de Watercampus en het Bakery Sweets Center. Deze zijn gericht op het versterken van de onderlinge samenwerking rondom transitie en ontwikkeling van vakmanschap en praktisch onderwijs. Het benodigde budget is €400.000 per jaar.
- Publiekstreckende blockbusters.  
Onderdeel van twee ambities in het Coalitieakkoord 'toonaangevend in cultuur en evenementen economische functie van cultuur' en van een 'circulaire en concurrerende economie/toerisme is een belangrijke pijler'. Deze is gericht op het faciliteren van goed en vernieuwend cultuuraanbod en grote publieksevenementen/langlopende blockbusters (zoals Fries Museum). Het benodigde budget is €300.000 per jaar.



