



## Ondernemen met impact

Economisch actieplan 2023-2026

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Aanleiding	4
1.2 Functie actieplan	4
1.3 Totstandkoming actieplan	4
1.4 Leeswijzer	5
<b>2. Analyse</b>	<b>6</b>
2.1 Ons vertrekpunt	6
2.2 Trends en ontwikkelingen	8
2.3 SWOT	9
<b>3. Visie en opgaven</b>	<b>10</b>
3.1 SDG's vormen het kompas voor onze inzet	10
3.2 Economie die transitieproof is en bijdraagt aan maatschappelijke opgaven	11
3.3 Voorbereid op nieuwe transities	12
3.4 Langjarige opgaven van Súdwest-Fryslân	13
<b>4. Actieagenda</b>	<b>14</b>
4.1 Strategie	14
4.2 Spoor 1: Basis op orde	15
4.2.1 Vitale kernen	15
4.2.2 Ondernemerschap en innovatie	17
4.2.3 Arbeidsmarkt	19
4.3 Spoor 2: Thematische aanpak	22
4.3.1 Impact-ondernemen	22
4.4 Spoor 3: Parelsectoren	22
4.4.1 Gastvrijheidseconomie	24
4.4.2 Landbouw en agrofoodsector	26
4.4.3 Maritiem	28
<b>5. Organisatie</b>	<b>30</b>
5.1 Onze werkwijze	30
5.2 Monitoring en verantwoording	30

# 1.

## Inleiding

### 1.1 Aanleiding

De ervaren brede welvaart in Súdwest-Fryslân is hoog. De tevredenheid met het leven is hoog, werkloosheid is historisch laag en we beschikken over prachtige natuur en een waardevol cultuurhistorisch landschap. Dit willen we koesteren en daar zijn we zuinig op. Tegelijkertijd werken we hard aan het verhogen van het brede welvaartsniveau in onze gemeente. De duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDG's) vormen hiervoor ons kompas.

Het hebben van een passende baan voor iedereen die kan en wil werken in onze gemeente, financiële zelfredzaamheid van onze inwoners door een goede beloning voor werk, een aantrekkelijk voorzieningenniveau en het vergroten van de positieve impact van onze economie op de samenleving zijn de belangrijkste pijlers onder onze ambitie om het brede welvaartsniveau te verhogen. Een economie die niet alleen en voornamelijk draait om het realiseren van zoveel mogelijk winst, maar ook om een zo groot mogelijke positieve maatschappelijke impact.

Als gemeente nemen we hierin een belangrijke rol om het bedrijfsleven optimaal te ondersteunen en de juiste randvoorwaarden te creëren. Daarnaast zijn we onderdeel van het gehele gemeentelijke, provinciale en noordelijke netwerk dat erop gericht is om impact-ondernemen, leven lang ontwikkelen en innovatie te stimuleren.

Om optimaal invulling te geven aan deze rollen en om als gemeente de juiste positie te kiezen in de verschillende samenwerkingsverbanden, hebben we als gemeente – samen met partners en stakeholders – een nieuw economisch actieplan opgesteld. Dit actieplan beschrijft onze visie op de economische ontwikkeling in Súdwest-Fryslân en wat onze ambities zijn. Daarnaast is in dit actieplan uitgewerkt wat ons vertrekpunt is en waar we op inzetten om onze ambities te realiseren. Hierbij bouwen we voort op de successen uit de afgelopen jaren, maar brengen we ook nieuwe accenten aan om te anticiperen op trends en ontwikkelingen.

### 1.2 Functie actieplan

Dit economisch actieplan fungeert als kader voor onze beleidsinzet in de komende jaren. Het beschrijft de concrete acties waarop wordt ingezet die bijdragen aan een toekomstbestendige economie in onze gemeente. Dit zorgt voor focus en koersvastheid in de uitvoering en helpt ons om positie te claimen in de provincie, het noorden, op Rijks en Europees niveau.

### 1.3 Totstandkoming actieplan

Voor de totstandkoming van dit actieplan is een intensief proces doorlopen waarbij in verschillende stappen de bouwstenen voor dit actieplan zijn uitgewerkt. We hebben allereerst een analyse uitgevoerd om gedetailleerd inzicht te verkrijgen in het vertrekpunt van Súdwest-Fryslân op een viertal thema's: brede welvaart, demografie, arbeidsmarkt en economie. In deze analyse hebben we ook verkend welke trends en ontwikkelingen op ons afkomen en waar we op moeten anticiperen.

In verschillende sessies hebben we vervolgens aan de hand van de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDG's) uitgewerkt wat onze visie is op de economie van Súdwest-Fryslân. Hoe willen we dat onze economie er in de toekomst uitziet en wat betekenen de duurzame ontwikkelingsdoelen concreet voor onze economie? Door de gewenste situatie te vergelijken met de huidige situatie, hebben we

de belangrijkste opgaven geïdentificeerd en vertaald naar actielijnen. In deze actielijnen is uitgewerkt welke projecten en activiteiten we de komende jaren gaan uitvoeren, wat onze doelen zijn en met wie we samenwerken om deze doelen te realiseren.

De bouwstenen (analyse, visie, opgaven en actielijnen) zijn gevalideerd en verder aangescherpt in drie bijeenkomsten. Een bijeenkomst met raadsleden als vertegenwoordigers van de inwoners van Súdwest-Fryslân en twee bijeenkomsten met externe samenwerkingspartners.

#### **1.4 Leeswijzer**

Dit actieplan bestaat uit vijf hoofdstukken. Na het eerste inleidende hoofdstuk volgt in hoofdstuk twee een beschrijving van ons vertrekpunt op basis van analyses en trends en ontwikkelingen. In het derde hoofdstuk is onze visie op de gewenste economische ontwikkeling van Súdwest-Fryslân uiteengezet. Door het gewenste toekomstbeeld te vergelijken met de huidige situatie, zijn in dit hoofdstuk tevens de belangrijkste opgaven en onderliggende uitdagingen voor onze economie geïdentificeerd waar we samen met onze partners mee aan de slag gaan. In hoofdstuk vier hebben we de opgaven vertaald naar actielijnen (het 'wat'). De werkwijze die we hierbij hanteren (het 'hoe') is uitgewerkt in het vijfde en laatste hoofdstuk.

# 2.

## Analyse

Om goed onderbouwde keuzes te kunnen maken over de beleidsinzet in de komende jaren, is het belangrijk om een zo objectief mogelijk beeld te hebben van het vertrekpunt van Súdwest-Fryslân. Ter onderbouwing van dit actieplan hebben we een uitgebreide analyse uitgevoerd om gedetailleerd inzicht te verkrijgen in het vertrekpunt van Súdwest-Fryslân. Hierbij hebben we ingezoomd op de thema's brede welvaart, demografie, arbeidsmarkt en economie. De belangrijkste uitkomsten zijn in dit hoofdstuk samengevat.

### 2.1 Ons vertrekpunt

#### Brede welvaart

In de regio Zuidwest-Fryslân is het brede welvaartsniveau hoog. De overgrote meerderheid van onze inwoners is tevreden met het leven. Mienskip is sterk verankerd in het DNA van Súdwest-Fryslân. De sociale cohesie is hoog en het onderling vertrouwen tussen burgers is groot. Inwoners zijn daarnaast positief over de woonomgeving, rust en ruimte en de aanwezigheid van veel natuurschoon en cultuurhistorie.

Súdwest-Fryslân scoort relatief laag op indicatoren die betrekking hebben op materiële welvaart en arbeid, zoals besteedbaar inkomen, participatiegraad en het percentage hoogopgeleiden. Ook is de afstand tot bepaalde voorzieningen in Súdwest-Fryslân relatief groot. Door de verwachte bevolkingskrimp en toenemende vergrijzing in Súdwest-Fryslân kan het voorzieningenniveau in de gemeente verder onder druk komen te staan. Hoewel het merendeel van de bevolking zijn of haar gezondheid als goed beoordeelt, had bijna de helft van de inwoners in Súdwest-Fryslân overgewicht in 2020.

#### Demografie

Het aantal inwoners van de gemeente Súdwest-Fryslân zal de komende decennia naar verwachting afnemen door toenemende vergrijzing en oversterfte. Hierdoor neemt het lokaal economisch draagvlak voor voorzieningen af in Súdwest-Fryslân. De vergrijzing i.c.m. de stijgende levensverwachting leidt tot een toenemende zorgvraag. Er is daarnaast sprake van een vertrekoverschot van jongeren in de leeftijdscategorie 15 tot 25 jaar. Dit wordt mogelijk veroorzaakt door het feit dat HBO- en WO-instellingen op relatief grote afstand liggen. Een deel van de jongeren die gaat studeren is hierdoor genooddacht naar de studieregio te verhuizen.

Het aantal personen dat in de komende 10 tot 20 jaar de pensioengerechtigde leeftijd bereikt, is substantieel groter dan de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat met minder mensen die werken meer mensen verzorgd moeten worden. Ook duidt dit er op dat een deel van de jongeren na hun studie niet (meteen) terugkeert naar Súdwest-Fryslân.

#### Arbeidsmarkt

Het werkloosheidspercentage in Súdwest-Fryslân bedroeg 3,7% in 2020. Dit is vergelijkbaar met het provinciale en het landelijke gemiddelde. In 2014 was het werkloosheidspercentage ruim het dubbele (7,6%). De groep niet-werkende werkzoekenden is relatief klein in vergelijking met eerdere jaren (circa 3.500 personen). Binnen deze groep zijn echter wel relatief veel personen met een lage startkwalificatie en er lijkt sprake te zijn van een kwalitatieve mismatch met de vraag van werkgevers.

Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking in Súdwest-Fryslân wijkt af van het landelijke beeld. Súdwest-Fryslân kent naar verhouding minder hoogopgeleiden (33% vs. 40% landelijk) en meer laagopgeleiden (22% vs. 19% landelijk). Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking in Súdwest-Fryslân is vergelijkbaar met dat van de provincie Fryslân.

Het aandeel hoogopgeleiden is de laatste 10 jaar sterk toegenomen en het aandeel laagopgeleiden gedaald. De stijging van het aandeel hoogopgeleiden komt overeen met het landelijke beeld en is sterker gegroeid dan het provinciale gemiddelde.

Op dit moment is er in Súdwest-Fryslân net als in de rest van Nederland sprake van een krappe arbeidsmarkt. De werkloosheid is laag en het aantal vacatures relatief hoog. Vooral in de zorg, ICT en techniek. Door de reeds geconstateerde verwachte krimp van de potentiële beroepsbevolking, neemt de krapte op de arbeidsmarkt mogelijk verder toe.

De netto participatiegraad in Súdwest-Fryslân (67,4%) ligt lager dan in Nederland (68,4%). De arbeidsparticipatie van specifieke groepen zoals vrouwen en personen met een migratie-achtergrond relatief laag en valt er nog winst te behalen in het activeren van deze groepen. Ook valt er winst te behalen in het verkleinen van de uitgaande pendel. Er is in Súdwest-Fryslân sprake van een negatief pendelsaldo. Ruim 18.000 inwoners werken buiten de gemeente en bijna 13.000 personen werken in Súdwest-Fryslân maar wonen elders.

## Economie

Súdwest-Fryslân telde in 2020 9.640 vestigingen van bedrijven en instellingen, dit is 15% van het totaal aantal bedrijven en instellingen in Fryslân. De vestigingen in de gemeente zijn samen goed voor 42.200 banen. Gemeten naar de omvang van het aantal banen is de gemeente Súdwest-Fryslân, na de gemeente Leeuwarden, de grootste gemeente van Fryslân en de 4e gemeente van Noord-Nederland. In vergelijking met Nederland valt op dat Súdwest-Fryslân een hoge vertegenwoordiging van het aantal banen kent in de landbouw, industrie, bouw en de gastvrijheidssector. Bovendien is er bij landbouw een belangrijke verwevenheid tussen de primaire landbouwbedrijven en de daarmee samenhangende agrofoodbedrijvigheid. De grootste sectoren in Súdwest-Fryslân qua werkgelegenheid zijn zorg, handel, zakelijke diensten en de industrie. Het aantal banen bij de overheid, in de financiële sector en in de ICT-sector is relatief laag. Mede door de oververtegenwoordiging van de gastvrijheidssector telt Súdwest-Fryslân relatief veel 'kleine banen' en seizoensgebonden werkgelegenheid.

In de periode 2011 - 2020 zijn er in Súdwest-Fryslân ongeveer 1.460 banen bijgekomen. Dit komt neer op een groei van 3,6% en is vergelijkbaar met het provinciale gemiddelde, maar lager dan het landelijke gemiddelde (+7,3%). In 2020 is de werkgelegenheid voor het eerst in jaren weer gedaald. Er zijn echter grote verschillen in de werkgelegenheidsontwikkeling per sector waarneembaar. In totaal is het aantal vestigingen in Súdwest-Fryslân tussen 2011 en 2020 met 22% gegroeid. Ook in Fryslân (+25%) en landelijk (+33%) is het aantal vestigingen in deze periode hard gegroeid. Deze groei wordt voor een groot deel veroorzaakt door een toename van het aantal zzp'ers. In vergelijking met het landelijke en provinciale beeld telt Súdwest-Fryslân bovendien veel micro-bedrijven (2 tot 10 werkzame personen).

Ongeveer 4,8% van alle vestigingen in Súdwest-Fryslân exporteert naar het buitenland. Het aantal exporterende vestigingen blijft daarmee achter ten opzichte van de gemeenten Heerenveen en Smallingerland en het landelijke percentage en is vergelijkbaar met de gemeente Leeuwarden en het Friese gemiddelde. Ten opzichte van de andere F4-gemeenten en het landelijk gemiddelde heeft Súdwest-Fryslân daarnaast een relatief laag aantal snelgroeiende bedrijven. Dit komt mogelijk door het relatief grote aantal zzp'ers en micro-bedrijven, die over het algemeen minder op groei en export zijn gefocust en vaak vooral zijn gericht op de thuismarkt.

Het aantal nieuwe bedrijven dat in Súdwest-Fryslân wordt opgericht (70 oprichtingen per 1.000 bedrijven in 2019) ligt structureel lager dan het Friese gemiddelde (80 oprichtingen per 1.000 bedrijven) en het landelijke gemiddelde (105 oprichtingen per 1.000 bedrijven). Anderzijds ligt ook het aantal opheffingen in Súdwest-Fryslân met 60 opheffingen per 1.000 bedrijven in 2019 lager dan het Fries en Nederlands gemiddelde, al is het verschil wel kleiner dan bij het aantal oprichtingen.

## 2.2 Trends en ontwikkelingen

Diverse trends en ontwikkelingen zijn van invloed op de economische ontwikkeling in het algemeen, zo ook in Súdwest-Fryslân. Ze kunnen een motor vormen voor vernieuwing en nieuwe verdienmodellen, maar kunnen ook bestaande verdienmodellen onder druk zetten. Ze zijn daarmee van invloed op onze visie op economische groei. Voor de meeste van deze trends en ontwikkelingen geldt dat ze zich betrekkelijk autonoom voordoen en dat het niet een kwestie van kiezen is of we hier in onze gemeente in meegaan. Waar we wel wat te kiezen hebben betreft de wijze waarop we op trends en ontwikkelingen inspelen. De keuzes die we maken en ons vermogen om die keuzes te praktiseren zijn bepalend voor de economische vitaliteit van onze gemeente in de toekomst. We noemen hier (niet limitatief) enkele trends en ontwikkelingen die van grote invloed zullen zijn op de economische koers die we willen kunnen varen:

- Vergrijzing en krimp omvang (beroeps)bevolking: toenemende ‘battle for talent’ doordat de vijver kleiner wordt, een krimpende thuismarkt voor bedrijven en instellingen waardoor voorzieningen onder druk komen te staan, oplopende zorgkosten, noodzaak arbeidsmigratie en een veranderende behoefte op de woningmarkt.
- Toenemende snelheid en impact van technologische ontwikkelingen: door technologische ontwikkelingen zoals robotisering en automatisering wordt slimmer geproduceerd en verdwijnt en verandert werk. Er ontstaan nieuwe carrièrekansen, maar er houden ook carrièrepaden op te bestaan. Consumentengedrag verandert. De coronacrisis heeft voor een versnelde digitalisering van de samenleving en de economie gezorgd. Kunstmatige intelligentie en gebruik van data leidt tot een verandering van business modellen.
- Afbouw gebruik fossiele bronnen: we bevinden ons in een transitie naar een circulaire economie waarin minder grondstoffen nodig zijn en grondstoffen bovendien duurzaam en hernieuwbaar zijn. Deze transitie die is ingezet is noodzakelijk om klimaatverandering te stoppen, en is bovendien van belang voor het vergroten van leveringszekerheid en daarmee voorkomen van oplopende prijzen, strengere wet- en regelgeving (o.a. energiegebruik, stikstof).
- Opkomst van de betekenseconomie: we zien een (aarzelende maar onmiskenbare) verschuiving bij ondernemers van een bedrijfsmodel gericht op winstmaximalisatie naar een model dat draait om maatschappelijke impactmaximalisatie. Een economische ontwikkeling die bewust bijdraagt aan het verhogen van brede welvaart.
- Maatschappelijke veranderingen: er zijn verschillende generaties op de arbeidsmarkt actief met uiteenlopende drijfveren en arbeidsethos, toenemende aandacht voor diversiteit en gelijke kansen op de werkvloer, groeiend belang van en waardering voor vrijwilligerswerk (ook in economische zin).

## 2.3 SWOT

Op basis van de analyse van de huidige situatie in Súdwest-Fryslân, trends en ontwikkelingen en veranderingen in de context van onze gemeente hebben we een SWOT-overzicht opgesteld. Hierin worden onze sterktes en zwaktes bepaald door wie we zijn. De kansen en bedreigingen komen voort uit wat er op ons af komt (externe factoren).

<b>Sterkten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ervaren brede welvaart is hoog: sterke mienskip (sociale contacten, vrijwilligerswerk, onderling vertrouwen), rust en ruimte, natuur en cultuur (Friese meren, IJsselmeerkust, Elf steden)</li><li>• Landbouw: sterke melkveesector</li><li>• Industrie: water, food, jachtbouw</li><li>• Toonaangevende spelers in de bouw</li><li>• Gastvrijheidssector: SWF toeristische sleutelregio binnen Fryslân (waterrecreatie, 5-sterrennetwerk, wandel/fietsroutes, cultuurhistorische waarde)</li></ul>	<b>Zwakten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bevolkingskrimp i.c.m. vergrijzing: krapte op de arbeidsmarkt, voorzieningenniveau onder druk, oplopende zorgkosten</li><li>• Gebrek aan hoger onderwijs waardoor er sprake is van een vertrekoverschot van jongeren</li><li>• Digitale weerbaarheid is relatief laag (kennis, opleiding, personeel, bedrijven)</li><li>• Veel seizoensgebonden banen</li><li>• Schaalverkleining in de economie (sterke groei aandeel zzp'ers)</li><li>• Landbouw is onvoldoende ingericht op actuele ontwikkelingen/transities op gebied van natuur, klimaat en water.</li><li>• Groei en export van de bedrijven is relatief laag</li></ul>
<b>Kansen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Veranderende woningbehoefte (levensloopbestendig, aardgasvrij en circulair)</li><li>• Groeiende wereldwijde vraag naar voedsel, water en energie</li><li>• Vergroening, verduurzaming en circulariteit</li><li>• Opkomst andere economische waarden (van winst naar impact)</li><li>• Verschuivende behoefte van toeristen (kwaliteitstoerisme)</li></ul>	<b>Bedreigingen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verschraling van het voorzieningenniveau</li><li>• Groeiende mismatch op de arbeidsmarkt i.c.m. afname van de vraag naar banen in het middensegment</li><li>• Snelheid en impact van technologie</li><li>• Strengere regelgeving (natuur, klimaat, water) zet agrarische sector onder druk</li></ul>



# 3.

## Visie en opgaven

Dit economische actieplan voor de gemeente Súdwest-Fryslân is bedoeld om sturing te geven aan de inzet van de gemeente en onze samenwerkingspartners. Hiervoor is het belangrijk dat we een stip op de horizon zetten. Hoe willen wij dat onze economie er in de toekomst uitziet? Onze visie op de economische ontwikkeling van Súdwest-Fryslân is in dit hoofdstuk uiteengezet en bestaat uit drie pijlers die in de volgende paragrafen nader zijn toegelicht.

### 3.1 SDG's vormen het kompas voor onze inzet

Súdwest-Fryslân is een zogeheten Global Goals gemeente. Dat houdt in dat we ons gecommitteerd hebben aan de duurzame ontwikkelingsdoelen die zijn vastgesteld door de Verenigde Naties. We willen op gemeentelijk niveau ons steentje bijdragen aan mondiale vraagstukken. De duurzame ontwikkelingsdoelen fungeren als ons kompas in onze inzet, ook als het gaat om de ontwikkeling van onze economie. Er zijn in totaal 17 duurzame ontwikkelingsdoelen die zijn onder te verdelen in drie dimensies: economie, maatschappij en biosfeer.



Figuur 1: Overzicht duurzame ontwikkelingsdoelen per dimensie

Een vitale economie is cruciaal voor onze inwoners. Het draagt bij aan zelfontplooiing en de financiële zelfredzaamheid van onze inwoners en stelt ze in staat om in hun (materiële) behoeften te voorzien. In de laatste decennia is onze lokale economie – net als in de rest van Nederland – fors gegroeid, maar dit heeft ook negatieve effecten met zich meegebracht. Er is sprake van toenemende scheefgroei in de verdeling van materiële welvaart en een deel van onze inwoners profiteert niet of onvoldoende van de economische vooruitgang. Daarnaast staat het ecologisch kapitaal in toenemende mate onder druk. Onze economie is sterk afhankelijk van fossiele grondstoffen die vervuilend en/of eindig zijn en de biodiversiteit neemt steeds verder af. Met het centraal stellen van de duurzame ontwikkelingsdoelen willen we een trendbreuk met het

verleden realiseren. We zetten in op een goed functionerende economie die niet ten koste gaat van, maar juist een positieve bijdrage levert aan maatschappelijke en ecologische waarden. Dat betekent dat we toe moeten werken naar een 'regeneratieve economie', een economie met een overall positieve impact op het sociale en ecologische kapitaal. Dat is een gigantische ambitie en ook opgave waar wij als gemeente aan willen bijdragen.

Hieronder hebben we geconcretiseerd wat de duurzame ontwikkelingsdoelen betekenen voor de economische ontwikkeling van Súdwest-Fryslân.

#### **Dimensie Economie**

- Economische activiteiten die per saldo waarde toevoegen aan de samenleving (van winstmaximalisatie naar impactmaximalisatie)
- Een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven
- Een economie die voldoende en passend werk biedt voor iedereen die kan en wil werken.
- Een goede beloning voor arbeid en inkomenszekerheid
- Duurzame inzetbaarheid van mensen

#### **Dimensie Maatschappij**

- Gelijke economische kansen voor iedereen
- Een economie die bijdraagt aan een aantrekkelijk voorzieningenniveau
- Inzet op een leven lang ontwikkelen
- Verkleinen van de kloof tussen arm en rijk
- Toegankelijk kwaliteitsonderwijs voor iedereen

#### **Dimensie Biosfeer**

- Transitie van een lineaire naar een circulaire economie
- Economische ontwikkeling die bijdraagt aan biodiversiteit
- Een economie gebaseerd op duurzame grondstoffen en energiebronnen

### **3.2 Economie die transitieproof is en bijdraagt aan maatschappelijke opgaven**

Het vergroten of op peil houden van het brede welvaartsniveau van onze inwoners kan alleen worden bewerkstelligd als we in Súdwest-Fryslân vanuit de economie en samenleving goed op grote maatschappelijke opgaven in weten te spelen. Dat we ons perfect voorbereiden op wat deze maatschappelijke opgaven van ons vragen, dat we wendbaar en flexibel meebewegen en weerbaar zijn bij fricties en in het geval van tegenslag. Als we dat weten te bereiken, dan zijn we 'transitieproof' en kunnen we onze sociaaleconomische vitaliteit behouden of vergroten en onze brede welvaart verbeteren. Immers, we werken daarmee aan een betere wereld en met een bijdrage aan maatschappelijke opgaven kan ook goed geld verdiend worden. Komen we niet voldoende mee in deze maatschappelijke opgaven, dan raken we economisch achterop en gaat het onherroepelijk ten koste van ons brede welvaartsniveau.

In lijn met de trends en ontwikkelingen (paragraaf 2.2.) zijn er in het bijzonder vier maatschappelijke opgaven waar we de komende jaren vanuit ons economisch beleid op in gaan zetten. We sluiten aan bij de transitie die Noord-Nederland heeft opgenomen in haar innovatie strategie (RIS3). Een strategie die moet resulteren in een innovatiever en sterker Noord-Nederland van waaruit gewerkt wordt aan een circulaire, gelukkige en inclusieve regio. Deze transitie zijn:

- Van analoog naar digitaal
- Van fossiel naar hernieuwbare energie
- Van zorg naar positieve gezondheid
- Van lineair naar circulair

Door diverse ontwikkelingen komen deze transitie in een stroomversnelling. De coronalockdown heeft bijvoorbeeld de digitaliseringsontwikkeling met zeker zeven jaar versneld. De geopolitieke ontwikkelingen in Oekraïne en de energiecrisis die daaruit voortvloeide, zorgen ervoor dat we in Europa streven naar strategische autonomie en naar een versnelde verandering van ons hele energiesysteem. De grondstoffenschaarste en het toenemend belang van leveringszekerheid (ten opzichte van efficiency) zorgen ervoor dat bedrijven hun productieketens opnieuw (en steeds vaker op basis van circulaire principes) inrichten. En de stikstofproblematiek en de daarmee samenhangende vraagstukken rond natuur, klimaat en water, zorgen ervoor dat de landbouw versneld moet om- en doorschakelen.

### 3.3 Voorbereid op nieuwe transitie

Het derde en laatste element van onze visie is dat we erkennen dat de toekomst ongewis is en dat we de onzekerheden die daarbij horen omarmen. Trendextrapolatie is als gevolg van grote veranderingen weinig zinvol. Er valt niet te voorspellen welke sectoren in de toekomst groot worden, welke technologieën de winnende zullen zijn en ook niet welke transitie we nog door moeten. Voorbereiding op het ongewisse vraagt vooral veel veerkracht en wendbaarheid van onze beroepsbevolking, van de ondernemers en van de instituties (waaronder wij als gemeente en onze mede overheden, maar zeker ook de onderwijs- en kennisinstellingen). De coronacrisis heeft uitgewezen dat veerkracht nu al één van de kwaliteiten is van Súdwest-Fryslân (binnen de context van de nationale economie). Nederland heeft zich goed kunnen herstellen en de economische neergang was minder diep en duurde minder lang dan gedacht. Maar hier ligt zeker, ook binnen Súdwest-Fryslân, nog een continue ontwikkelopgave als het gaat om het verder vergroten van de wendbaarheid en weerbaarheid.

### 3.4 Langjarige opgaven van Súdwest-Fryslân

Onze visie op de economische ontwikkeling van Súdwest-Fryslân hebben we vertaald naar een viertal langjarige opgaven. Per opgave hebben we de onderliggende uitdagingen benoemd waarmee we aan de slag moeten gaan. Hoe we dit vervolgens gaan vormgeven, is uitgewerkt in hoofdstuk 4.

#### Het omgaan met schaarste aan menselijk kapitaal en grondstoffen

- Transitie van een lineaire economie naar een circulaire economie waarin grondstoffen in principe oneindig kunnen worden hergebruikt en hun waarde behouden.
- Transitie van een analoge naar een digitale economie waarin we datagedreven produceren en werken om de arbeidsproductiviteit te verhogen en kans op fouten te verkleinen.
- Het menselijk kapitaal in Súdwest-Fryslân optimaal benutten door de participatiegraad te verhogen en het menselijk kapitaal in te zetten voor waardecreërende banen.
- Aantrekken en behouden van talent door gezamenlijke profilering en goed werkgeverschap.

### **Doorontwikkelen naar een betekeniseconomie**

- Ontwikkelen en opschalen van impact-ondernemen met als doel dat dit de norm wordt.
- Benutten van het groeipotentieel van impact-ondernemers die inzetten op waardecreërende banen (i.p.v. waarde- onttrekkende banen). Het gaat bijvoorbeeld om ondernemers die bijdragen aan versterking van het woon- en leefklimaat in onze gemeente, bijdragen aan het versnellen van maatschappelijke transitie zoals de energietransitie, de landbouwtransitie en circulaire economie, bijdragen aan vitaliteit of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen bieden.
- Herdefiniëren van werk (beloning, tijdstip, plaats etc.) en een betere waardering voor vrijwilligerswerk.

### **Vorbereiden op nieuwe transitie**

- Vergroten van de wendbaarheid en weerbaarheid van ondernemers en beter benutten van het groeipotentieel door ondernemerschap, innovatie, internationalisering te stimuleren.
- Vergroten wendbaarheid en weerbaarheid beroepsbevolking door te zorgen voor passend onderwijs en het stimuleren van leven lang ontwikkelen en een leercultuur.
- Werken aan een integrale oplossing hoe we omgaan met de verwachte toename van frictiewerkloosheid omdat naar verwachting steeds minder mensen hun hele werkzame leven dezelfde baan hebben.

### **Behoud van een aantrekkelijk vestigingsklimaat**

- Werken aan vitale stedelijke centra en (dorps)kernen door te investeren in ruimtelijke kwaliteit, het voorzieningenniveau op peil te houden en de belevingswaarde te vergroten.
- Investeren in voldoende en toekomstbestendige werklocaties zodat er fysieke ruimte is om te ondernemen en groeien in Súdwest-Fryslân.
- Een goede digitale en fysieke bereikbaarheid als randvoorwaarde voor een aantrekkelijk woon- en ondernemersklimaat.
- Een toegankelijk en onderscheidend woningaanbod dat aansluit op de behoeften van onze inwoners en bijdraagt aan het aantrekken van nieuwe inwoners.
- Een aantrekkelijk voorzieningenniveau en hoogwaardig en divers cultureel aanbod dat bijdraagt aan een aantrekkelijk woon- en leefklimaat
- Behoud van de landschappelijke (o.a. Friese Meren, IJsselmeerkust, rust en ruimte) en cultuurhistorische waarden (o.a. 6 van de Friese 11 steden)

# 4.

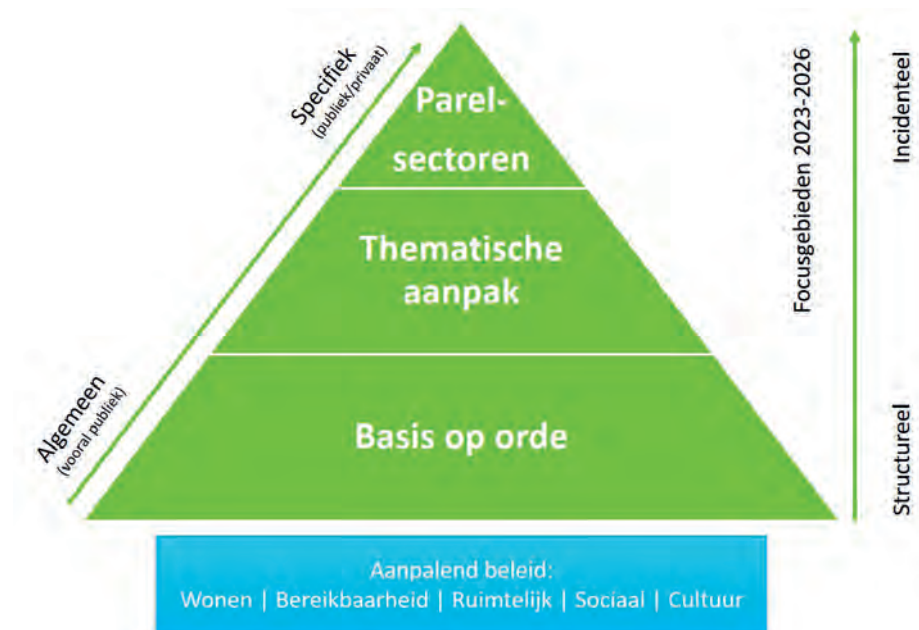
## Actieagenda

### 4.1 Strategie

Om van de huidige naar de gewenste situatie te komen zijn in dit hoofdstuk de actielijnen geformuleerd waar we samen met onze partners aan willen werken. Per actielijn is een beleidscanvas uitgewerkt waarin is geconcretiseerd wat onze inzet is en wat we willen bereiken. De actielijnen zijn onder te verdelen in een drietal sporen.

- Het eerste spoor 'basis op orde' richt zich op het creëren van de juiste randvoorwaarden voor een bloeiende economie. De actielijnen binnen dit spoor vragen derhalve structurele aandacht. Er is binnen dit spoor een onderscheid te maken tussen alles wat zich 'voor de voordeur' van de ondernemer afspeelt (versterking vestigingsklimaat) en alles wat zich 'achter de voordeur' van de ondernemer afspeelt (versterking ondernemersklimaat).
- Het tweede spoor 'specifieke thema's' bevat thema's die de komende jaren extra aandacht vragen om de economie toekomstbestendig te maken. De inzet op specifieke thema's heeft als doel om kansen die zich voordoen als gevolg van trends en ontwikkelingen te verzilveren en bedreigingen af te wenden. Het zijn deels thema's waar in voorgaande jaren op werd ingezet, maar ook nieuwe thema's die urgenter zijn geworden.
- Het derde spoor 'parelsectoren' richt zich op het uitbouwen van de sectoren die een grote bijdrage leveren aan de brede welvaart en de economische kracht van Súdwest-Fryslân of de potentie hebben om dit te doen.

Tevens hebben we geïdentificeerd wat we vanuit de economie nodig hebben vanuit andere beleidsdomeinen om ons plan te laten slagen en hoe we met dit economisch actieplan voor synergie willen zorgen met andere beleidsdoelen van de gemeente Súdwest-Fryslân. Onze strategie is in figuur 2 gevisualiseerd.



Figuur 2: Strategie

## 4.2 Spoor 1: Basis op orde

### 4.2.1 Vitale kernen

Wij gaan voor een Súdwest-Fryslân met kernen waar fijn en gezond kan worden gewoond, gewerkt, geleefd en gerecreëerd. Dorpen en steden waar de voorzieningen op orde zijn, met binnensteden en dorpskernen die beleving bieden, met verkeersveilige straten en wegen. Met veel groen en ontmoetingsmogelijkheden. Vanuit het economische werkveld dragen we in grote mate bij aan deze ambitie. Een goed vestigingsklimaat op onze bedrijventerreinen en in onze binnensteden en kernen creëert werkgelegenheid en voorzieningen voor onze inwoners.

#### Wat zijn de uitdagingen

- Prognoses van de provincie Fryslân en de Ondernemersfederatie tonen aan dat er behoefte is aan uitbreiding van bedrijventerreinen in onze gemeente. De leegstand op bestaande terreinen is momenteel zeer laag. Doorstroming is noodzakelijk om lokale groeiers en nieuwe bedrijven ruimte te geven. Dit kan bovendien een extra impuls geven aan onze paresectoren. Het is wel essentieel kritisch om te gaan met de ruimte die bedrijvigheid inneemt en de impact die dit heeft op de omgeving. We dienen oog te hebben voor de juiste balans.
- De kwaliteit van enkele bestaande terreinen is voor verbetering vatbaar. Duurzaamheid, efficiënt gebruik, klimaatadaptatie, bereikbaarheid en snelle internetverbindingen, beweegvriendelijkheid zijn hierbij belangrijke aspecten
- De (commerciële) voorzieningen in de kleine en grote kernen staan onder druk. Factoren als vergrijzing, ontgroening, corona, inflatie, krapte op de arbeidsmarkt en toename van internetbestedingen zorgen voor verminderde afname en kleinere marges. Er is een aanpak nodig om de kernen leefbaar en vitaal te houden en compacter te maken. .
- Het verbeteren van de verblijfs- en beleefwaarde en diversiteit is belangrijk om de aantrekkelijkheid van winkelgebieden te verbeteren . Samen met ondernemers en vastgoedeigenaren wil de gemeente de kwaliteit en beleefwaarde van winkelgebieden verbeteren.
- Weekmarkten en/of beleef- en streekmarkten dragen bij aan het voorzieningenaanbod en de beleving in binnensteden, zowel voor inwoners als bezoekers. Enkele markten in de gemeente zijn van lage kwaliteit. Ze verdienen aandacht en opwaardering.
- Alternatieve vormen van “horeca en detailhandel” krijgen meer vorm, zoals bezorgwinkels, thuishappers, theetuinen en boerderijwinkels. Het is van belang deze ontwikkelingen in relatie tot het behoud van sterke winkelkernen te bezien.

#### Context

- Met provincie zijn afspraken gemaakt over de mogelijkheid voor uitbreiding op diverse plekken - REOS
- Op gemeentelijk niveau vindt afweging plaats over de plek, grootte en stedenbouwkundige inpassing van bedrijventerreinen. Het economisch zwaartepunt ligt in de grotere kernen. Dit is richtinggevend in de ontwikkeling van nieuwe terreinen (omgevingsvisie)
- Er worden door wet- en regelgeving en bedrijven steeds hogere eisen gesteld aan de kwaliteit van nieuwe en bestaande bedrijventerreinen, bijvoorbeeld op het gebied van klimaatadaptatie, energietransitie en circulariteit.

- We werken aan de versterking van het stadscentrum van Sneek, onder de vlag Vitaal Sneek. Dit concept is ook interessant voor andere grotere kernen in onze gemeente.
- Specifiek gemeentelijk beleid m.b.t. detailhandel, horeca, gastvrijheidseconomie en markten

### Wat willen we bereiken

- Een positieve bijdrage leveren aan, in het bijzonder onderstaand, SDG doel.



- Een uitstekend vestigingsklimaat waarin bedrijven ruimte hebben voor kwalitatieve groei en waar onder meer onze paresectoren optimaal kunnen ondernemen. Economische groei richt zich op een groei in kwaliteit en van de professionaliteit van onze paresectoren; meer dan op een kwantitatieve groei van het aantal bedrijven en arbeidsplaatsen.
- Onze kernen bieden beleving en leefkwaliteit. De (commerciële) voorzieningen zijn er op peil voor onze inwoners en gasten om goed te kunnen recreëren, boodschappen te kunnen doen, elkaar te ontmoeten en te kunnen genieten van de cultuur-historische waarde van onze gemeente. De grote kernen zijn de economische centra van onze gemeente. De samenhang met het omliggende buitengebied is onderdeel van het geheel aan beleving en leefkwaliteit.

### Wat gaan we doen

Activiteiten (bedrijventerreinen)	Planning
1. We starten met een campagne en acquisitie gericht op het aantrekken van bedrijven die de paresectoren versterken en matchen met de lokale beroepsbevolking. Daarbij onderzoeken we of clustering kan bijdragen aan het versterken van de innovatiekracht van onze paresectoren (o.a. maakindustrie, waterstof).	2023
2. We werken plannen uit voor bedrijventerreinen in Bolsward, Makkum, en enkele andere kernen. In lijn van gemaakte afspraken starten we in 2023 met Makkum en Bolsward.	2023-2026
3. We werken aan toekomstbestendige bedrijventerreinen. Dit is breed en gaat onder meer over leegstand, verduurzaming, klimaatadaptatie. Op basis van een diagnose (monitor) van de bestaande terreinen ontwikkelen we een plan van aanpak, waarbij we ook inzetten op actief parkmanagement en een betere organisatiegraad op de bedrijventerreinen.	Start 2024

Activiteiten (voorzieningen)	Planning
1. Uitvoering plannen Vitaal Sneek. We verkennen onder meer hoe we stuwende sectoren (zoals de gastvrijheidseconomie) meer in de binnensteden en de centra van kernen kunnen concentreren en verkennen de mogelijkheden voor het creëren van 'hotspots' voor culturele/sportieve activiteiten.	2023-2026
2. Aanpak Vitaal Sneek vertalen we naar andere kernen. Hierover gaan we met ondernemers(verenigingen) in gesprek (evt. i.s.m. Platform De Nieuwe Winkelstraat). Al naar gelang behoefte per kern (maatwerk) gaan we aan de slag.	2024
3. We werken actief aan sterkere en aantrekkelijke weekmarkten, bijvoorbeeld d.m.v. verplaatsing, nieuw beleid, acquisitie en beleefmarkten zoals een streekmarkt.	2024 en daarna
4. Accountmanagers ondersteunen ondernemers gebiedsgericht en zijn een duidelijk aanspreekpunt voor ondernemers, ze vertalen de verschillende belangen per kern.	2023-2026

#### Gerelateerde projecten en programma's

- Gebiedsprogramma's Sneek, Bolsward
- Vitaal Sneek
- Waterstad Sneek
- IJMA
- Omgevingswet
- Programma Wonen
- Team Mobiliteit/Verkeer
- IJsselmeerkustagenda
- WOM

#### 4.2.2 Ondernemerschap en innovatie

Ondernemers zorgen voor werk, welzijn, en ontmoeting en zijn een bindmiddel in onze gemeenschappen, bijvoorbeeld door sponsoring van sportverenigingen. Súdwest-Fryslân is een ondernemende gemeente. Veel van onze bedrijven zijn diep geworteld in onze lokale Mienskip. Een bloeiend ondernemersklimaat in Súdwest-Fryslân, waarin ondernemers toekomstgericht kunnen ondernemen en ontwikkelen, is essentieel voor onze welvaart en ons welzijn. We hebben bovendien de innovatiekracht van onze ondernemers nodig om maatschappelijke transities die ondersteunend zijn aan het verhogen van de brede welvaart te versnellen. In de gemeente Súdwest-Fryslân vinden ondernemers een betrouwbare, meedenkende en stimulerende partner die met hen en andere partners wil werken aan de oplossingen voor de toekomst.

#### Wat zijn de uitdagingen

- Ondernemerschap en innovatie zijn noodzakelijk om onze parelsectoren internationaal concurrerend te houden of verder uit te bouwen.
- Veel bedrijven worden momenteel hard geraakt door uiteenlopende factoren, zoals recent door corona, de oorlog in Oekraïne, krapte op de arbeidsmarkt, stijgende energieprijzen en inflatie. Nieuwe factoren



en maatschappelijke ontwikkelingen zullen zich aandienen. Voor ondernemers is het essentieel wendbaar en weerbaar te zijn. Het vraagt vaak om investeringen en vernieuwing in tijden van onzekerheid en onverwachte gebeurtenissen om de toekomstbestendigheid van een bedrijf te borgen.

- De meeste zelfstandige ondernemers groeien niet door tot werkgever en circa de helft bestaat na vijf jaar niet meer. Nieuwe economische modellen, maatschappelijke opgaven, technologische ontwikkelingen en mondialisering vragen steeds meer van ondernemingen in bepaalde sectoren. Wie daar goed mee omgaat en op de kansen inspeelt, vergroot de kans om economisch relevant te blijven. Het is daarmee van groot belang om startups en scale-ups in onze gemeente goed te ondersteunen.

### Context

- Relevante beleidsagenda's en programma's op landelijk, landsdelig en provinciaal niveau. Het gaat bijvoorbeeld om het MKB en topsectorenbeleid van de Rijksoverheid, de nieuwe RIS3 voor Noord-Nederland, de economische agenda van de Economic Board Noord-Nederland, de start- en scaleup aanpak van IPF, economisch beleid van de provincie en de 1e lijns ondersteuning van het Friese MKB door Ynbusiness.

### Wat willen we bereiken

- Een positieve bijdrage leveren aan onderstaande SDG doelen



- Ondernemers in onze gemeente zijn weerbaar en wendbaar in tijden van onzekerheid en veranderingen. Bedrijven in uiteenlopende sectoren en van elk formaat werken samen en helpen elkaar om toekomstbestendig en innovatief te zijn. Ze worden hierin door de gemeente actief ondersteund, gefaciliteerd en geïnformeerd.
- Onze innovatieve bedrijven oogsten succes en ontwikkelen zich door. Ze gaan op zoek naar nieuwe markten buiten Fryslân en buiten Nederland.

## Wat gaan we doen

Activiteiten	Planning
1. We organiseren themabijeenkomsten voor ondernemers (kennis, verbinding en inspiratie) o.a. over circulariteit, impact-ondernemen, export en digitalisering. Ook organiseren we specifieke bijeenkomsten voor startups (ondersteuning in de basis, preventie) en scale-ups (inspiratie en nieuwe markten).	2023-2026
2. We werken actief aan sterk ondernemerschap. Daarin werken nauw samen met IPF, o.a. programma Fries ondernemerschap, Yn business. Dat doen we met middelen en door het deelnemen (halen en brengen) in de netwerken en coalities, met name ook voor de parelsectoren agrofood en maritiem. We zoeken subsidie- en financieringskansen en adviseren ondernemers hierover in samenwerking met Ynbusiness.	2023-2026
3. We onderzoeken of we met ondernemers kunnen komen tot een gezamenlijke stichting/investeringsfonds. Een dergelijk fonds dient ter versterking en stimulering van de regionale economie.	2023
4. We ondersteunen samen met onze partners o.a. Founded in Fryslân starters en scale-ups gericht bij de start en groei van hun bedrijf. We organiseren daar onder meer gerichte bijeenkomsten voor.	2023-2026
5. We zetten ondernemers in de spotlight, om kennis en informatie te delen.	2023-2026
6. Accountmanagers ondersteunen ondernemers o.a. met netwerken, informatie en communicatie, kennis delen, aanvragen subsidies en bedrijfsontwikkelingen	2023-2026
7. We versterken de samenwerking tussen gemeente, ondernemersverenigingen en de ondernemersfederatie door gezamenlijk economische actieplannen te ontwikkelen en uit te voeren.	2023-2026

### 4.2.3 Arbeidsmarkt

Goed personeel is van groot belang voor werkgevers in onze gemeente en het hebben van werk is van groot belang voor de zelfontplooiing en zelfredzaamheid van onze inwoners. Een goed functionerende arbeidsmarkt is daarom cruciaal voor onze economie en brede welvaart. In de afgelopen jaren hebben we als gemeente stevig ingezet op een brede arbeidsmarktaanpak. We gaan hier de komende jaren mee door en gaan dit in nauwe samenwerking met alle partners verder uitbouwen en ontwikkelen.

Wat zijn de uitdagingen

- De vraag naar arbeid is momenteel groter dan het aanbod. De werkloosheid is laag en het aantal vacatures hoog. De spanning op de arbeidsmarkt neemt nog steeds toe. Het vertrek van ervaren medewerkers en het gebrek aan ervaring bij nieuwkomers heeft mede de balans tussen vraag en aanbod verstoord. Het zorgt voor een (nog altijd groeiende) kloof tussen wat werkzoekenden willen en kunnen en wat werkgevers zoeken en vragen. Door de krapte komen werkgevers moeilijk aan personeel en zijn er historisch

weinig mensen zonder werk. De groep mensen die aan de kant staat en een grote afstand tot de arbeidsmarkt heeft, wordt ook in deze tijd echter nauwelijks kleiner.

- Jongeren maken na het afronden van de middelbare school belangrijke keuzes over hun vervolgopleiding en hun woonplek. Na de opleiding volgt de zoektocht naar een werkplek en een structurele woonplaats. Veel jongeren verlaten onze gemeente, veelal voor studie en/of werk. Tegelijk vergrijsst en krimpt de beroepsbevolking.
- Er is sprake van een groeiende mismatch op de arbeidsmarkt. Er is een groot tekort aan met name personeel met een technische of ICT-achtergrond. Tegelijkertijd worden er nog veel mensen opgeleid voor banen die op de langere termijn onder druk staan door automatisering en robotisering.
- De snelheid en (sociale) impact van technologische ontwikkelingen stellen andere eisen aan de arbeidsmarkt van de toekomst. Naast het verdwijnen van banen zal de aard van het werk voor veel banen veranderen. Dit vraagt om een wendbare en weerbare beroepsbevolking die kan inspelen op veranderingen. Het is steeds minder realistisch dat mensen hun hele carrière dezelfde werkzaamheden blijven uitvoeren. Investeren in een leven lang ontwikkelen om de flexibiliteit van de beroepsbevolking te vergroten wordt steeds belangrijker. Daarnaast is het van belang om te investeren in competenties die zich moeilijk laten vervangen door robots, het gaat bijvoorbeeld om creativiteit, klantgerichtheid en empathie.
- Het bevorderen van kansengelijkheid op de arbeidsmarkt, hierbij gaat het o.a. baankansen, beloning, ontwikkelmogelijkheden en meer diversiteit op de werkvloer.

### Context

- Relevante beleidsagenda's en programma's op landelijk, landsdelig en provinciaal niveau. Het gaat bv. om provinciaal beleid, samenwerking in de arbeidsmarktregio Fryslân en landsdelige programma's zoals de Scholingsalliantie en Techniekpact.

### Wat willen we bereiken

- Een positieve bijdrage leveren aan onderstaande SDG doelen



- In Súdwest-Fryslân is er een optimale match tussen de beroepsbevolking, de bedrijvigheid en het onderwijs. Ons arbeidspotentieel wordt optimaal benut en onze beroepsbevolking versterkt met kennis en inzet onze bedrijvigheid en onze parelsectoren. Iedereen heeft de kans om mee te doen. Dit betekent dat:
  - zoveel mogelijk mensen met een bijstandsuitkering meedoen;
  - onzichtbaar onbenut potentieel zijn weg vindt naar goed werk;
  - het onderwijs (LLO) is afgestemd op de behoeften van onze lokale bedrijvigheid;
  - onze woningvoorraad passend is bij de behoefte van onze (benodigde) beroepsbevolking;
  - bedrijven open staan voor het betrekken van nog onbenut potentieel en innoveren op het gebied van werving en personeelsbeleid.

## Wat gaan we doen

Activiteiten	Planning
1. We zorgen voor een passende match tussen kansrijke en perspectiefrijke werkzoekenden en werkgevers met diverse acties (open hiring, bedrijfsbezoeken, inzetten jobcoaches, gerichte bijeenkomsten, vergroten competenties wendbaarheid en weerbaarheid).	2023-2026
2. We werken samen met onze partners in het Convenant Súdwest Werkt: samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs versterken met o.m. bedrijfsspecifieke opleidingen en stagekalender, "leergierige leraren", leer-werkplekken, praktijkopdrachten, bedrijfsarrangementen, organiseren netwerken.	Start 2024
3. We stimuleren arrangementen i.s.m. Fryslân Werkt: bijv. korte opleidingen met baangarantie die aansluiten op de behoefte bij ondernemers	2023-2026
4. We organiseren een mentorprogramma voor ondernemers en bijstandsgerechtigden (o.a. jobcoach en buddyproject).	2023
5. We werken aan het actief aantrekken van HBO en WO'ers van buiten de provincie o.a. met het project WURK!	Start 2023
6. Met partners waaronder provincie werken we aan de uitvoering van SROI.	2023-2026
7. We faciliteren een Campagne SWF vakmensen – promotie van het (MBO) vakmanschap en daarmee een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor onze parelsectoren.	2024-2026
8. We werken aan meer gerichte en bewuste beroepskeuze van jongeren. Onder meer door het subsidiëren van Technolab, 3O bureau en On Stage.	2023-2026
9. We zetten acties op voor arbeidsparticipatie onder nieuwe Nederlanders en vluchtelingen, zoals speeddates en inspiratietours.	2023-2026

### Gerelateerde projecten en programma's

- Convenant Súdwest Werkt
- Technolab
- Onderwijs
- Yacht Builders Academy
- Universiteit van het noorden, wegwijs in huisvesting kenniswerkers
- Schulddienstverlening ondernemers
- Geldzorgen op de werkvloer
- Fryslân Werkt
- On Stage
- Werkcongres / Inspiratietour
- Ondernemersprijs
- Programma Wonen

## 4.3 Spoor 2: Thematische aanpak

### 4.3.1 Impact-ondernemen

De economie is in de afgelopen decennia hard gegroeid. We vliegen de wereld over, we consumeren als nooit tevoren, we zijn digitaal bedreven en de werkloosheid is historisch laag. Veel luxe en comfort, maar onze continue groei en onze manier van leven hebben hun tol geëist op de aarde. De groei van onze economie gaat ten koste van natuurwaarden en biodiversiteit en zorgt voor vervuiling en klimaatverandering. We overschrijden de grenzen van wat onze planeet aan kan. Daarnaast is sprake van een groeiende kloof tussen rijk en arm. De economie is hard gegroeid, maar niet iedereen heeft hiervan geprofiteerd. Zoals aangeven in het vorige hoofdstuk zetten we als Súdwest-Fryslân in op een nieuw economisch narratief. Een economische ontwikkeling die niet draait om winstmaximalisatie, maar die bijdraagt aan het brede welvaartsniveau in onze gemeente. Om deze ambitie gestalte te geven gaan we de komende jaren fors inzetten op het opschalen van impact-ondernemen. Hierbij gaat het om ondernemers en bedrijven waarbij het niet draait om winstmaximalisatie, maar om naast verdienvermogen een positieve impact te hebben op diverse mondiale en lokale vraagstukken zoals de transitie naar een circulaire economie, het versnellen van de energietransitie en het betrekken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met impact-ondernemen wordt ook voorgesorteerd op nieuwe verdienmodellen die beter aansluiten op actuele en toekomstige ontwikkelingen. Deze verdienmodellen leveren daarmee een meer toekomstbestendige bedrijvigheid op.

#### Wat zijn de uitdagingen

- Voor veel bedrijven is impact-ondernemen en het belang ervan nog onbekend. Het vergroten van bewustwording is van belang.
- De activiteiten van 'impact-ondernemers' zijn vaak nog beperkt bekend. We willen dat impact-ondernemen de norm wordt en geven impact-ondernemers een podium.
- Er is nog onvoldoende aandacht voor het meewegen van negatieve maatschappelijke effecten in businesscases. Er is behoefte aan een level playing field zodat de juiste randvoorwaarden worden gecreëerd voor het opschalen van impact-ondernemen. Als gemeente kunnen we dit bijvoorbeeld meewegen in inkoop- en aanbestedingstrajecten.

#### Context

- Impact-ondernemen wordt in toenemende mate de norm op Europees en nationaal niveau. Bij de verdeling van Europese en landelijke middelen zijn positieve maatschappelijke en planetaire effecten in toenemende mate een belangrijk criterium en de eisen in wet- en regelgeving worden strenger.
- Prijsstijgingen en schaarste nopen tot samenwerking tussen bedrijven: inkoop, transport, vermindering gebruik van fossiele brandstoffen, kennis van innovatie, aanboren van nieuwe markten en klimaat- en milieumaatregelen.
- Het IPF werkt met een breed instrumentarium aan de verscheidene aspecten van het impact-ondernemen, op landsdeling niveau wordt samengewerkt binnen Impact Noord
- In diverse gemeenten om ons heen ontstaan clusters van bedrijven en kennisinstellingen die zich richten op (specifieke onderdelen van) impact-ondernemen.
- Groeiende behoefte om impact-ondernemers zichtbaarder te maken door certificering, zoals B-Corp.

## Wat willen we bereiken

- Een positieve bijdrage leveren aan onderstaande SDG doelen



- Bedrijven, de gemeente en andere organisaties werken samen en individueel actief aan een economie die een positieve impact heeft op onze mensen, onze grondstoffen en de wereld om ons heen. In Súdwest-Fryslân realiseren we ons dat economie niet alleen gaat om winstmaximalisatie en groei, maar dat economie een belangrijke bijdrage levert aan de brede welvaart in onze gemeente, aan het verwezenlijken van de SDG's en rekening houdt met mondiale planetaire grenzen. De gemeente stimuleert en werkt aan bewustwording en informatievoorziening en het benutten van Europese en landelijke (subsidie)kansen. Daarmee willen we eraan bijdragen dat impact- ondernemen de norm wordt in onze economie.

## Wat gaan we doen

Activiteiten	Planning
1. We stellen een Circulaire Uitvoeringspaanpak 2023-2026 op. We sluiten hierbij aan bij de landelijke doelstelling in het nationaal Plan Circulaire Economie: We sluiten de kringlopen	2023-2026
2. Samen met onze partners werken we aan acties en bewustwording om te komen tot een circulaire/impact economie richting de landelijke doelstellingen voor 2030. Daarbij werken we aan concrete instrumenten zoals certificering en een toolkit voor bedrijven en MKB coaches.	2023-2026
3. We geven bekendheid aan bestaande impact-ondernemers door o.a. inspiratietours, promoten best-practices en storytelling.	2023-2026
4. We doen mee in het project circulaire bedrijventerreinen (met F4-gemeenten, provincie en circulair Fryslân). Bedrijventerrein de Hemmen is één van de pilotprojecten (zoeken naar oorsprong en verwerking van grote afvalstroom van papier en karton, vergroening met biodiversiteit).	2023-2026
5. We co-financieren en ondersteunen het VOS-project CO <sub>2</sub> -reductie op bedrijventerreinen.	2023-2026
6. We werken aan het project Bouwkringloop.	2023-2024
7. We werken aan circulaire inkoop door de gemeentelijke organisatie.	2024-2026

## Gerelateerde projecten en programma's

- Klimaatagenda SWF
- Arbeidsmarkt / Programma Werk
- Positieve gezondheid Preventie
- Agenda Natuurinclusief
- Ontwikkeling proeftuinen op het gebied van waterstof en aquathermie (Heeg & Bolsward)

## 4.4 Spoor 3: Parelsectoren

### 4.4.1 Gastvrijheidseconomie

Súdwest-Fryslân is een toeristische sleutelregio binnen de Friese gastvrijheidseconomie. Ca. 50% van het Friese logiesaanbod bevindt zich in de regio Zuidwest Fryslân. Ruim 10% van de werkgelegenheid in onze gemeente is direct verbonden aan de gastvrijheidssector. Daarmee is de gastvrijheidseconomie van grote economische én maatschappelijke betekenis in termen van banen, bestedingen, voorzieningen, plezierige zingeving en aantrekkelijke ruimtelijke invulling. De brede welvaart ligt in Súdwest-Fryslân niet voor niets op een uitzonderlijk hoog niveau vergeleken met de rest van Nederland. Inwoners zijn gelukkig. De gastvrijheidseconomie draagt hieraan bij en wil op hoog niveau blijven presteren. We willen een florerende en sterke gastvrijheidseconomie die qua karakter, aard en schaal aansluit bij onze kernen en landschap. We koersen op de kwaliteitstoerist ofwel de waardevolle bezoeker: de toerist - met grote of kleine beurs - die ons lânskip, erfskip en de mienskip waardeert en daar waarde aan toevoegt.

### Wat zijn de uitdagingen

- Toenemende recreatiedruk als gevolg van de sterk groeiend buitenlands en binnenlands toerisme. De prognose voor Fryslân is dat het aantal gasten stijgt van 1,7 miljoen in 2017 naar 3,5 miljoen in 2030. Dit vraagt om aandacht voor de samenhang met andere functies en de impact op de leefbaarheid van het gebied.
- Veranderende vraag en toenemend verwachtingsniveau van recreanten en toeristen
- Ruimtelijke claims van andere ruimtelijke opgaven die strijdig kunnen zijn met belangen gastvrijheidseconomie
- Eenzijdige focus op watersport zorgt voor hoge bezoekerspieken in zomer en kort seizoen
- Organisatiegraad versnipperd: beperkte samenwerking tussen ondernemers en tussen ondernemers en aanbieders
- Ontbreken van bewust georganiseerde toeristische clusters
- Logiesaccommodaties: vernieuwingsopgave is groot (achterblijven service en kwaliteitsniveau) en ontwikkeldynamiek is hoog
- Verbinden gastvrijheidseconomie aan maatschappelijke opgaven, waaronder circulariteit, transitie op het platteland, biodiversiteitsherstel en leefbaarheid
- Matig tot geen cijfermatig inzicht in de sector

### Context

- Relevante beleidsagenda's op gemeentelijk, (inter)provinciaal en landelijk niveau. Het gaat bv. om NOVEX-programma, Omgevingsvisie, Ontwikkelkader vitale logiesaccommodaties, provinciale actieplannen (logiesaccommodaties, horeca, circulair, toekomstbestendige banen), beleid (Friese) IJsselmeer-kust en de herijkte Actieagenda Perspectief 2030.

## Wat willen we bereiken

- Een positieve bijdrage leveren aan onderstaande SDG doelen



Súdwest-Fryslân is het hele jaar door een aantrekkelijke bestemming, voor bezoekers én inwoners. Onze inspanningen zijn gericht op het realiseren van een zo groot mogelijke positieve impact van de gastvrijheidseconomie voor Súdwest-Fryslân. De positieve impact bestaat uit sociale, ecologische en economische waarde. Het behouden en versterken van de balans tussen toeristisch-recreatieve druk en de draagkracht van de omgeving, cultuur, natuur en landschap staat daarom centraal in onze visie. De gastvrijheidseconomie draagt op deze manier bij aan de kwaliteit van leven voor inwoners (iedereen heeft toegang tot kwalitatieve en betaalbare vrijetijdsactiviteiten), de optimalisatie van bezoekerservaringen en een toekomstbestendige sector voor ondernemers en werknemers.

## Wat gaan we doen

Activiteiten	Planning
1. We stellen een visie en actieprogramma op voor de gastvrijheidseconomie.	2023
2. We versterken de diversiteit en balans in het verblijfsaanbod door bij te dragen aan het toekomstbestendig maken van bestaande logiesbedrijven, ruimte te bieden voor ca. 2 nieuwe vitale logiesbedrijven, de huidige planvoorraad effectief te benutten op strategische plekken binnen toeristische clusters en het ondersteunen van groei van karaktervol kleinschalig logiesaanbod.	2023-2026
3. We investeren in (samenhangende) jaarronde toeristisch recreatieve productontwikkeling door inzet op het verzilveren van cross-sectorale kansen, stimuleren van een breed en divers evenementenaanbod verspreid over het gehele jaar, optimaliseren van routegebonden infrastructuur en voorzieningen en stimuleren van clustervorming.	2023-2026
4. Samen met gemeente De Fryske Marren blijven we inzetten op hoogwaardige marketing, verschaffen van juiste informatie aan bezoekers, versterken gastvrijheid, verbinden van de vele spelers in het gebied door financiële ondersteuning van VVV WvF.	2023-2026
5. We zetten in op het versterken van de gastvrijheidssector voor de langere termijn door het vergroten van de organisatiekracht. Van huidige situatie naar een streefbeeld met uitvoeringsplan.	2023-2026
6. We benutten data en inzichten in bestemming SWF om strategische keuzes te maken waardoor bezoekers, bewoners en bedrijven optimaal kunnen profiteren van de gastvrijheidseconomie.	2023-2026



### **Gerelateerde projecten en programma's**

- NOVEX-programma
- Agenda IJsselmeerkust
- Agenda Sneek
- Waterstad Sneek (provinciaal icoonproject Fryslân)
- Agenda Bolsward
- Gebiedsagenda Zuidwesthoek
- Provinciaal: LF2028: triënnales 2022 (Arcadia) 2025 (Fryslân European Green Capital 2025 ) en 2028 (magneten voor kunstliefhebbers en (cultuur)toeristen van elders)
- Vereniging van Zuiderzeegemeenten
- Bruine Vloot (landelijk icoonproject)
- Provinciale Opgave Kennis voor de Toekomst ( i.s.m. gemeenten, Merk Fryslân, ETFI, DataFryslân, FSP)

### **4.4.2 Landbouw en agrofoodsector**

De landbouw- en agrofoodsector in onze gemeente leveren een essentiële bijdrage aan onze lokale economie en werkgelegenheid en vertegenwoordigt een grote waarde en zeggingskracht in ons landschap dat voor een belangrijk deel door de jaren heen door onze agrariërs is gevormd, met name met melkveehouderijbedrijven en een daarmee samenhangende agrofoodsector. Er is noodzaak om te komen tot toekomstgerichte verdienmodellen binnen de sector om invulling te geven aan de grote uitdagingen waar de sector voor gesteld staat op het vlak van natuur, klimaat en water. Als gemeente willen we samen met de sector werken aan dit toekomstperspectief.

#### **Wat zijn de uitdagingen**

- De gehele keten, met de primaire agrarische bedrijvigheid en daarmee samenhangende landbouw- en agrofoodbedrijvigheid, wordt geconfronteerd met mondiale ambities op het gebied van duurzaamheid, circulariteit, natuurinclusiviteit en klimaatbestendigheid. Ondernemers staan hierbij voor grote uitdagingen om bij te dragen aan bijvoorbeeld energie-transitie, gezonde voeding, gezonde grond, schoon water en natuurwaarden en biodiversiteit. Dit vraagt om een wendbare sector met voldoende innovatiekracht en dynamiek om haar huidige belangrijke positie, zowel landelijk als internationaal, opnieuw te definiëren. Het zal moeten plaatsvinden in samenhang met een nieuw toekomstperspectief voor het platteland.
- Binnen een integrale gebiedsgerichte aanpak dient er aandacht te zijn voor een breed scala aan ontwikkelingen in het landelijk gebied. Een constructieve en avontuurlijke samenwerking binnen de gehele agrofoodketen is hierbij een voorwaarde, in samenspraak met de verschillende partners, zoals de agrariërs binnen de primaire landbouw, toeleveranciers, veevoederbedrijven, verwerkende industrie en handel.

#### **Context**

- Relevante beleidsagenda's zoals de aanpak Stikstof, het Nationaal Programma Landelijk Gebied en het Klimaatakkoord.

## Wat willen we bereiken

- Een positieve bijdrage leveren aan onderstaande SDG doelen



- Een robuuste, economisch vitale en dynamische landbouw- en agrofoodsector met toekomstperspectief die bijdraagt aan de voedselzekerheid in de wereld. De gehele agrofood-keten werkt constructief samen aan een circulaire, natuurinclusieve en klimaatbestendige sector.

## Wat gaan we doen

Activiteiten	Planning
1. Met onze partners (IPF netwerk) stellen we een landbouw/ agro (uitvoerings)agenda op Fries/Noordelijk niveau op. We richten ons daarbij op innovatie, transitie, nieuwe verdienmodellen en samenwerking met een focus op gezonde bodem en duurzame landbouw/agro.	2023-2026
2. We ondersteunen agrarische bedrijven bij de transitie naar een circulaire, natuurinclusieve en klimaatbestendige aanpak. We richten hiervoor o.a. het gemeentelijk accountmanagement landbouw aanvullend in.	2023-2026
3. We zoeken aansluiting bij lopende en op te starten gebiedsprocessen in het landelijk gebied. We kijken naar mogelijkheden voor ondersteuning (zo nodig ook financieel) van agrariërs bij de vele vraagstukken die op hen afkomen. We sluiten aan bij de voorgestelde provinciale indeling van gebieden waarbij per aanwezige grondsoort een meer gedetailleerd transitiepad in beeld gaat komen (o.a. binnen de FPLG-aanpak).	2023-2026

## Gerelateerde projecten en programma's

- Regiodeal Natuurinclusieve landbouw Noord-Nederland
- Veenweideprogramma Fryslân 2021-2030
- Werkje mei Fryslân
- Landbouwagonde
- Herstelplan Biodiversiteit
- Programma Vitaal Landschap
- Programma Klimaatagenda
- Agenda IJsselmeergebied

### 4.4.3 Maritiem

De maritieme industrie is sterk vertegenwoordigd en is bepalend voor het imago van onze gemeente. Nederland kent ons gebied als gebied waar water een enorme rol speelt. Onze jachtbouw, in combinatie met de (water-) recreatie, bepaalt een groot deel van onze identiteit en bekendheid. Veel van onze inwoners zijn werkzaam in de maritieme industrie. We zijn sterk in veel water gerelateerde sectoren en sectoren die daaraan gelieerd zijn. Om toekomstbestendig te zijn liggen er verschillende uitdagingen in de maritieme sector waar we als gemeente de sector bij willen ondersteunen

#### Wat zijn de uitdagingen

- Verdere versterking van de maritieme sector in Súdwest-Fryslân en de samenwerking in noordelijk verband om gezamenlijke vraagstukken op te pakken
- Het aantrekken en behouden van talent
- Het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen in het onderwijs
- Het verduurzamen van de maritieme sector, bijvoorbeeld elektrisch varen en circulariteit.

#### Context

- Relevante beleidsagenda's en programma's zoals de IJsselmeeragenda, Klimaatagenda

#### Wat willen we bereiken

- Een positieve bijdrage leveren aan onderstaande SDG doelen



- Súdwest-Fryslân is de voortrekker en belangrijkste speler in een sterke noordelijke maritieme sector. Súdwest-Fryslân beschikt over een maritiem cluster, verspreid over de gemeente, waar de sector en aanverwante sectoren onderdeel van uit willen maken. Dit betekent dat er naast een optimale samenwerking binnen de sector en met aanverwante sectoren, voldoende ruimte is voor de vestiging van maritieme industrie. Súdwest-Fryslân staat tevens bekend om goed maritiem onderwijs dat naadloos aansluit op de behoeften in de sector en dat in verbinding staat met HBO en universiteiten.

## Wat gaan we doen

Activiteiten	Planning
1. We bouwen een stevige Noordelijke maritieme agenda. Vanuit de sector geïnitieerd en gedragen, gericht op samenwerking en projectontwikkeling: innovatie en circulair. Dat doen we door IPF te ondersteunen en voorop te lopen in de Noordelijke maritieme samenwerking. Hierbij is het verder ontwikkelen van een circulaire keten in de maritieme sector essentieel.	2023
2. We werken aan het project pilotregio elektrisch varen. Elektrisch varen heeft ook een elektrisch laadnetwerk nodig. We brengen partners bij elkaar en haken aan op subsidiemogelijkheden.	2023-2024
3. We versterken het maritieme onderwijs, onderwijsinstellingen en bedrijfsopleidingen en meer samenwerking tussen o.a. Technolab , Yacht builders academy en maritieme bedrijven.	2023-2026
4. We versterken het externe beeld van de sector door o.a. ambassadeurs, storytelling, netwerkversterking, sectorbijeenkomsten.	2023-2026

### Gerelateerde projecten en programma's

- Súdwest Werkt
- Noordelijke maritieme aanpak (IPF)
- Yacht Builders Academy

# 5.

## Organisatie

### 5.1 Onze werkwijze

#### Interne en externe samenwerking

Om de uitvoering tot een succes te maken, is samenwerking cruciaal. We kunnen de economische ambities die in dit actieplan zijn benoemd alleen realiseren met een integrale aanpak. We werken zowel strategisch als gebiedsgericht samen met andere domeinen zoals wonen, duurzaamheid, ruimtelijke ontwikkeling, sociaal beleid, infrastructuur, et cetera. We hebben andere beleidsvelden nodig om de juiste randvoorwaarden te creëren en behouden voor de doelen die in dit actieplan zijn geformuleerd. Tegelijkertijd kunnen we met dit actieplan ook bijdragen aan realisatie van andere beleidsdoelen. Daarnaast zien we externe partijen als belangrijke samenwerkingspartners. Dit doen we op verschillende geografische schaalniveaus:

- met partners in onze gemeente zoals de Ondernemersfederatie, VOS, VOB en andere ondernemersverenigingen, met ondernemers;
- met andere gemeenten waarbij het zwaartepunt ligt op samenwerking met de overige F4 gemeenten (Leeuwarden, Smallingerland en Heerenveen) en De Fryske Marren;
- met partners die provinciebreed of landsdelig opereren zoals de provincie, partners in de Arbeidsmarktregio Fryslân, kennis- en onderwijsinstellingen, reïntegratiepartners, brancheorganisaties, Ynbusiness, IPF, Vereniging Circulair Fryslân, Impact Noord, Economic Board Noord-Nederland, SNN en NG4.
- met ministeries en in EU-programma's

#### Focus en flexibiliteit in de uitvoering

Voor de verschillende actielijnen is praktische uitvoeringscapaciteit nodig. In de uitvoer maken wij op hoofdlijnen onderscheid in de volgende taken:

- Accountmanagement bedrijven en instellingen
- Ontwikkeling en management van projecten en netwerken
- Promotie en acquisitie
- Besturing van het economisch actieplan: plannen, uitvoering en afstemming organiseren, monitoren en bijstellen

De opgaven zijn in dit actieplan breed benoemd. Tegelijkertijd zijn de beschikbare middelen en uitvoeringscapaciteit van de gemeentelijke organisatie beperkt en volgen nieuwe ontwikkelingen elkaar in hoog tempo op. Binnen de geschetste kaders van de langjarige opgaven en daaraan gekoppelde actielijnen maken we daarom jaarlijks een nieuwe afweging over welke activiteiten we oppakken. Hiermee brengen we focus aan, maar borgen ook de ruimte voor flexibiliteit. We wegen dan af welke activiteiten het beste aansluiten op de behoefte van de samenleving en strategische ontwikkelingen die zich voordoen op verschillende schaalniveaus, zodat we de beschikbare capaciteit effectief inzetten.

### 5.2 Monitoring en verantwoording

Datagedreven werken vormt een belangrijk uitgangspunt in onze aanpak. We willen optimaal gebruik maken van data om doelgroepen in beeld te brengen, een betere diagnose te kunnen stellen en om de voortgang te bewaken. Dit laatste doen we door jaarlijks de voortgang op de actielijnen en de ontwikkeling van de economie en brede welvaart in onze gemeente te monitoren. Hierdoor kunnen we – indien nodig – de uitvoeringsstrategie tijdig bijsturen. De verantwoording over de voortgang vindt plaats via de reguliere planning & control cyclus van de gemeente Súdwest-Fryslân. In onderstaande tabel is uitgewerkt welke indicatoren we willen gaan monitoren gedurende de looptijd van dit economisch actieplan. Een deel van de indicatoren is

al beschikbaar, een deel van de indicatoren nog niet. In 2023 worden voor alle actielijnen SMART-geformuleerde indicatoren opgesteld. Op deze indicatoren wordt jaarlijks de voortgang van het actieplan geëvalueerd en gerapporteerd.

Tabel 1: Monitoringsraamwerk

		Actielijnen						
		Vitale kernen	Ondernemerschap en innovatie	Arbeidsmarkt	Impact-ondernemen	Gastvrijheidseconomie	Landbouw en agrofood	Maritiem
Impact	Brede welvaartsindex Fries Sociaal Planbureau							
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nabijheid tot voorzieningen</li> <li>- Leegstand</li> <li>- Kwaliteit bedrijventerreinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Snelgroeïende vestigingen</li> <li>- Exporterende vestigingen</li> <li>Starters die doorgroeien tot werkgever</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spanningsindicator arbeidsmarkt</li> <li>- Werkloosheid en arbeidsparticipatie</li> <li>- inkomensontwikkeling en verdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal gecertificeerde impact-ondernemingen</li> <li>- Ontwikkeling grondstoffengebruik</li> <li>Ontwikkeling CO<sub>2</sub>-uitstoot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling werkgelegenheid</li> <li>- impact-ondernemingen in deze parelsector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling werkgelegenheid</li> <li>- impact-ondernemingen in deze parelsector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling werkgelegenheid</li> <li>- impact-ondernemingen in deze parelsector</li> </ul>	
Output	<p>Realisatie van de beoogde projecten en activiteiten</p> <p>Realisatie van de beoogde resultaten per project/activiteit</p>							

