

Strategische agenda Heerenveen 2022-2040



**Toekomstbestendige keuzes
in relatie tot maatschappelijke
opgaven**

VERSIE 2.0

Februari 2021

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	3
1.1	Waarom een strategische agenda?	3
1.2	Positionering van de gemeente als onderdeel van een netwerk	4
1.3	Werken vanuit de Heerenveense kernkwaliteiten	7
1.4	Hoe verhoudt de Strategische Agenda zich met andere documenten in de P&C-cyclus?	7
1.5	Opbouw van deze strategische agenda	9
2	Het profiel van Heerenveen; onze kernkwaliteiten	10
3	Welke ontwikkelingen komen op ons af?	14
4	Welke opgaven vloeien daar uit voort?	16
4.1	Welke maatschappelijke opgaven vloeien voort uit de geschetste ontwikkelingen?	16
4.2	Wat gebeurt er als we niets doen?	23
5	Onze Strategische Agenda	25
5.1	Zes integrale kernopgaven en één randvoorwaardelijke opgave	25
5.2	Wat willen we op de lange termijn bereiken?	26
5.3	Wat gaan we op middellange termijn doen; onze strategische agenda	27
6.1	Afwegingskader	30

BIJLAGEN

Bijlage 1 >	Trends en ontwikkelingen nader geduid	32
Bijlage 2 >	Overzicht netwerkpartners en rollen van de gemeente	44
Bijlage 3 >	Organisatieopgave	47

1 INLEIDING

1.1 Waarom een strategische agenda?

Wij hebben in onze gemeente te maken met maatschappelijke ontwikkelingen die een grote impact hebben. Denk bijvoorbeeld aan vergrijzing, ontgroening en de verandering van het klimaat. De behoeften en verwachtingen van onze inwoners en bedrijven richten zich veelal op het "hier en nu". Als lokale overheid met democratische legitimatie hebben wij de verantwoordelijkheid om niet alleen naar het "hier en nu" te kijken, maar ook breed, samenhangend en gericht op de toekomst.

In relatie tot elke maatschappelijke opgave en vooral ook in het samenspel van deze opgaven moet uw raad toekomstbestendige keuzes maken. In tijden van schaarste een hele opgave. De vraag daarbij is: wat verbindt en/of verdeelt deze opgaven?

Toekomstbestendige keuzes

Soms moeten we voor de korte termijn maatregelen nemen om een leefbare en duurzame samenleving op de lange termijn te behouden. Daarnaast willen we gemeenschapsgeld zo effectief mogelijk inzetten en ons als lokale overheidsorganisatie voorbereiden op benodigde investeringen. Dit vraagt om het ontwikkelen van een duidelijke visie op de toekomst zodat bij elke investering dit toekomstaspect wordt meegewogen. Ook kan dit betekenen dat we al dan niet periodiek onze bestaande doelen en middeleninzet moeten heroverwegen en bestaand beleid en middeleninzet moeten ombuigen; ook bij deze ombuigingen is het toekomstaspect een belangrijk afwegingsprincipe. Op basis van deze langetermijnvisie kunnen we een agenda maken voor de middellange termijn; een strategische agenda.

Bedoeling van de strategische agenda is dat we meer vooruitkijken naar ontwikkelingen en effecten op de lange termijn. De strategische agenda vormt een bovenliggend strategische kader en geeft richting aan onze opgaven en ambities en de vertaling in beleids- en investeringsopgaven. De strategische agenda helpt bij het maken van hiermee samenhangende financiële keuzes op de kortere en langere termijn. De strategische agenda kijkt 10-20 jaar vooruit.

Samenspel tussen raad en college

De gemeenteraad stelt als hoogste volksvertegenwoordigend bestuursorgaan in onze gemeente de kaders. En vervult een controlerend taak waar nodig. De afgelopen periode zijn samen met de raad 7 opgaven gedefinieerd en doorgesproken.

De fracties in de gemeenteraad kunnen op basis van deze agenda zelf prioriteiten stellen vanuit hun eigen waardenkader. In dit document zijn nog geen keuzes gemaakt. Het is een feitelijke en waardenvrije weergave van opgaven die de komende jaren gaan spelen.

Dynamisch document

Omdat de opgaven in de loop van de tijd veranderen, is het een dynamisch document dat voortdurend wordt aangepast aan de ontwikkelingen en behoeftes. Ten opzichte van de vorige versie Strategische Agenda zijn de volgende aanpassingen opgenomen:

- De inbreng vanuit sessies met de gemeenteraad in december 2020, januari en februari 2021;
- Een nadere duiding van de positie van de gemeente Heerenveen ten opzichte van andere actoren (zie onderstaand);
- In deze versie is meer aandacht besteed aan organisatieopgaven.

Deze zijn randvoorwaardelijk om de maatschappelijke opgaven te kunnen realiseren.

Naast dynamisch is het dus een waardenvrij document. Het is aan uw raad als hoogste volksvertegenwoordigend orgaan in onze gemeente om de keuzes te maken in de bovenliggende waarden.

1.2 Positionering van de gemeente als onderdeel van een netwerk

De opgaven die in deze Strategische Agenda worden geschetst liggen niet alleen op het bordje van de gemeenten. Het zijn maatschappelijke opgaven waar de gemeente samen met andere stakeholders verantwoordelijk voor is.

Wettelijke kaders, kernkwaliteiten en ambities

Veel opgaven raken onze wettelijke taken en zorgplichten in het sociaal en fysiek domein. Daarnaast is de overheid er om collectieve belangen te vertegenwoordigen en af te wegen tegen individuele belangen. Als lokale overheid zijn wij er voor het welzijn van de Heerenveense samenleving en dan vooral voor die inwoners waarbij het even niet zelf lukt.

Ook zijn wij er als lokale overheid voor de duurzame ontwikkeling, inrichting en beheer van de openbare ruimte en het bieden van collectieve voorzieningen; voor inwoners is de kwaliteit van de directe leefomgeving en de toegankelijkheid van voorzieningen van groot belang (stakeholdersonderzoek Heerenveen Motivaction 2020).

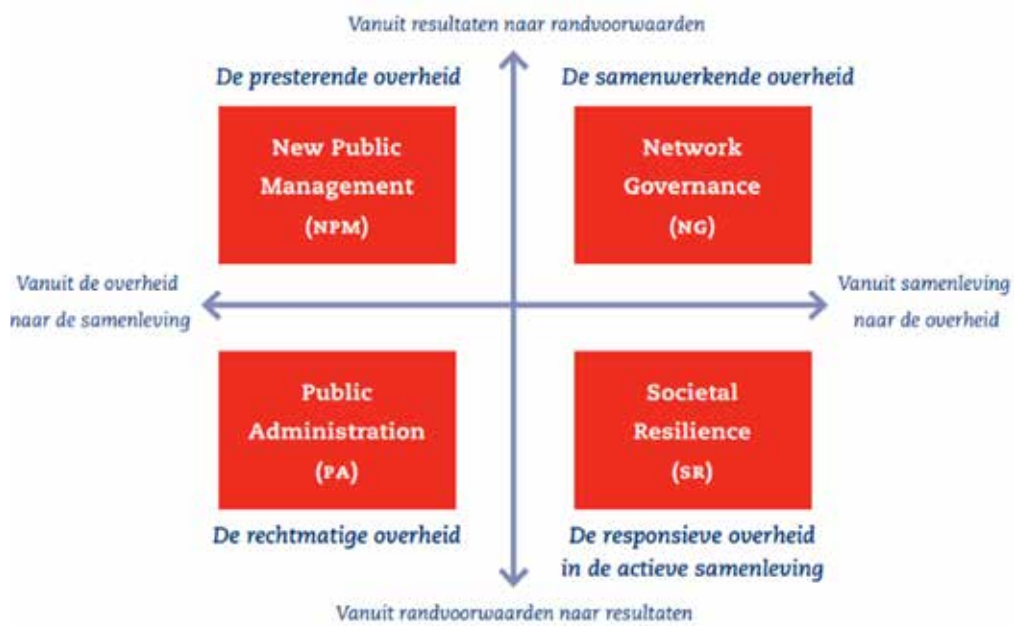
Ondanks dat gemeenten zich zien als eerste overheid zijn ze in het Nederlandse staatsbestel veelal een decentrale overheid, die uitvoert binnen de wettelijke kaders van de Rijksoverheid. De mate van beleidsvrijheid van de gemeente varieert per verantwoordelijkheid. De vormgeving en prijs van een paspoort is bijvoorbeeld strak vastgelegd, maar de invulling van het sport- of cultuurbeleid is bijna geheel aan de gemeente.

Naast wettelijke kaders en zorgplichten zijn er ook kernkwaliteiten en verworvenheden uit het verleden of andersoortige ambities. Deze zijn vaak ontstaan door initiatieven uit de samenleving en door ons gefaciliteerd in meer of mindere mate door de mate van beleidsvrijheid. Het zijn vaak juist deze kernkwaliteiten, verworvenheden en ambities waardoor een gemeente zich onderscheidt van andere gemeenten.

Gemeenten als onderdeel van netwerken

Gemeenten kunnen veel (strategische) doelen niet alleen bereiken. Wij doen dat als onderdeel van een netwerk dat zelf ook investeert en doelstellingen wil realiseren.

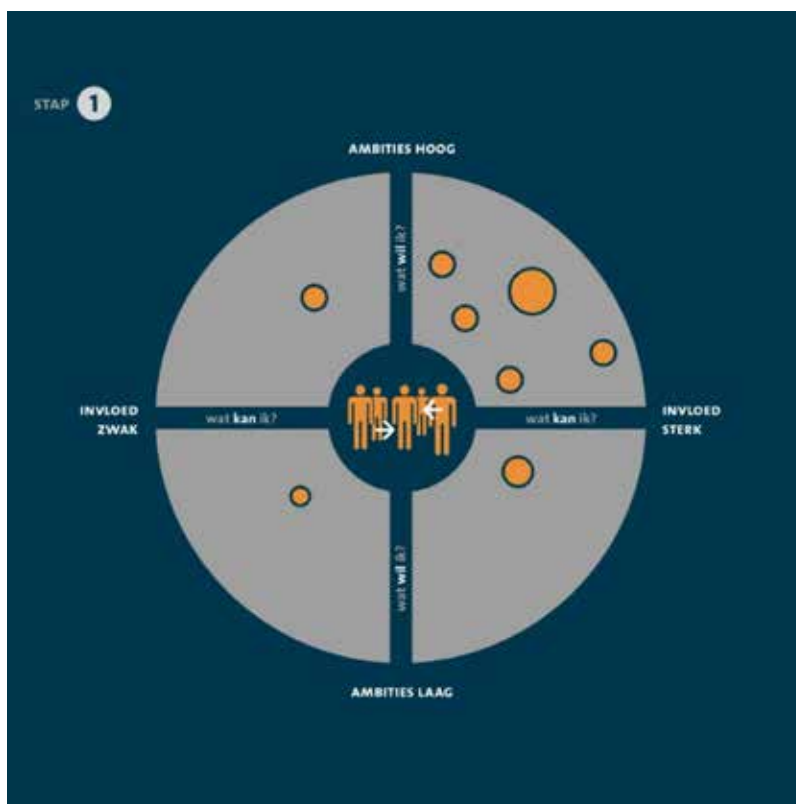
Opgaven worden samen opgepakt met inwoners, met organisaties, andere overheden en het bedrijfsleven. Per opgave is die rol anders. In het ene geval faciliteert de gemeente initiatieven van inwoners en bedrijven. In andere gevallen is de gemeente toetsend en regisserend, om een bepaald collectief belang veilig te stellen. En voor inwoners waar het even niet lukt, is gemeente ondersteunend. Steeds vaker heeft de gemeente de rol van (gelijkwaardige) samenwerkingspartner. In de volgende kwadranten zijn die vier vormen van overheidssturing schematisch weergegeven.



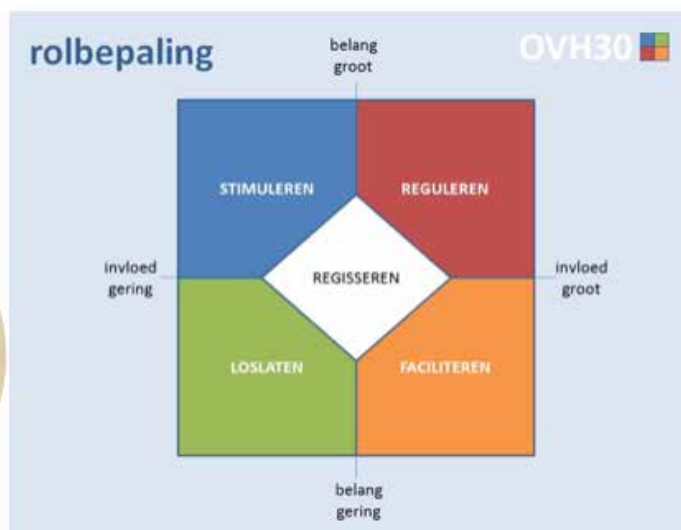
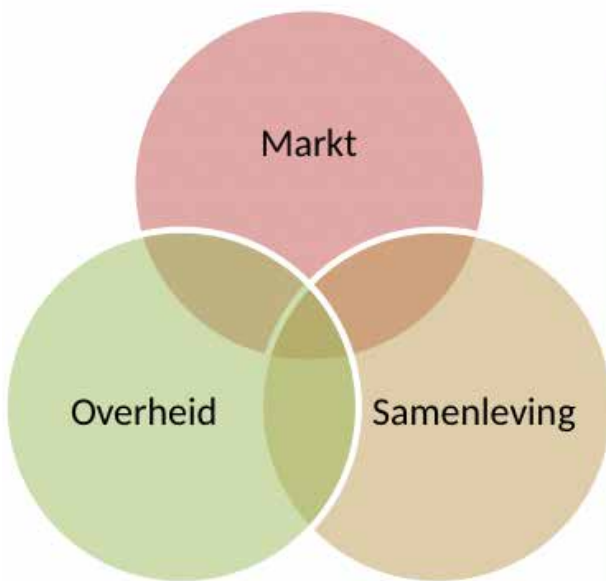
Figuur 1: Vier vormen van overheidssturing (zie: Van der Steen et al., 2014)

Ambitieniveau en mate van invloed beïnvloeden de rolopvatting

De ambitie die een gemeente heeft en de mate van invloed bepalen samen welke rol een gemeente neemt bij het realiseren van een maatschappelijke opgave. Is de invloed beperkt, dan zal de gemeente zich eerder faciliterend of stimulerend opstellen. Is de invloed sterk en de ambitie hoog, dan zal zij eerder een regisserende of investerende rol nemen.



Ombuigingen/investeringen bevinden zich ook in een context waarbij de gemeente samenwerkt met verschillende stakeholders. De investering of ombuiging kan daarmee van invloed zijn op het commitment van verschillende stakeholders om hun bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke opgaven. Een rol voor de overheid is aan de orde wanneer de opgaven niet door de markt of de samenleving kunnen worden opgepakt of wanneer de complexiteit vraagt om een regisseur. Het hangt van de maatschappelijke opgave af en de politiek-bestuurlijke voorkeuren, of deze wordt primair wordt opgepakt door samenleving, markt of overheid.



De gemeente moet hierdoor anticiperen of reageren op initiatieven van stakeholders en actoren in de samenleving. Ombuigingen/investeringen moeten daarom ook worden afgewogen ten opzichte van wat andere stakeholders wel of juist niet doen en wat wettelijk verplicht is of niet. Dit om te voorkomen dat samenhang verdwijnt, kansen (voor cofinanciering) blijven liggen en/of onbedoeld grote schade ontstaat bij partners/maatschappij. Een aantal voorbeelden van deze context:

- Doordat de gemeente in een gebied niet investeert in de openbare ruimte, investeren vastgoedeigenaren niet in hun panden;
- Doordat de gemeente bezuinigt op economische stimulering, kunnen er effecten zijn voor andere budgetten in de gemeentebegroting (op het gebied van werk en inkomen);
- Doordat de gemeente een bepaald budget niet beschikbaar stelt, wordt co-financiering van andere overheden gemist.

In bijlage 2 wordt per strategisch doel aangegeven welke relevante netwerkpartners er zijn en welke rol(len) een gemeente heeft.

1.3 Werken vanuit de Heerenveense kernkwaliteiten

Natuurlijk hebben alle gemeenten in meerdere of mindere mate met dezelfde trends en ontwikkelingen te maken. In zekere zin maakt dit ons concurrenten, maar kunnen we elkaar ook aanvullen. Door onze kernkwaliteiten te behouden of zelfs te versterken, zoeken we Heerenveense oplossingen voor de vragen die op ons afkomen. Onze kernkwaliteiten worden beschreven in hoofdstuk 2.

Brede Welvaart als verbindend concept

Waar het opgebouwde DNA uit het verleden richting geeft, is ook de vraag met welk verbindend concept we naar de toekomst kijken. Voorgesteld wordt om te werken met het uitgangspunt van Brede Welvaart. Het uitgangspunt hiervan is dat de manier waarop een samenleving zich ontwikkelt niet alleen uit te drukken is in geld en economische groei. Het gaat ook om goede gezondheid en welzijn, geen armoede en honger, kwaliteitsonderwijs, betaalbare en duurzame energie, sociale samenhang en verminderen van ongelijkheid.

De Friese Paradox

In Fryslân en dus ook in onze gemeente is er iets bijzonders aan de hand. Er zijn ontzettend veel studies naar welvaart, sociaal economische klasse, opleiding, gezondheid en welzijn gedaan die altijd een verband laten zien tussen de mate van welvaart en het geluksgevoel van mensen. Economisch gezien gaat het in Fryslân minder dan in de rest van het land. Het opleidingsniveau is lager, er zijn meer werklozen, en de salarissen zijn lager, maar Friezen zijn wel gelukkiger dan anderen. Het Fries Sociaal Planbureau (FSP) noemt het de Friese Paradox. De ervaren rust en ruimte en het "mienshipsgevoel" is volgens het FSP een deugdelijke verklaring voor het ervaren welzijn van de inwoners van Fryslân.

1.4 Hoe verhoudt de Strategische Agenda zich met andere documenten in de P&C-cyclus?

Om onze doelen op de lange en middellange termijn te kunnen bereiken zijn de komende jaren verschillende investeringen noodzakelijk: om hiervoor middelen vrij te maken zullen bestaande doelen en middeleninzet periodiek worden afgewogen. Om deze investeringen goed te kunnen plannen en in de organisatie weg te zetten, willen we over een langere periode financieel vooruit kijken. Parallel aan het actualiseren van deze Strategische Agenda is daarom gewerkt aan de Perspectiefnota en een Investeringsagenda. Uitgaven die onontkoombaar en onuitstelbaar zijn worden opgenomen in de Perspectiefnota. Deze nota biedt het financieel meerjarenperspectief voor de eerstvolgende vier jaarschijven. Onderwerpen waarover de raad een keuze kan maken, zijn opgenomen in de investeringsagenda. Daarbij kijken we iets verder in de tijd. Om het financieel perspectief op orde te houden en financiële ruimte te creëren voor nieuwe ambities en/of investeringen is het noodzakelijk om periodiek bestaande doelen en middeleninzet af te wegen en om te buigen. In tijden van oplopende meerjarige financiële tekorten moet eerst dit financieel perspectief op orde worden gebracht door ombuigen van beleid en middeleninzet.

Deze Strategische Agenda helpt bij het maken van keuzes over de benodigde ombuigingen en gewenste investeringen. Door deze stukken gelijktijdig bij uw raad aan te bieden en aan elkaar te verbinden kan een samenhangende afweging plaatsvinden, waarbij de langere termijn doelen en de samenhang tussen deze doelen wordt meegewogen.

Bij de Perspectiefnota wordt een integraal voorstel voorgelegd voor financiële mutaties die onontkoombaar en onuitstelbaar zijn. Dit zijn benodigde financiële middelen voor minimaal vereiste invulling van wettelijke taken en van bestaand beleid. Tevens worden bij de Perspectiefnota integraal voorstellen voorgelegd voor ambities en/of investeringen en voor ombuigingen van beleid en budgetten. De besluitvorming bij de Perspectiefnota wordt vervolgens vertaald in de begroting 2022.

Schematisch ziet het er als volgt uit:



1.5 Opbouw van deze strategische agenda

De strategische agenda bevat de volgende onderdelen:

- Een beschrijving van het profiel van Heerenveen (hoofdstuk 2);
- Een beschouwing van de ontwikkelingen die op ons af komen (hoofdstuk 3 en bijlage 1);
- Een schets van de opgaven die hier uit voortvloeien (paragraaf 4.1);
- Een beschrijving wat er gebeurt als er niet wordt bijgestuurd (paragraaf 4.2);
- Een beschrijving van onze doelen op de lange termijn (paragraaf 5.1);
- Een beschrijving van onze strategische agenda voor de middellange termijn (paragraaf 5.3 en 5.4);
- Een vertaling van de Strategische Agenda in een afwegingskader en afwegingsprincipes voor ombuigingen en ambities en investeringen (6.1);
- Een overzicht van de verschillende netwerkpartners die samen met de gemeente werken aan de realisatie van maatschappelijke doelen (bijlage 2).

2 HET PROFIEL VAN HEERENVEEN; ONZE KERNKWALITEITEN

Onze gemeente heeft een aantal onderscheidende kernkwaliteiten die ons uniek maken; het profiel van Heerenveen. Het vormgeven van de toekomst van Heerenveen, doen we door deze kernkwaliteiten te versterken en te behouden.

Onze kernkwaliteiten

De gemeente Heerenveen is een fijne plek om te wonen, te werken en te recreëren door:

1. Een landelijk onderscheidend profiel als (top)sportgemeente;
2. De uitstekende (boven)regionale bereikbaarheid (via snelweg, spoor en water) en daarbij behorend vestigingsklimaat en werkgelegenheid;
3. De nabijheid van regionale voorzieningen zoals het ziekenhuis, theater, middelbaar beroepsonderwijs en winkelcentrum;
4. Een divers - en van uit de historie herkenbaar - landschap met een robuust netwerk van natuur- en bosgebieden, waterstructuren en openbaar groen;
5. Inwoners die naar elkaar omkijken en allemaal mee mogen doen. Voor inwoners in kwetsbare situaties is er hulp en ondersteuning als het zelf even niet lukt;
6. Een lokale overheid die samenwerkt met inwoners en ondernemers om opgaven te realiseren en vertrouwen verdient.

Topsport geeft kleur aan Heerenveen

Wie elders in Nederland Heerenveen zegt, zegt sport. Hetzij door Thialf, SC Heerenveen, of door het Centrum voor Topsport. Het maakt Heerenveen anders dan andere plaatsen. We zijn trots op ons sportieve imago. De kracht van Heerenveen als stad van sport is dat er verschillende sportorganisaties zijn, er een geweldige sportinfrastructuur ligt en er talloze verbindingen zijn ontstaan met onderwijs, gezondheidszorg, evenementen en economie.

De aanwezigheid van topsport vergroot de aantrekkingskracht en het imago van Heerenveen. Sport en vitaliteit vormen een economische kans voor Heerenveen. Sporters komen in de regio wonen en bezoekers van wedstrijden moeten overnachten, eten en drinken in de omgeving. Daarnaast is er een sociaal-maatschappelijke impact (hoge sportparticipatie, hoog voorzieningenaanbod, meer aandacht en voorzieningen op het gebied van gezondheid en vitaliteit).

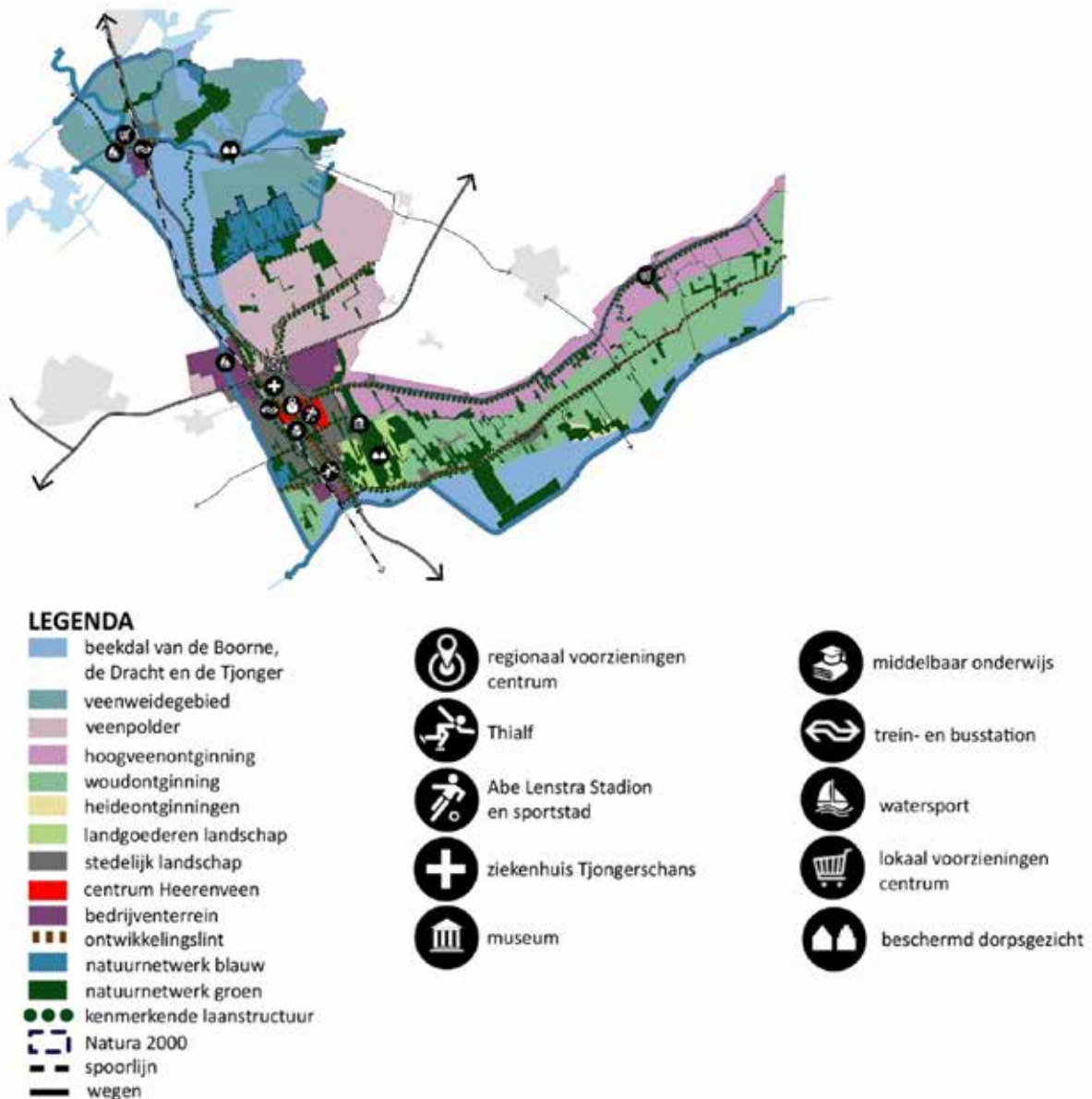


(Boven)regionale bereikbaarheid en goed vestigingsklimaat

De hoofdplaats Heerenveen ligt centraal in het noorden van Nederland en is goed bereikbaar via snelweg en spoorverbindingen. Ook Akkrum ligt aan de snelweg en het intercityspoor. Grotere steden Leeuwarden, Groningen en Zwolle liggen op 20-45 minuten reisafstand. De Randstad bevindt zich op anderhalf uur reisafstand, wat door sommigen als acceptabele woon-werkafstand wordt beschouwd. Het resulteert in een goed vestigingsklimaat voor de dorpen en gebieden die goed bereikbaar zijn via weg en spoor. Door deze goede bereikbaarheid is de werkgelegenheidsontwikkeling altijd relatief gunstig geweest. In de periode 2014-2019 bijvoorbeeld zijn er in de gemeente Heerenveen bijna 3.500 banen bijgekomen.

Regionale voorzieningen

De nabijheid van voorzieningen in Heerenveen heeft drie niveaus. Regionale voorzieningen als een ziekenhuis, zwembad, theater, voortgezet onderwijs en een winkelcentrum in Heerenveen. Streekgebonden voorzieningen in de kernen Jubbega en Akkrum. En lokale voorzieningen als basisonderwijs en sport en cultuurvoorzieningen in de dorpen of clusters van dorpen; Een deel heeft ook een bovenregionale, landelijke uitstraling (zie ook de volgende paragraaf). Thialf en SC Heerenveen vormen bovenregionale voorzieningen, die vooral tijdens sportevenementen worden bezocht.



Landschappelijke diversiteit

De diversiteit aan landschappen maakt Heerenveen tot een aantrekkelijke gemeente om te wonen en te recreëren. Er zijn verschillende landschapstypen, die elk hun eigen kenmerkende elementen hebben. Denk aan de verschillen tussen het waterrijke veengebied, het bosrijke landgoederenlandschap rond Oranjewoud, het besloten coulisselandschap op de dekzandrug en het open beekdal van de Tsjonger.

Eeuwenlang was de vorming van het landschap gerelateerd aan de ontginning van veen. De plaats Heerenveen dankt er zelfs haar oorsprong en naam aan. Ook de vestiging van verschillende adellijke families en de realisatie van verschillende landgoederen rondom Oranjewoud, vormt een wezenlijk onderdeel van de identiteit van Heerenveen en omgeving. De contrasten tussen arm en rijk, zand en veen, liggen allemaal besloten in het landschap en zijn bepalend voor de identiteit van Heerenveen.

Heerenveen is een groene gemeente. Naast het Natura 2000-gebied de Deelen zijn flinke stukken in de gemeente Heerenveen aangewezen als onderdeel van Natuurnetwerk Nederland en als weidevogelkansgebied. Voorbeelden van deze natuurgebieden zijn het Ketliker Schar, de bossen bij Oranjewoud, de Kiekenberg en de Botmar. Grote bos- en natuurgebieden bepalen het beeld voor de dorpen direct ten oosten van Heerenveen. Het woudontginningslandschap met groene houtsingels loopt door tot in de hoofdplaats Heerenveen en bepaalt het groene beeld in wijken als Skoatterwâld, de Akkers en de Heide.

Inwoners die naar elkaar omkijken en allemaal mee mogen doen

Iedere inwoners van onze gemeente krijgt vroeg of laat te maken met het "sociaal domein". Hieronder vallen welzijn, werk en ook opvoeden & opgroeien, wonen en gezondheid. Als gemeente helpen we onze inwoners zoveel mogelijk zelf. Ons uitgangspunt is altijd het verhaal en de wens van de inwoners. Persoonlijk contact is hierbij essentieel. Alle informatie die wordt opgehaald wordt gebruikt om tot een eenduidige aanpak te komen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat onze inwoners (zeer) tevreden zijn over de ondersteuning die voorhanden is. Met name de Meitinker wordt erg gewaardeerd. De manier waarop we de huidige zorg en ondersteuning hebben ingericht –met onze meitinkers, gezinswerkers en procesregisseurs- is daarom vrij uniek te noemen.



Een lokale overheid die samenwerkt met inwoners en ondernemers om opgaven te realiseren en vertrouwen verdient

Heerenveen staat open voor initiatieven van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Veel initiatieven vinden ook zonder bemoeienis van de lokale overheid hun weg. Soms is de gemeente partner in een dergelijk initiatief of beperkt de rol zich tot faciliteren of verbinden van stakeholders. Daarnaast staat we open om de omgeving te betrekken bij initiatieven waarvan de regie primair bij de gemeente ligt. Juist door dit samen met de omgeving te doen worden de plannen beter en kan commitment worden gecreëerd om duurzaam bij te dragen aan opgaven en ambities. Dit hebben we de afgelopen jaren laten zien met bijvoorbeeld het G1000-proces voor het Centrum van Heerenveen, maar ook in de samenwerking rond het gebied Aldeboarn-de Deelen, de Omgevingsvisie en de intensieve samenwerking tussen alle Energiecoöperaties en de gemeente rond de ontwikkeling van zonnepark Klaverblad Noordoost.

Om de beleving, behoefte en ervaringen van externe (zoals inwoners, commerciële ondernemers en maatschappelijke organisaties) en interne (zoals bestuurders en ambtenaren) stakeholders in kaart te brengen is een stakeholdersonderzoek uitgevoerd. De belangrijkste uitkomst is dat er een positief oordeel over de gemeente is, maar er tegelijk fricties zijn die daar enigszins afbreuk aan doen. Er is vertrouwen bij inwoners en organisaties in de gemeente en tevredenheid over de dienstverlening. De 'mensenkant' is goed ontwikkeld, inwoners en bedrijven worden serieus genomen en de gemeente is behulpzaam, benaderbaar en duidelijk. Medewerkers zijn goed op de hoogte en doen hun best. Maar, de systeemwereld bepaalt – wetten, regels, afspraken en protocollen worden als leidend ervaren en beperken medewerkers in hun mogelijkheden. De dienstverlening kan beter, vooral de snelheid van processen en communicatie kan proactiever. Dit heeft een nadelig effect op het beeld en de reputatie van de gemeente.

Onze economie, het ondernemerschap en de arbeidsmarkt veranderen. Groeien om te groeien is niet meer van deze tijd. Het draait meer om duurzaamheid, welzijn door sociale samenhang, toegankelijke voorzieningen en kwaliteit van leefomgeving en iedereen mee laten doen in passende banen. Onze aanpak richt zich op een sterke regionale economie met vitale ondernemers. Samen met de ondernemers en onze samenwerkingspartners in de dorpen werken we samen aan de toekomst van Heerenveen. Onze trots dragen we samen uit.

3 WELKE ONTWIKKELINGEN KOMEN OP ONS AF?

In de komende jaren zullen verschillende trends en ontwikkelingen gevolgen hebben voor onze samenleving en onze leefomgeving. In de bijlage worden deze trends en ontwikkelingen nader geduid (bijlage 1). In de onderstaande tabel zijn een aantal highlights vermeld. Voor zover de cijfers beschikbaar zijn, is 2040 zoveel mogelijk als horizon aangehouden.

Demografische verandering

- Tot 2035 nog gestage bevolkingsgroei. Na 2035 krimp.
- Wereldwijde bevolkingsgroei en daardoor migratie.
- Stevige vergrijzing. In 2040 is 30% van de bevolking in Heerveen 65-plus tegenover 27% in Nederland.
- Huishoudensgroei en vraag naar nieuwbouw neemt af (vraaguitval).

Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

- Gezondheidsvraagstukken veranderen door vergrijzing en klimaatverandering.
- Dementie en artrose veroorzaken de grootste toename in ziektelast tot 2040.
- Vergrijzing en ontgroening hebben gevolgen voor het voorzieningenniveau in de wijken en dorpen. Het aantal basisschoolleerlingen neemt tot 2030 af met ongeveer 17%.
- Mobiliteit verandert. Mensen verplaatsen zich over grotere afstanden per dag, bezit wordt minder belangrijk en er komen nieuwe (duurzame) technieken.
- Organisatiekracht in de samenleving neemt toe.
- Verschillen tussen bevolkingsgroepen nemen toe (inkomen, gezondheid, welzijn).
- Tweedeling manifesteert zich ook ruimtelijk (segregatie in wijken).

Verandering van het klimaat en uitputting natuurlijke voorraden

- Weersextremen nemen toe; meer hete en droge zomers, zwaardere buien.
- Verschillende grondstoffen raken uitgeput; schaarste leidt tot hogere kosten en aandacht tot hergebruik, sluiten van kringlopen.
- Nieuwe ruimteclaims in het buitengebied; herkenbaarheid van het landschap staat onder druk.
- De veenbodem daalt door oxidatie.
- Biodiversiteit neemt af.

Technologische verandering

- Automatisering neemt toe. Nieuwe technologieën kunnen ertoe leiden dat banen verdwijnen, maar ze kunnen ook nieuwe werkgelegenheid opleveren.
- Beschikbaarheid van data wordt belangrijker bij het maken van beleid en het leveren van diensten.
- Door de beschikbaarheid van snel internet kan de openbare ruimte slimmer worden.
- Dit kan leiden tot toepassingen zoals zelfrijdend vervoer.
- Beschikbaarheid van online diensten nemen verder toe.

Economische ontwikkelingen

- Arbeid wordt mobieler en flexibeler.
- Globalisering van de economie zet door; tegelijkertijd ook meer lokale samenwerking.
- Producenten en consumenten opereren in netwerken.
- Minder kwantitatieve vraag naar bedrijventerreinen en kantoren.
- Meer online winkelen en branchevervaging in de detailhande.
- Beleving en identiteit van winkelgebieden worden belangrijker.
- Economie van het buitengebied verandert; het aantal landbouwbedrijven neemt af.
- Binnenlands toerisme neemt sterk toe.

Politieke verandering

- Internationalisering leidt tot de roep om meer nationale/regionale soevereiniteit.
- Het politieke landschap is steeds meer versplinterd.
- Er komen meer experimenten met lokale democratie.

Technologische verandering

- De samenleving verandert van verticaal geordende, centraal aangestuurd top-down samenleving naar een meer horizontale, decentrale bottom-up samenleving (grotere rol participatie inwoners).
- Beperkte financiële middelen en financiële verantwoordelijkheden en risico's zijn toegenomen.
- Omvangrijke taken en verantwoordelijkheden in het sociaal domein.
- Ontwikkelingen volgen elkaar snel op.
- Veranderende rol van de lokale overheid; meer gericht op initiatieven van buiten naar binnen.
- Maatschappelijke problematiek complexer en door de beleidsterreinen heen (integrale) kennis nodig.
- Maatschappelijke en politieke impact is toegenomen.
- Maatschappelijke reactiesnelheid is toegenomen door social media.
- Belangtengstellingen zijn toegenomen.

4 WELKE OPGAVEN VLOEIEN DAAR UIT VOORT

De huidige situatie en de trends en ontwikkelingen vormen samen de opgaven voor de toekomst. Het gaat daarbij om maatschappelijke opgaven die iedereen raken. Een rol voor de overheid is aan de orde wanneer de opgaven niet door de markt of de samenleving kunnen worden opgepakt of wanneer de complexiteit vraagt om een regisseur.

4.1 Welke maatschappelijke opgaven vloeien voort uit de geschetste ontwikkelingen?

Demografie en wonen

Door vergrijzing, ontgroening en veroudering van de bestaande woningvoorraad neemt de mismatch tussen vraag en aanbod toe. Er is daardoor steeds meer sprake van een kwalitatieve opgave. In verschillende gebieden is de bebouwing toe aan vervanging of vernieuwing. Het aardgasvrij maken van de leefomgeving is een enorme opgave, waar we de komende jaren samen met vele stakeholders aan werken. Bij deze kwaliteitsslag speelt de betaalbaarheid en draagkracht van inwoners ook een belangrijke rol. Daarnaast staat de leefbaarheid in verschillende woonbuurten onder druk door een toename van het aantal inwoners met een zorgvraag.



De wijk Skoatterwâld is over een aantal jaar afgerond en ook op andere plekken zijn woningbouwlocaties dan volgebouwd. Voor de periode na 2026 zullen we daarom nieuwe woningbouwplannen ontwikkelen. Daarbij moeten we onder meer beslissen voor welke doelgroepen wordt gebouwd en of we dat vooral binnen bestaand bebouwd gebied willen doen of dat in ruimer opgezette woonmilieus in uitbreidingswijken. Daarnaast worden leefstijlkeuzes en diversiteit in het aanbod steeds belangrijker; niet iedereen wil op dezelfde manier wonen.



De vraag naar woningen zou kunnen toenemen

Een aantal ontwikkelingen zou de vraag naar woningen in onze gemeente kunnen versnellen. Daarbij denken we aan (een combinatie van) de volgende factoren:

Een blijvende druk op de woningmarkt in de Randstad;

- *Een toename van de hoeveelheid mensen die veel gaat thuiswerken, waardoor er wellicht een trek van drukker regio's naar de randgebieden op gang komt;*
- *De realisatie van de Lelylijn, waardoor de woon-werkafstand met de Randstad en Groningen substantieel wordt verkort.*

Mochten de bovenstaande ontwikkelingen doorzetten, dan moet er worden gekeken naar nieuwe uitbreidingslocaties in de gemeente.

Opgave op het gebied van hulp en ondersteuning

Op het gebied van hulp en ondersteuning in het sociaal domein staan de budgetten onder zware druk. Door vergrijzing, ontgroening en medicalisering neemt de vraag voor hulp en ondersteuning toe zowel in aantal als in duur. We zijn daarom op zoek naar andere manieren om de kosten te beheersen, zodat we de hulp en zorg ook in de toekomst kunnen geven aan inwoners die dat nodig hebben.

Het behalen van gezondheidswinst (het verbeteren van de gezondheid) vraagt om een gezamenlijke inspanning van iedereen in onze gemeente.

Gezondheid wordt steeds vaker in termen van functioneren en participatie gezien, in plaats van alleen in somatische (lichamelijke) of psychische (geestelijke) zin. Hiermee is een omslag van denken ontstaan van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag.

Als gemeente vinden we een gezonde leefstijl, leefomgeving en psychosociale gezondheid daarom van groot belang. Als uitwerking van het Nationaal Preventieakkoord werken we bijvoorbeeld samen met andere Friese gemeenten en de GGD aan een preventie aanpak. Ook de inrichting en het gebruik van de fysieke leefomgeving heeft invloed op de gezondheid. Daarom staan we ook voor de opgave om de fysieke leefomgeving gezonder in te richten en gezond gedrag te stimuleren.

Opgave op het gebied van sociale economische samenhang

Er lijkt sprake te zijn van een groeiende tweedeling in de samenleving tussen werkenden en niet-werkenden, vermogende en minder vermogende inwoners en tussen lager- en hogeropgeleiden. Hierdoor wordt de groep inwoners die kán participeren of daadwerkelijk participeert, kleiner. Dit geldt in het bijzonder voor mensen die moeite hebben met lezen, schrijven en met de digitalisering en robotisering. Verdere tweedeling heeft gevolgen voor de sociale samenhang en maatschappelijke stabiliteit. De maatschappelijke opgave is daarom er voor te zorgen dat iedereen kan meedoen en gelijke kansen heeft. De vraag die daarbij ook hoort is of ons landelijk vastgesteld sociaal minimum de bestaanszekerheid nog wel kan waarborgen. En in hoeverre heeft dat invloed op de vorige opgave en de vraag naar hulp en ondersteuning.

Opgave op het gebied van voorzieningen voor onderwijs, sport en cultuur

Het draagvlak voor voorzieningen neemt af. Tegelijkertijd organiseren inwoners veel voorzieningen zelf. De gemeente zal daardoor steeds meer in een ondersteunende rol komen. Waar het niet langer mogelijk is om voorzieningen in stand te houden, zullen we keuzes moeten maken. Daarbij blijft het belangrijk dat voorzieningen voor iedereen goed bereikbaar zijn. Het kan betekenen dat we de komende jaren keuzes moeten maken over de bundeling van voorzieningen op het gebied van sport en onderwijs.

Cultuur is de zuurstof van de maatschappij. Onze gemeenschap heeft behoefte aan verwondering, verbeelding, verbinding en ontmoeting. Er zijn lokaal veel culturele amateurverenigingen. Daarnaast zijn er ook lokaal professionele voorzieningen zoals de bibliotheek, de ondersteuning en ontwikkeling van cultuureducatie (Ateliers Majeur) én vele marktpartijen. De opgave van de gemeente richt zich op de toekomstbestendigheid van deze voorzieningen en de samenwerking tussen deze voorzieningen. Daar horen ook de regionale culturele voorzieningen bij zoals het theater, de musea en de festivals. Deze dragen tevens zij aan de vitaliteit van de kernen.

Vitale kernen; opgave centrumgebieden

In het Hoofdlijnenakkoord 2018-2022 is opgenomen dat een kwaliteitsimpuls gewenst is in de centrumgebieden van Heerenveen, Akkrum, Aldeboarn en Jubbega. Daarbij gaat het zowel om mogelijke functieverandering in deze gebieden, als de invulling van de openbare ruimte. Omdat we verwachten dat de verkoop via internet verder gaat toenemen en de vraag naar het aantal m2 winkelloppervlakte afneemt, willen we de centrumgebieden compacter maken, het wonen in dit gebied intensiveren met daarbij inrichting van de benodigde voorzieningen én de openbare ruimte aantrekkelijker maken. Dit betekent dat we in een aantal straten een transformatie van functies voorzien.



Profiel Stad van Sport

De aanwezigheid van topsport vergroot de aantrekkingskracht en het imago van Heerenveen. Sport en vitaliteit vormen een economische kans voor Heerenveen. Daarnaast is er een sociaal-maatschappelijke impact (hoge sportparticipatie, hoog voorzieningenaanbod, meer aandacht en voorzieningen op het gebied van gezondheid en vitaliteit). Het behouden van dit (top)sportprofiel is niet vanzelfsprekend en vraagt om clustering en/of samenwerking met de hierbij betrokken partners en een gezonde exploitatie van de topsportvoorzieningen.

Economische opgave(n)

We willen banenmotor voor de regio zijn en blijven. Niet groeien om het groeien, maar omdat we willen zorgen voor toekomstbestendige werkgelegenheid op basis van onze kracht. Om het vestigingsklimaat in Heerenveen goed te houden, moeten we ervoor zorgen dat de centrumgebieden op orde zijn, dat de werklocaties van goede kwaliteit zijn en dat de (bovenregionale) bereikbaarheid is gewaarborgd. Wanneer deze basis op orde is, kan Heerenveen naast de huidige sport- en cultuursector blijven excelleren in topsectoren als duurzame logistiek en circulaire economie. Om het (top)sportprofiel en de bijbehorende economische spin-off op lange termijn vast te houden, is het belangrijk dat de stadiongebieden goed blijven functioneren. De vrijetijdseconomie vormt een interessante groeisector voor onze gemeente en kan tegelijkertijd bijdragen aan het woon- en leefklimaat.

Werklocaties op peil houden

Omdat de beschikbaarheid van bedrijventerreinen op bestaande terreinen in Heerenveen terugloopt, worden plannen voorbereid voor de ontwikkeling van het gebied Klaverblad-Noordoost. Op de lange termijn loopt de vraag naar bedrijventerreinen en kantorenlocaties terug. Vooralsnog is de prognose dat er in de regio voldoende bedrijventerrein beschikbaar is tot 2030. Om de positie van Heerenveen als aantrekkelijke vestigingslocatie te behouden, is het zaak dat ook bestaande werklocaties up-to-date worden gehouden en aansluiten bij de toekomstige vraag vanuit het bedrijfsleven. Daarbij bestaat de behoefte om de duurzaamheid van verouderde bedrijventerreinen te vergroten in termen van ruimtelijke kwaliteit, energiezuinigheid, bereikbaarheid en klimaatbestendigheid. Bij sommige terreinen kan het aanscherpen van het profiel helpen om het terrein beter te positioneren.



Gezonde en duurzame bereikbaarheid

Een goede bereikbaarheid is voor veel bedrijven (en inwoners) een belangrijke vestigingsvoorwaarde. Het is daarom van belang dat de bereikbaarheid van werklocaties in onze gemeente op de lange termijn gewaarborgd is. Daarbij wordt een multimodale bereikbaarheid via weg, spoor en water steeds belangrijker. Om de bereikbaarheid te waarborgen, zullen we moeten investeren in verkeersknelpunten (onder andere A32, 2e fase) en ketenmobiliteit (aankomst stationsgebied Heerenveen). Daarbij blijven we scherp op (boven) regionale kansen zoals de (mogelijke) ontwikkeling van de Lelylijn.

Waar mogelijk willen we ook onze bereikbaarheid verduurzamen en gezonder maken. De verhouding autoverkeer/langzaam verkeer wordt gezien als een belangrijk gezondheidsvraagstuk voor Heerenveen, waarbij Heerenveen de ambitie heeft om fietsstad te worden. Door veranderende technieken is fietsen ook op regionale schaal interessanter geworden. Daarom kijken we in regionaal verband naar de realisatie van fietssnelwegen.

De woonomgeving moet worden aangepast aan veranderende omstandigheden

Naast de woning is het belangrijk dat de woonomgeving aantrekkelijk is en dat die wordt aangepast aan veranderende omstandigheden. De vergrijzing vraagt op bepaalde plekken om een andere inrichting van de openbare ruimte. Ouderen die slecht ter been zijn of dementerend bewegen en oriënteren zich op een hele andere manier dan kinderen en jonge mensen. Omdat kinderen graag samen spelen, moeten in verschillende wijken en dorpen het aantal speeltuinen in overeenstemming worden gebracht met het toekomstige aantal kinderen.

Opgave op het gebied van klimaatverandering en biodiversiteit; vergroenen openbare ruimte

Het klimaat verandert; in de toekomst zullen er meer weersextremen zijn. Om overlast en schade te voorkomen, moeten we onze gemeente aanpassen aan intensievere regenbuien, maar ook aan langere periodes van droogte en hitte. Omdat het aanpassen van de openbare ruimte een flinke opgave is, gaan we stapsgewijs te werk.



Slimme kernen

Voor de leefbaarheid en het vestigingsklimaat is de digitale bereikbaarheid van de gemeente van groot belang. Digitalisering geeft mogelijkheden om het beheer en onderhoud van de openbare ruimte slimmer te maken, mobiliteit slimmer te verdelen over het netwerk (smart mobility). Op dit moment wordt in de gemeente gewerkt aan het realiseren van een glasvezelnetwerk. De komende jaren gaat ook de ontwikkeling van het 5G-netwerk een rol spelen. De gemeentelijk opgave is om de voordelen van deze ontwikkelingen optimaal te benutten en oog te hebben publieke randvoorwaarden als privacy, ruimtelijke kwaliteit en gezondheid.



Energietransitie

We hebben we uitgesproken dat we af willen van fossiele energiebronnen. In de toekomst verwachten we dat een deel van de energietransitie kan worden bereikt door energiebesparing. Voor de resterende energievraag zijn verschillende opties denkbaar, waarbij de verwachting is dat een deel van de benodigde energie voor vervoer en verwarming straks wordt geleverd door middel van elektriciteit. De afspraken uit het Klimaatakkoord over klimaatadaptatie en energietransitie hebben gevolgen voor de inrichting van onze fysieke leefomgeving (zowel boven als -ondergronds). Wij beschouwen het als een belangrijke opgave om de transitie naar een hernieuwbaar energiesysteem zo goed mogelijk in te passen in de leefomgeving.

Opgaven bodem en ondergrond

Het wordt drukker in de ondergrond. In de diepe ondergrond kunnen ruimteclaim voor gaswinning, geothermie en drinkwaterwinning elkaar bijten. Meer aan de oppervlakte zoeken we ruimte voor waterberging, bomen, kabels en leidingen. Daarnaast zitten er verschillende waarden in de ondergrond die we willen benutten voor maatschappelijke opgaven of willen beschermen voor de generaties na ons.

Transitie naar een circulaire economie

Schaarste en milieudruk vragen om een economisch model dat is ingericht op hergebruik en waarin afval niet meer bestaat; een circulaire economie.

Opgaven in het landelijk gebied

Het diverse landschap vormt een belangrijke kwaliteit van onze gemeente. Het maakt het aantrekkelijk om in deze gemeente te wonen en te recreëren. Tegelijkertijd kunnen we ons landschap niet bevriezen. Nieuwe maatschappelijke behoeftes op het gebied van landbouw, recreatie, energietransitie en klimaatadaptatie zullen daarin een plek krijgen. Om de landschappelijke kwaliteiten voor de lange termijn te waarborgen, moeten we er voor zorgen dat landschappelijke dragers herkenbaar blijven en dat ontwikkelingen leiden tot nieuwe investeringen in het landschap.

Opgave in het veenweidegebied

De afname van biodiversiteit, bodemdaling en verslechtering van de waterhuishouding in het veenweidegebied zorgen ervoor dat het gebied niet toekomstbestendig is voor inwoners en boeren. Omdat een overgang naar een duurzamere landbouw met hogere waterpeilen gevolgen heeft voor boeren en inwoners, is het nodig dat er een wekend toekomstperspectief komt, met nieuwe duurzame verdienmodellen. Samenwerking met stakeholders hierin is van belang.



Organisatieopgaven

Ontwikkelingen in de samenleving en de leefomgeving zorgen ervoor dat de gemeentelijke organisatie op een andere manier moet gaan werken. Meer vanuit de leefwereld. Ondersteuning van initiatieven uit de samenleving en integraal / opgave-gericht werken worden daarbij steeds belangrijker. Daarnaast wordt de dienstverlening en bedrijfsvoering steeds digitaler en complexer en het gebruik van data groter. Dit vraagt de nodige investeringen in de kennis, capaciteit en faciliteiten van de organisatie. Er verdwijnen functies en er ontstaan nieuwe functies. De gemeente investeert continu in mensen en bedrijfsvoering om de opgaven waar we voor staan op een goede manier te kunnen oppakken, waarbij voor de invulling van wettelijke taken niet altijd de benodigde middelen beschikbaar worden gesteld. Dit vraagt om scherpere bestuurlijke keuzes op het niveau van de lokale overheid bij de invulling van hun zorgplichten en ambities. Bij dit alles is duurzame financiële stabiliteit wenselijk, zodat plannen over een langere termijn kunnen worden ontwikkeld en niet steeds schommelingen moeten worden opgevangen.

4.2 Wat gebeurt er als we niets doen?

Effecten van niets doen

Wanneer we de eerder geschetste ontwikkelingen in ogenschouw nemen, kunnen verschillende (ongewenste) gevolgen ontstaan. In de onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van mogelijke effecten en een aantal voorbeelden.

Mogelijk effect	Voorbeeld
De tweedeling/ kansenongelijkheid neemt toe	De ene groep kan goed meekomen in de veranderingen die op ons afkomen, de andere groep niet. Denk bijvoorbeeld aan de vaardigheden op het gebied van technologie. Doordat de middelen voor zorg en sociale voorzieningen in de toekomst moeten worden opgebracht door kleinere groep, staat de omvang van het sociale vangnet onder druk. Wanneer we onvoldoende voorzieningen overeind houden zakken mensen door de ondergrens qua welvaart/welzijn.
De samenhang in de samenleving verdwijnt	Mede door de invloed van social media en data trekken mensen zich terug in hun eigen "bubbel".
Onze fysieke kernkwaliteiten verdwijnen (en daarmee de verdiencapaciteit van onze economie)	Heerenveen heeft een onderscheidend (top) sportprofiel en is uitstekend bereikbaar (zie paragraaf 4.3). Een deel van onze economie is verbonden met deze kernkwaliteiten. Wanneer we deze niet onderhouden en versterken, verdwijnt het "voordeel" dat Heerenveen nu heeft ten opzichte van andere plekken.
We laten kansen liggen om ons welzijn en onze welvaart te vergroten	Wanneer we niet gericht sturen op bouwplannen, worden waardevolle ruimtes volgebouwd en wordt er te weinig geïnvesteerd in het vernieuwen van gebieden en bestaande gebouwen.
Heerenveen wordt een onaantrekkelijke gemeente om te wonen	Wanneer verouderde gebouwen niet worden getransformeerd, leidt dit tot leegstand en verpaupering. Door de bodemdaling in het veenweidegebied raken natuurwaarden en funderingen aangetast en wordt de koolstof in de bodem omgezet tot het broeikasgas CO ₂ . Het boeren in deze omgeving zal bij een dalende bodem steeds moeilijker worden. Dit brengt weer een aantasting van de leefbaarheid en economie met zich mee.

Het draagvlak voor het lokaal bestuur neemt af	Wanneer overheden niet in staat zijn maatschappelijke opgaven op een effectieve en acceptabele manier aan te pakken, zal de legitimiteit van het lokale bestuur kleiner worden.
De gemeentelijke dienstverlening wordt onbetaalbaar	Mede door de invloed van social media en data trekken mensen zich terug in hun eigen "bubbel".

De mate waarin de bovenstaande effecten worden beoordeeld als wenselijk of onwenselijk is een politieke vraag. Deze vraag moet worden beantwoord door college en gemeenteraad. De kernopgaven waar het college een rol ziet voor de gemeente, zijn benoemd in hoofdstuk 5.

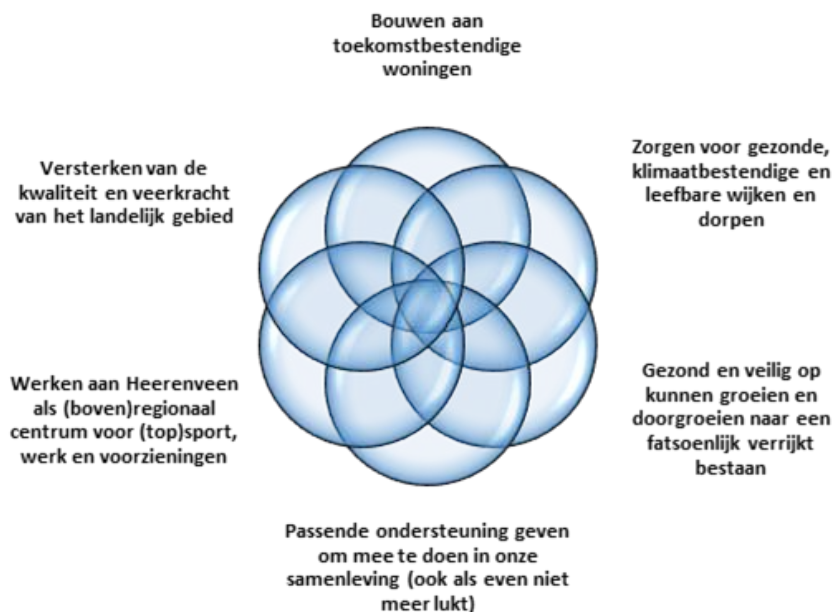
5 ONZE STRATEGISCHE AGENDA

In dit hoofdstuk komen onze lange termijn ambities en onze strategische doelen aan bod. Deze doelen en onze inspanningen zijn uitgewerkt in beleidsdocumenten of worden op midden lange termijn uitgewerkt.

5.1 Zes integrale kernopgaven en één randvoorwaardelijke opgave

Zes inhoudelijke opgaven

We willen de opgaven in Heerenveen in de toekomst meer op een integrale manier benaderen. Vaak spelen meerdere fysieke en sociale opgaven in hetzelfde gebied en heeft het voordelen om deze in samenhang aan te pakken. In het sociale domein zit de integraliteit daarnaast vaak in een samenhangende benadering van personen en gezinnen (vanuit verschillende leefgebieden). Tussen het fysieke en het sociale domein zijn ook allerlei verbanden aan te brengen. Aanpassingen in de fysieke leefomgeving worden daarmee ondersteunend aan sociale doelstellingen en acties in het sociaal domein kunnen helpen bij het bereiken van doelstellingen op het gebied van leefbaarheid, duurzaamheid of economie. In de onderstaande figuur zijn onze zes integrale kernopgaven weergegeven.



De organisatieopgave

In paragraaf 1.2 is al benoemd dat wij als gemeente onderdeel zijn van vele netwerken. Om de bovenstaande inhoudelijke kernopgaven te realiseren **samen met inwoners en partners** moet de gemeentelijke organisatie flexibel kunnen inspelen op veranderingen. Ook dienen de financiële kaders op orde te zijn en dient ook hier flexibiliteit te worden ingebouwd om slagvaardig in te kunnen spelen op wat nodig is. De gemeentelijke organisatie, bestuurlijk en ambtelijk moet constant worden afgestemd op de dynamiek van de opgaven en de gewenste samenwerking met inwoners, andere overheden, bedrijven en organisaties. Deze bestuurlijke, organisatorische en financiële opgave kan worden gezien als een zevende randvoorwaardelijke kernopgave. Deze organisatieopgave wordt nader toegelicht in bijlage 3.

¹Een aantal doelstellingen die we als gemeente hebben, richten zich op andere jaren. Zo gelden een aantal ambities op gebied van duurzaamheid bijvoorbeeld voor het jaartal 2050

5.2 Wat willen we op de lange termijn bereiken?

Zes inhoudelijke opgaven en een randvoorwaardelijke organisatieopgave

Ook op de lange termijn willen we er voor zorgen dat onze inwoners gezond en gelukkig zijn en dat Heerenveen een fijne gemeente is om te wonen, te werken en te recreëren. In diverse beleidsdocumenten zijn onze ambities voor de lange termijn verwoord. In de onderstaande tabel zijn onze langetermijndoelstellingen weergegeven voor de zes kernopgaven en de organisatieopgave. De lange termijn doelen richten zich op de beoogde **effecten** op de lange termijn, met 2040 als zichtjaar. Duurzaamheid zit verweven in alle doelstellingen en draagt bij aan alle opgaven.

Werken aan Heerenveen als banenmotor en regionaal voorzieningencentrum

1. Een herkenbaar (top)sportprofiel.
2. Een stevige regionale functie op het gebied van werk, zorg, cultuur, recreatie en detailhandel.
3. We leven in een circulaire economie, waar afvalstoffen als grondstof worden ingezet.
4. Goede verbindingen naar andere economische kerngebieden.

Bouwen aan toekomstbestendige woningen en gebouwen

1. Het woningaanbod is van goede kwaliteit, divers en betaalbaar.
2. We zijn energieneutraal, voorkomen energiearmoede en halen onze besparingsdoelstellingen.
3. Wijken en dorpen hebben een gemengde bevolkingssamenstelling qua leeftijd, inkomensniveau en huishoudenssamenstelling.

Zorgen voor gezonde, klimaatbestendige en leefbare wijken en dorpen

1. Inwoners leven zo lang mogelijk veilig, gezond en vitaal.
2. De openbare ruimte is klimaatbestendig ingericht en geeft optimaal ruimte aan biodiversiteit.
3. Onze mobiliteit is duurzamer en gezonder geworden.
4. Het aanbod op het gebied van recreatie, cultuur en evenementen is aantrekkelijk.
5. Voorzieningen zijn bereikbaar.

Versterken van de kwaliteit en veerkracht van het landelijk gebied

1. De verschillende landschapstypen zijn herkenbaar en beleefbaar.
2. Ecosystemen zijn veerkrachtiger en de soortenrijkdom is toegenomen.
3. Boeren en (recreatie)ondernemers in het buitengebied hebben economisch perspectief.
4. De leefbaarheid op het platteland is toegenomen.

Gezond en veilig op kunnen groeien en doorgroeien naar een fatsoenlijk verrijkt bestaan

1. De veerkracht van inwoners is vergroot.
2. De ervaren gezondheid van inwoners is toegenomen.
3. Ontwikkelingskansen voor kinderen zijn vergroot.

Passende ondersteuning geven om mee te doen in onze samenleving (ook als het even niet meer lukt)

1. De bestaanszekerheid van inwoners is gewaarborgd.
2. Er wordt op tijd ingrepen wanneer meer ondersteuning nodig is (voor jong en oud).
3. De kosten voor zorg en ondersteuning zijn beheersbaar.

Bouwen aan een toekomstbestendige organisatie

1. De samenwerking met inwoners en bedrijven is verbeterd.
2. De gemeentelijke organisatie is klaar voor de toekomst.
3. De bedrijfsvoering is ondersteunend aan de opgaven die we hebben voor de samenleving.
4. De gemeentelijke financiën zijn stabiel en flexibel.

5.3 Wat willen we op de lange termijn bereiken?

Om de doelen op de lange termijn te bereiken (2040), is het wenselijk om deze te vertalen naar meer concrete doelstellingen voor de middellange termijn (2030) en acties/investeringen voor de kortere termijn. In de figuur is een overzicht gegeven van de kernopgaven en de maatschappelijke opgaven die wij voor de komende jaren voorzien.

Deze strategische doelen en acties die we aan deze opgaven verbinden, vormen samen de strategische agenda van Heerenveen tot 2030. Uitwerking en concretisering hiervan vindt plaats in diverse beleidsdocumenten zoals de Omgevingsvisie, het Duurzaamheidsprogramma, de Nota Kapitaalgoederen, het Economisch Beleid, de Kadernota Sociaal Domein en alle 10 uitvoeringsplannen die hier onder hangen.

6 AFWEGINGSKADER

6.1 Afwegingskader

Op basis van input van de raad zijn de doelen en prioriteiten vertaald in een afwegingskader. Doel is om met dit afwegingskader houvast te bieden bij het maken van keuzes.

- **Bovenliggend kader**

- Doelen in raads- en hooflijnenakkoord
- Brede welvaart als bovenliggend verbindend kader
- Lange termijn doelen in de Strategische agenda
 - Prioritaire doelen:
 - Werken aan Heerenveen als banenmotor en regionaal voorzieningencentrum
 - Zorgen voor gezonde en klimaatbestendige wijken en dorpen

- **Afwegingskader**

- Binnen alle doelen: basis op orde: doen wat wettelijk minimaal vereist is
- We doen wat onvermijdbaar en onuitstelbaar is
- Kostenbeheersing sociaal domein om ook op lange termijn passende ondersteuning in het sociaal domein te borgen
- We blijven inzetten op onze belangrijkste kernkwaliteiten
- We blijven inzetten op de grote maatschappelijke opgaven

Toelichting:

- **Basis op orde: doen wat wettelijk minimaal vereist is binnen alle doelen**
 - Schoon, heel en veilig in beheer en onderhoud van de openbare ruimte
 - Dienstverlening op alle terreinen: persoonlijk en digitaal op orde: minimaal doen wat wettelijk vereist is
- **We doen wat onvermijdbaar en onuitstelbaar is**
 - Vooralsnog: ambities en investeringen opschorten
 - Tenzij: investering helpt om op termijn meerkosten te voorkomen of meer inkomsten te genereren
- **Kostenbeheersing sociaal domein om ook op lange termijn passende ondersteuning te borgen**
 - Passende ondersteuning ook op lange termijn voor wie die nodig heeft
 - Basis op orde: doen wat wettelijk minimaal vereist is
 - Indien nodig bovenwettelijke regelingen aanpassen
 - Taakstelling jeugd
- **We blijven inzetten op onze belangrijkste kernkwaliteiten**
Kernkwaliteiten die het meest onderscheidend zijn voor de gemeente Heerenveen
 - Economisch profiel
 - Sportprofiel
- **We blijven inzetten op grote maatschappelijke opgaven**
 - Duurzaamheidsopgave
 - Gezonde en klimaatbestendige wijken en dorpen
 - Vitale gemeente met vitale kernen
 - Preventie en zorg

- **Afwegingsprincipes ombuigingen**

Dit zijn nadere principes die worden gehanteerd bij de afwegingen om om te buigen:

- Scherpe, maar verantwoorde keuzes in plaats van kaasschaaf;
- Uitgangspunt goede balans tussen inkomsten verhoging en kosten verlagen (inclusief formatie en bedrijfsvoering);
- We kijken naar de impact van ombuigingen op de samenleving;
- We kijken naar lange termijn doelen en ambities en de samenhang daarbinnen (Strategische Agenda);
- We kijken naar risico's;
- We kijken naar de relatie tussen ambities en invloed: als we als gemeente weinig invloed hebben kunnen we de middelen beperken;
- We kijken naar recente ontwikkelingen, bijvoorbeeld impact Corona op economie, werkgelegenheid en werkloosheid;
- Alles is bespreekbaar; er zijn geen taken of onderwerpen die niet aangedragen kunnen worden; ook binnen doelen en ambities kunnen ombuigingen worden aangedragen.

- **Afwegingsprincipes nieuwe ambities en investeringen**

Dit zijn nadere principes die we hanteren bij het maken van keuzes over nieuwe ambities en investeringen die niet wettelijk vereist zijn

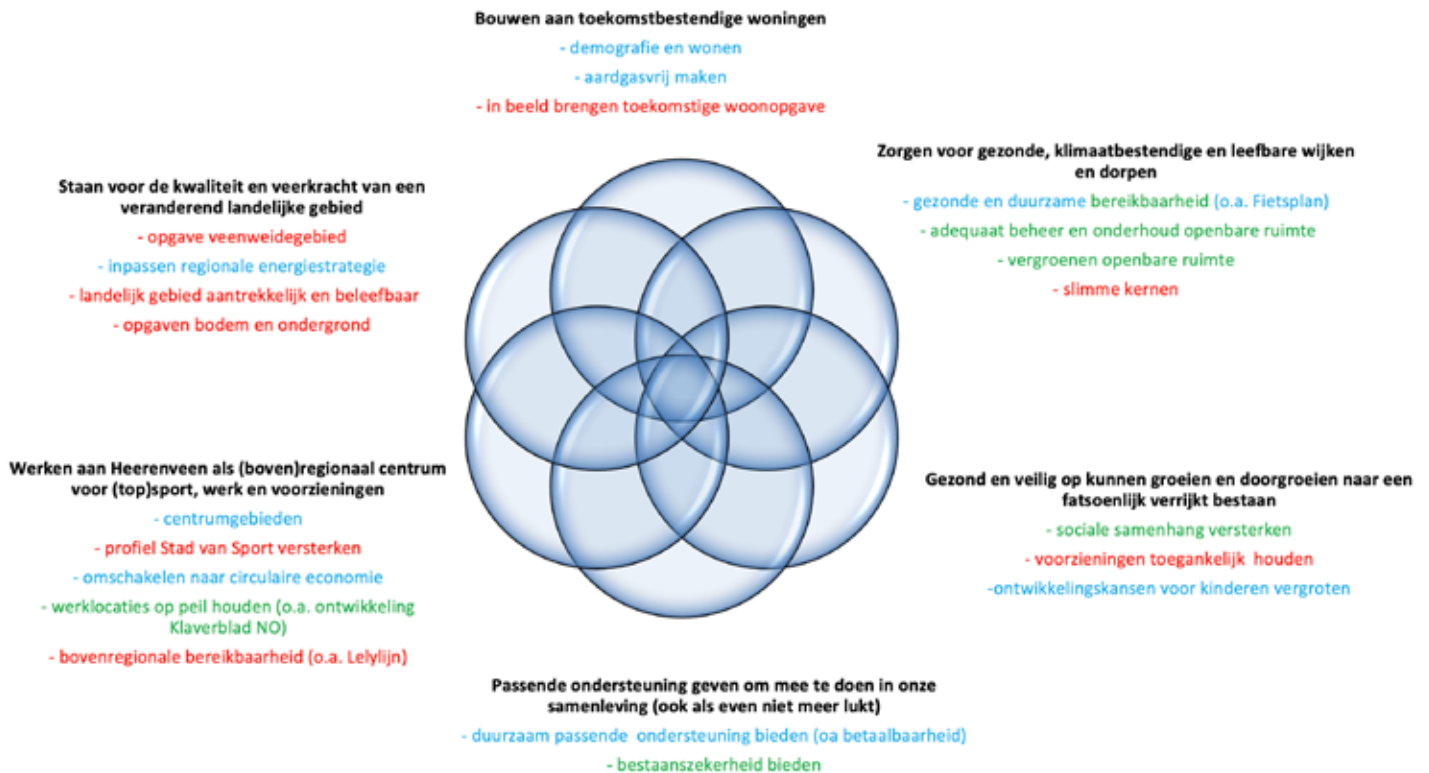
- Welke investeringen en ambities doen recht aan reeds gemaakte afspraken of recente besluiten van de raad?
- Welke investeringen en ambities worden op enig moment onvermijdbaar en onuitstelbaar of welke verspilling van publieke middelen wordt voorkomen?
- Welke investeringen en ambities hebben een sterke relatie met behoud van de kernkwaliteiten en de lange termijn doelen uit de Strategische Agenda?

Strategische Agenda Heerenveen 2022-2030

Wordt gedekt door bestaand beleid (in uitvoering)

Beleid / project in ontwikkeling

(relatief) nieuwe opgave



Organisatorische en financiële opgave

- Samen met inwoners, bedrijven en partners werken aan strategische opgaven en maatschappelijke initiatieven (lokale democratie)
- Organisatie speelt flexibel in op veranderingen en werkt samen met de omgeving aan kernopgaven (opgavegericht werken)
- Financiële stabiliteit en flexibiliteit (financiële duurzaamheid)
- Dienstverlening en digitalisering
- Stelt de leefwereld van inwoners en organisaties centraal en werkt vanuit de bedoeling

COLOFON

OPDRACHTGEVER: M. MULDER
OPDRACHT: STRATEGISCHE AGENDA HEERENVEEN
VERSIE: 2.0
AUTEURS: E. STELLINGWERF EN S. VAN DER SLUIS

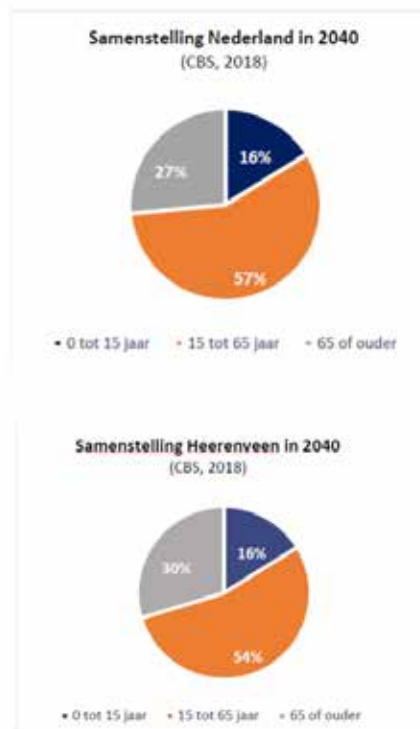
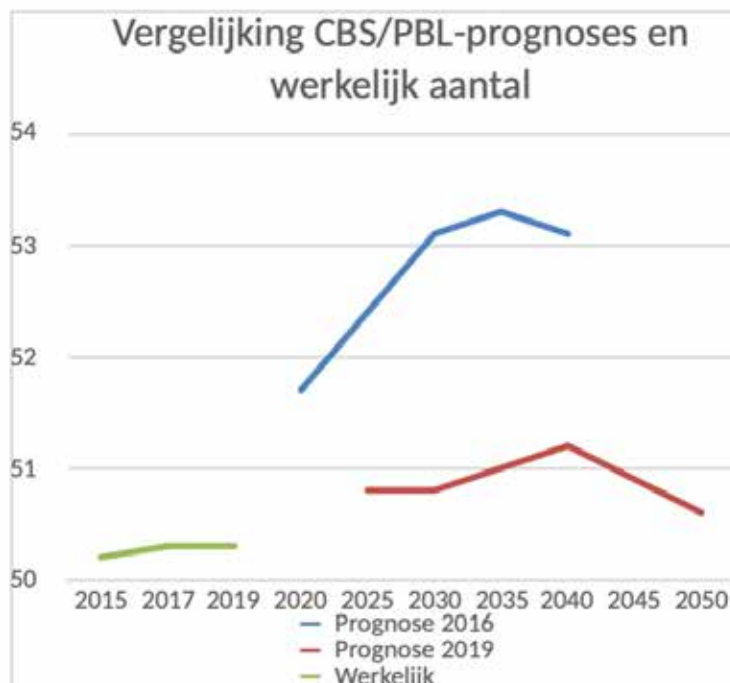
BIJLAGE 1 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN NADER GEDUID

Demografische verandering

Natuurlijke bevolkingsontwikkeling (tot 2040)

Voor de toekomst zijn verschillende regionale bevolkingsprognoses gemaakt. In 2016 zijn door Provincie Fryslân Bevolkings- en Huishoudensprognoses gemaakt voor de regio Zuidoost Fryslân. Daarnaast geven de regionale bevolkingsprognoses uit 2019 van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) specifieke cijfers op gemeenteniveau. Er zijn verschillen tussen de prognoses, waardoor we deze moeten beschouwen als bandbreedtes. De prognoses laten gezamenlijk het onderstaande beeld zien:

- In Heerenveen blijft nog tot 2030/2035 sprake van een gestage bevolkingsgroei. Bevolkingsgroei wordt vooral veroorzaakt door binnenlandse migratie (verhuizing vanuit andere gemeentes). Het aantal geboortes en sterftes houdt elkaar tot 2030 in evenwicht. Op termijn ligt het aantal sterftes hoger dan het aantal geboortes. Na 2035 krimpt de bevolking en het aantal huishoudens ook in de gemeente Heerenveen;
- Met name in de leeftijdsklasse boven de 65 is sprake van een sterke toename. In de leeftijdsklasse 45-65 neemt de bevolking na 2020 sterk af, terwijl in de leeftijdsklasse 0-25 en 25-45 stabiel is. Dit betekent dat de hoeveelheid ouderen sterk toeneemt, dat het aantal jongeren stabiliseert en dat de beroepsbevolking afneemt;
- In Heerenveen zet deze vergrijzing sterker door dan in de rest van Nederland. In 2040 is 30% van de bevolking in Heerenveen 65-plus tegenover 27% in Nederland. De beroepsbevolking is navenant kleiner.



Bevolkingsprognoses en samenstelling van de bevolking in 2040 (bron: CBS)

Wereldwijde bevolkingsontwikkeling (migratie)

Wereldwijd zien we verschuivingen in de bevolkingsaantallen. De wereldbevolking groeit volgens prognoses van de VN van 7 miljard mensen in 2016 tot 8,1 à 10,6 miljard in 2050. In Europa als geheel neemt de bevolking af. Stedelijke regio's blijven groeien en economische migranten trekken vooral naar de rijkere regio's; daarbuiten nemen bevolking, voorzieningen en mobiliteit overwegend af. Ook vluchtelingen zijn mobieler en leggen grotere afstanden af en de ongelijke verdeling van natuurlijke hulpbronnen in de wereld blijft een bron van geopolitieke spanningen en economische onzekerheden. Ook Fryslân kan hierdoor in de toekomst weer te maken krijgen met opvang van meer vluchtelingen.

De huishoudensgroei en de vraag naar nieuwbouw nemen af

In onze gemeente blijft het aantal huishoudens voorlopig nog groeien. Daardoor blijft er tot 2035 vraag naar nieuwe woningen. Rond 2035 slaat de groei van het aantal huishoudens om in krimp. De vraag naar woningen is niet overal in de gemeente hetzelfde. Naar verwachting zal de trek naar grotere kernen doorzetten en de vraag naar woningen op goed bereikbare plekken toenemen. Nu al zijn er plekken waar de vraag naar woningen afneemt en waar het aantal inwoners daalt. De kans op "vraaguitval" hangt onder andere af van de woningkwaliteit, energiezuinigheid, voorzieningen en bereikbaarheid. Op korte afstand kunnen er soms grote verschillen zijn en ook in de grotere kernen zijn minder gewilde wijken.

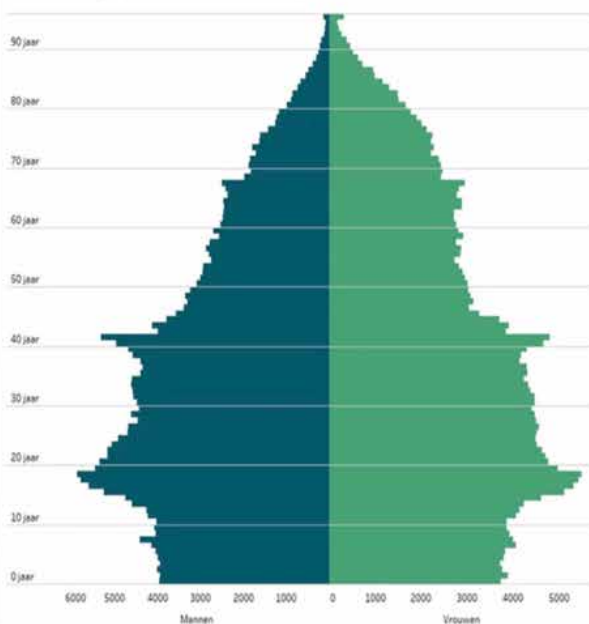
Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

Gevolgen van vergrijzing voor de volksgezondheid

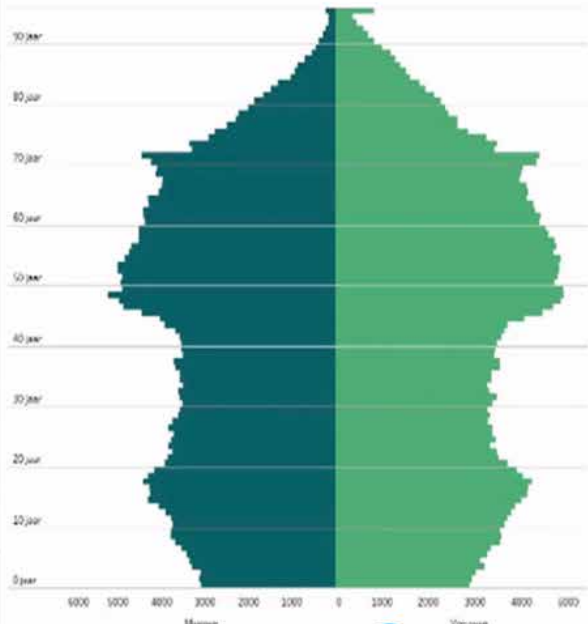
In de komende jaren heeft de vergrijzing gevolgen voor de gezondheid en het gebruik van voorzieningen.

Bevolkingsontwikkeling

Bevolkingspiramide 1988 - Fryslân



Bevolkingspiramide 2018 - Fryslân



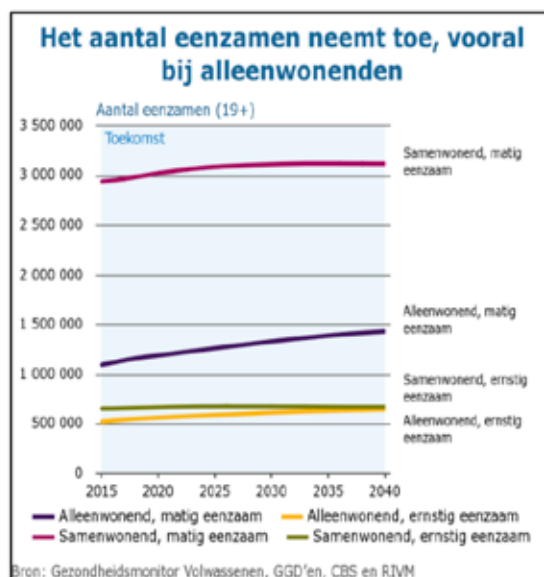
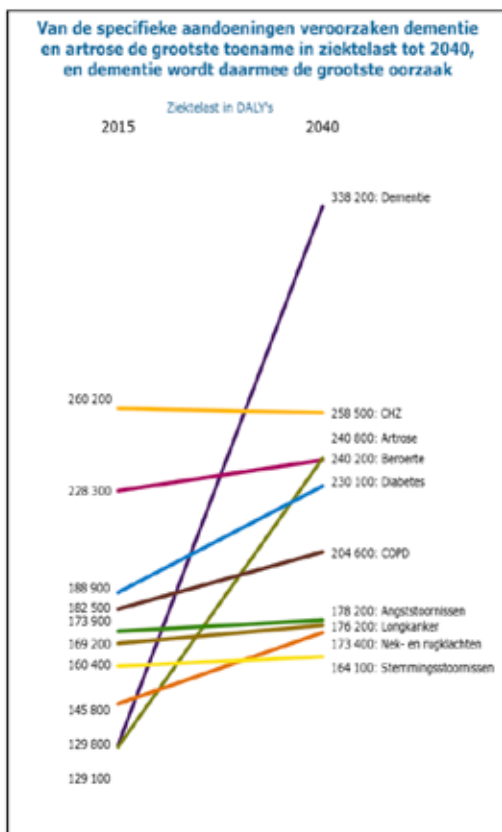
Doordat de babyboomgeneratie de pensioengerechtigde leeftijd bereikt en mensen langer leven, neemt de bevolkingsgroep ouder dan 65 sterk toe. In de Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018 (VTV) rapporteert het RIVM over de ontwikkeling van de volksgezondheid in Nederland. Doordat we ouder worden, blijven we langer vitaal. Wel ontstaan er meer chronische aandoeningen. Dementie en artrose veroorzaken de grootste toename in ziektelast tot 2040. In de leeftijdscategorie boven 75 jaar verwachten we dat eenzaamheid een groter probleem wordt.

Gevolgen vergrijzing en ontgroening voor het voorzieningenniveau en de leefbaarheid

Daarnaast zijn vergrijzing en ontgroening van invloed op de leefbaarheid in dorpen en wijken. Voorzieningen staan onder druk doordat het aantal de bevolking vergrijst en het aantal basisschoolleerlingen afneemt. Uit de Herijking toekomstperspectief Huisvesting Basisonderwijs blijkt dat in 2030 is het aantal basisschoolleerlingen afneemt van 4412 tot 3676 leerlingen (een afname van 17%). Belangrijke kanttekening hierbij is dat de leefbaarheid niet alleen afhangt van de voorzieningen. Leefbaarheid hangt ook samen met onderwerpen als woongenot, veiligheid, sociale cohesie en elkaar kennen.

Gezondheid en de leefomgeving

De gezondheid wordt door veel factoren beïnvloed. Volgens onderzoek van het RIVM wordt (landelijk) een groot deel ziektelast bepaald door roken (13,1%). Ongeveer 5,7% van de ziektelast bepaald door een ongezond milieu (lokale cijfers ontbreken). Een aanzienlijk deel daarvan is te relateren aan fijnstof-uitstoot van verkeer en industrie. Daarnaast hebben een aantal andere oorzaken van ziektelast een relatie met de fysieke leefomgeving, zoals een gebrek aan lichamelijke beweging (3,5%) en/of overgewicht (5,2%).



*Ontwikkeling van specifieke aandoeningen en het aantal eenzamen
(landelijk beeld uit de Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018, RIVM)*

Mobiliteit verandert

Voor langere ritten wordt vooral de auto gebruikt, zodat 75% van het gereisde aantal kilometers voor rekening van de auto komt. Mensen verplaatsen zich over steeds grotere afstanden per dag en de (auto)mobiliteit blijft toenemen. De samenleving en de techniek blijven veranderen. Mensen worden mobieler, bezit wordt minder belangrijk en de samenleving organiseert meer dingen zelf. Daarnaast zijn er nieuwe technieken op het gebied van duurzaam vervoer en doen op de langer termijn de zelfrijdende auto's wellicht hun intrede. Doordat e-bike in opkomst is, kan de fiets ook voor langere ritten (>7,5 km) concurrerend worden met de auto.

Organisatiekracht in de samenleving neemt toe

De samenleving transformeert van een centraal en top-down aangestuurde samenleving naar een decentrale, bottom-up samenleving waarin nieuwe verbanden en netwerken zich sterk ontwikkelen. Mensen zijn mondiger en meer deskundig, onder andere doordat veel kennis digitaal toegankelijk is.

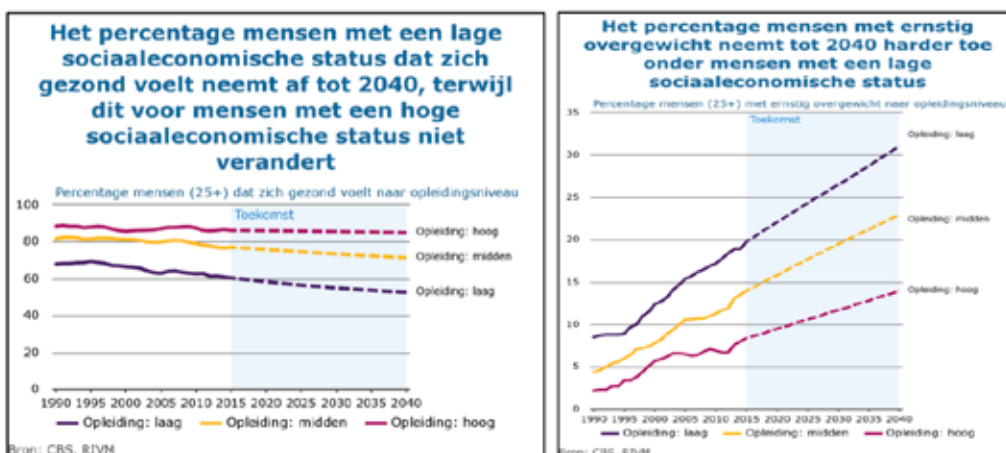
Een andere ontwikkeling die daar uit voortvloeit is die van een terugtrekkende overheid waarbij verantwoordelijkheden steeds meer worden teruggelegd bij de dorpen en individuen en ondernemers. Burgers en ondernemers nemen hierdoor ook steeds vaker zelf het initiatief om hun leefomgeving aan te passen aan hun wensen.

Verschillen tussen bevolkingsgroepen nemen toe

Niet iedereen lukt het om aan te haken. Verschillen tussen bevolkingsgroepen in de samenleving nemen toe: tussen jong en oud, arm en rijk, hoger opgeleiden en lager- en middelbaar opgeleiden. Dat manifesteert zich onder meer in levensstijl en gezondheid, kwaliteit van de eigen leefomgeving, vrijetijdsbesteding en deelname aan de samenleving.

De beroepsbevolking van Heerenveen kent grote verschillen in opleidingsniveau en inkomensniveau. Het opleidingsniveau is laag, maar Heerenveen heeft ook gemiddeld het hoogste inkomen van Friesland. Eén op zes inwoners heeft een uitkering, maar het aantal bijstandsuitkeringen neemt recent in snel tempo af.

Een maatschappelijke tweedeling tekent zich af, zowel sociaaleconomisch als maatschappelijk-cultureel. Ook gezondheidsverschillen tussen laag- en hoog opgeleide bevolkingsgroepen nemen toe. Mensen met een lager opleidingsniveau voelen zich minder vaak gezond en hebben vaker last van overgewicht.



Gezondheidsverschillen tussen mensen met een hogere en lagere opleiding nemen toe eenzamen (landelijk beeld)

De tweedeling manifesteert zich ook ruimtelijk

Groepen mensen wonen in verschillende wijken, waardoor de mogelijkheden van interactie beperkt zijn en de tweedeling zich versterkt (segregatie). Het systeem van passend toewijzen zorgt ervoor dat er een minder diverse groep huurders in een buurt komt te wonen. Mensen met een kleinere portemonnee zijn aangewezen op de goedkoopste categorie huurwoningen, terwijl mensen met een middeninkomen niet meer in de sociale verhuur terecht kunnen. Daar komt bij dat meer mensen met psychische en sociale problematiek verwacht worden die zijn aangewezen op de sociale huurvoorraad. Dit alles leidt ertoe dat de leefbaarheid onder druk staat.

Maar ook regionaal zien we fragmentatie: tussen zich snel ontwikkelende steden met kennisintensieve bedrijven en hoogwaardige voorzieningen, en regio's met een krimpende bevolkingsomvang, vergrijzing, ontgroening en tanende voorzieningen.

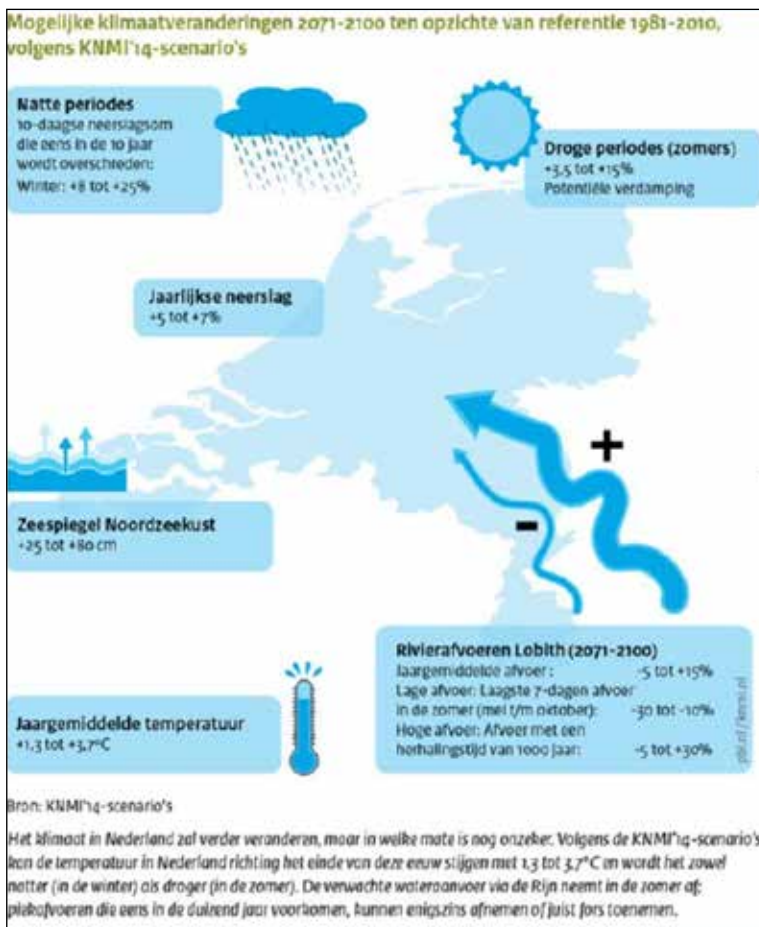
Verandering van het klimaat en uitputting natuurlijke voorraden

Klimaatverandering

Van de fysieke factoren is de wereldwijde klimaatverandering de meest ingrijpende: de gemiddelde temperatuur op aarde stijgt door de uitstoot van broeikasgassen (CO₂) en de zeespiegel stijgt mee. Uit de KNMI scenario's van 2014 blijkt dat de stijging van de gemiddelde temperatuur tot 2050 in Nederland kan variëren van 1,3 tot 3,7 graden Celsius; op basis hiervan houdt KNMI rekening met een zeespiegelstijging van 25 tot 80 cm in 2085. De zeespiegelstijging heeft gevolgen voor de water af- en aanvoer in lager gelegen delen van Nederland.

Ook op land heeft klimaatverandering allerlei gevolgen:

- Zo verdubbelt naar verwachting het aantal tropische dagen in 2050 ten opzichte van 2015;
- Klimaatverandering leidt in de zomers tot versnelde opwarming van versteende gebieden; de zogenaamde hittestress. Hittestress treedt voornamelijk op in oudere woonwijken, bedrijventerreinen en stadscentra met publieke voorzieningen (bijvoorbeeld ziekenhuizen) waar mensen wonen en verblijven. Het centrum van Heerenveen wordt nu al ervaren als een warme plek. Ook in dorpen als Akkrum en op bedrijventerreinen kan de gebouwde omgeving leiden tot een hogere (gemiddelde) temperatuur in de zomer;
- In de wintermaanden zal het meer regenen; in de lente en zomer minder, maar áls het regent, regent het wel heviger. Daarmee nemen de risico's op wateroverlast in lage delen van het landelijk gebied en in stedelijk gebied toe. Zeker voor Fryslân, waarvan bijna 2/3 deel beneden NAP ligt, zijn maatregelen nodig om de veiligheid te kunnen blijven garanderen. Bodemdaling vergroot deze risico's;
- Extremer weer kan ook leiden tot meer ziekten en plagen, met nadelige consequenties voor landbouw en volksgezondheid;
- Andere gevolgen zijn versnelde bodemdaling en paalrot in veengebieden, en beperkte mogelijkheden voor doorspoeling met zoet water zijn; veendijken kunnen door langdurige droogte beschadigd raken.



Mogelijke gevolgen van klimaatverandering

Grondstoffen raken uitgeput

Onze economie is ingericht volgens een lineair model: grondstoffen worden onttrokken aan de natuur, verwerkt tot producten en na gebruik worden afgevoerd als afval. Door uitputting van natuurlijke voorraden, worden bepaalde grond- en hulpstoffen op termijn schaars en zijn kostenstijgingen het gevolg.

Terugloop van de biodiversiteit

In Nederland is de biodiversiteit teruggelopen naar ca. 15% van de oorspronkelijke, ongestoorde natuursituatie. Nederland voldoet nog niet aan de Europese doelstelling om soorten en habitattypen in gunstige staat te brengen en te houden. In Fryslân is vooral de afname van de aantallen weidevogelsoorten opvallend.

Door ontwatering van het veen zullen natuurwaarden die zijn gerelateerd aan de veenbodem op termijn verdwijnen. Plantensoorten die gedijen in natte omstandigheden en vaak zeldzaam zijn, nemen af en voor weidevogels blijft minder voedsel beschikbaar (zie onderstaand kader). Op de zandgronden zijn problemen met vermessing en verdroging aan de orde.

Op de lange termijn tast de vershraling van het landschap ook de economie in het gebied aan. Een landschap zonder onderscheidende kenmerken is niet aantrekkelijk om te wonen of te recreëren en op een bodem die zijn natuurlijke vruchtbaarheid verliest, kun je geen landbouw bedrijven.

Bodemvruchtbaarheid en bodemverdichting

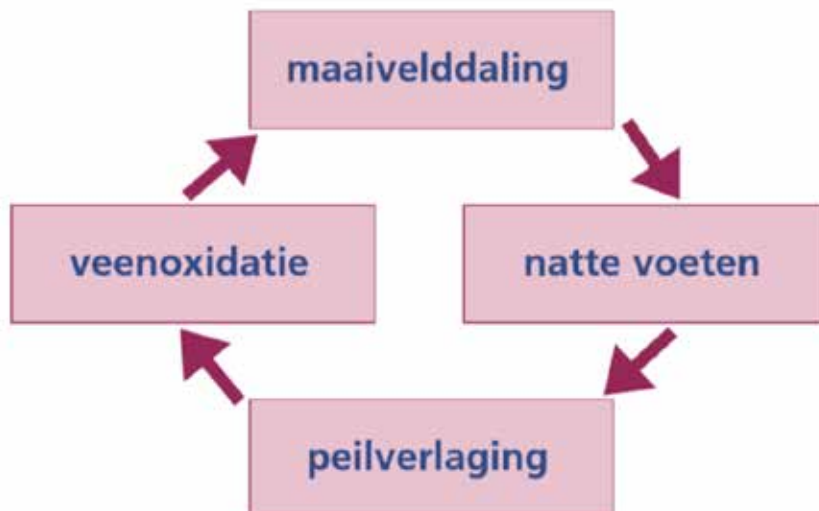
Op sommige plekken wordt de natuurlijke bodemvruchtbaarheid aangetast en de (mineralen) balans in de grond verstoord. Naast uitputting van de grond is bodemverdichting een probleem voor het functioneren van het natuurlijk bodemsysteem. Door bewerking met zware machines is de bodem verdicht, waardoor de bovenste grondlaag als het ware als een deksel op de lagen daaronder ligt. Gevolg is dat deze bovenlaag slecht water en lucht doorlaat.

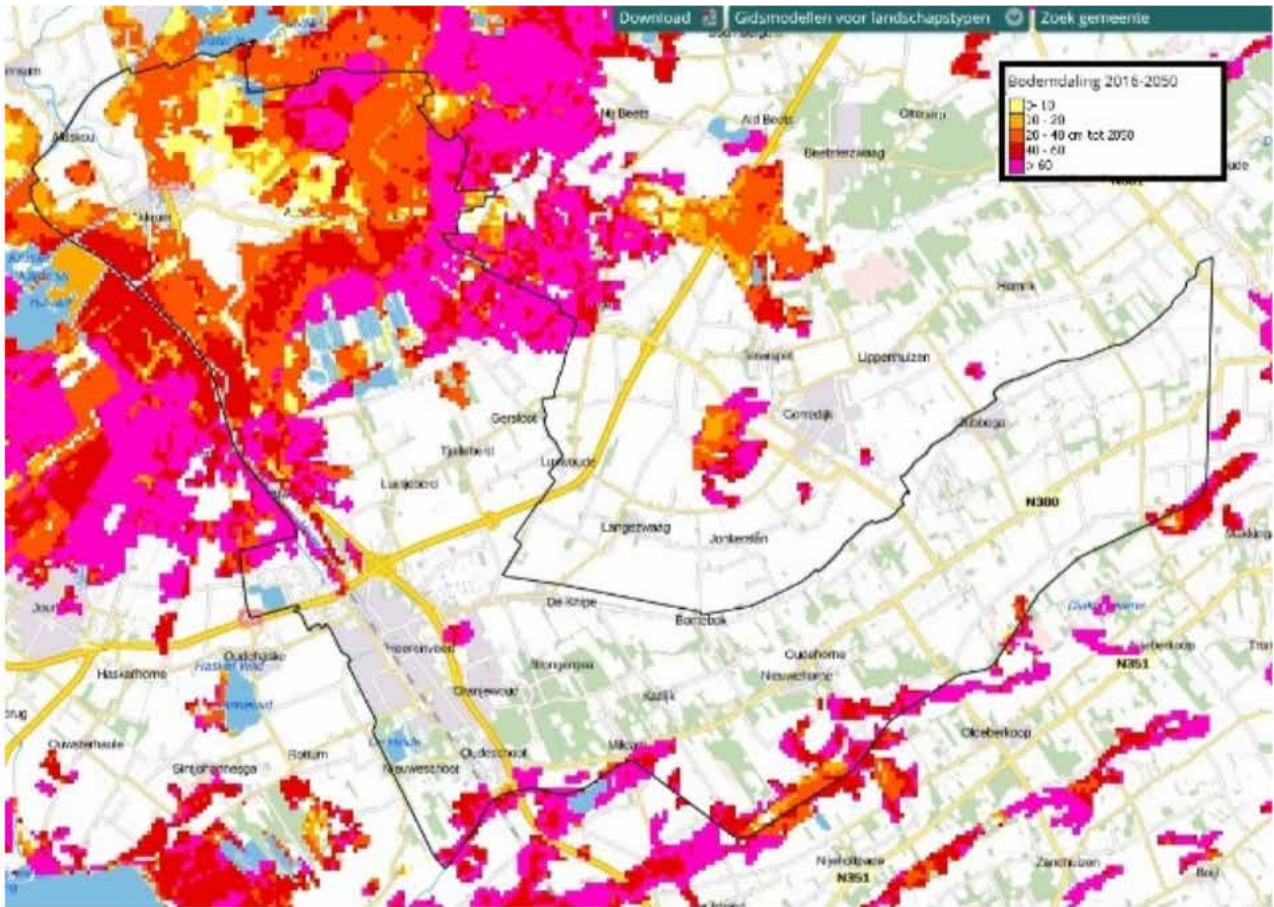
Dit speelt met name op veenbodems, waar de grond makkelijk wordt samengedrukt. Een gezonde bodem moet makkelijk een bui van 40 tot 50 mm water op een dag kunnen absorberen. Verdichting zorgt er voor dat:

- het meeste water rechtstreeks naar de sloot wordt afgevoerd;
- weinig water wordt toegevoegd aan het grondwater en er weinig vocht wordt vast gehouden;
- door een tekort aan doorworteling er ook onvoldoende volume aan poriën in de bodem aanwezig is, waardoor er maar in geringe mate sprake is van capillaire opstijging van grondwater. Deze zaken maken dat de bodem direct ónder de verdichte bovenlaag droog komt te liggen en zelfs in de winter droog blijft.

De veenbodem daalt

Door ontwatering van het veen daalt de bodem in het gebied rondom Aldeboarn en de Deelen. De effecten van bodemdaling zijn onomkeerbaar en ingrijpend voor de inrichting en het gebruik van het gebied, en daarom ook voor de mensen die er wonen, werken en recreëren. Wanneer we het huidige beleid en de huidige maatregelen doorzetten is het veen over honderd jaar nagenoeg verdwenen.





De veenbodem daalt door een cyclisch proces van maaiveldddaling, peilverlaging en veenoxidatie

De veenweideproblematiek leidt tot verschillende effecten voor de leefomgeving:

- Verdroging van hoger gelegen natuurgebieden (zoals de Deelen) en landbouwgronden;
- Versnippering van het waterbeheer;
- Droogstaande fundering;
- Verzakkende wegen en riolering;
- 30% van de Friese CO₂-uitstoot komt door afbraak van het veen in Friesland;
- Afname bodemvruchtbaarheid;
- Verdwijnen landschappelijke kenmerken, archeologische waarden en natuurwaarden.

Het landelijk gebied krijgt te maken met nieuwe ruimteclaims

Door nieuwe stedelijke functies is het landschap rondom Heerenveen de afgelopen decennia flink veranderd (bedrijventerreinen, woningbouw). Daarnaast zijn op verschillende plekken karakteristieke landschapselementen verdwenen door ruilverkaveling en schaalvergrotingsprocessen in de landbouw. Het landschap rondom Heerenveen staat onder druk door de ruimtevrage die nieuwe stedelijke functies met zich mee brengen. Voor het buitengebied van de gemeente geldt dat ook de energietransitie, aanpassing aan klimaatveranderingen en recreatie nieuwe ruimteclaims met zich meebrengen.

Technologische ontwikkelingen

Automatisering

Er is een overgang naar een kenniseconomie (next economy) en er zijn allerlei technologische ontwikkelingen zoals digitalisering, robotisering, biotechnologie, drones en sensoren, virtual-reality en zelfrijdend vervoer. Nieuwe technologieën kunnen laagwaardige banen verdringen, maar ze kunnen ook nieuwe werkgelegenheid opleveren.

Datagedreven werken en slimme steden

De grotere beschikbaarheid van (publieke) data zorgt ervoor dat er steeds meer datagedreven toepassingen zijn. Deze variëren van eenvoudige efficiencywinst door sensoren in containers, tot ingrijpende innovaties in de zorg in wijken door beter inzicht in de behoeften van doelgroepen.

Door de beschikbaarheid van sneller internet (bijvoorbeeld 5 G), zijn in de toekomst meer innovatieve toepassingen mogelijk in de openbare ruimte. Denk aan slimme verlichting, het monitoren en begeleiden van verkeersstromen, zelfrijdend vervoer.

Online diensten

Steeds meer diensten worden online aangeboden. Dit geldt voor diensten in de zakelijke markt, maar ook voor gemeentelijke diensten zoals het raadplegen van gemeentelijk regels, het aanvragen van paspoorten, vergunningen, etc. In het kader van de Omgevingswet wordt het digitaal stelsel ontwikkeld waar inwoners beleid en regels kunnen opvragen en omgevingsvergunningen kunnen aanvragen.

Economische ontwikkelingen

Algemene trends op het gebied van arbeidsmarkt en economie

In het kennisdocument Trends, cijfers en ontwikkelingen Friese Leefomgeving (2017) worden een aantal mondiale ontwikkelingen in de mondiale economie benoemd die ook voor de fysieke leefomgeving op Friese schaal gevolgen kunnen hebben:

- Arbeid is mobieler en flexibeler geworden, mede door de digitale mogelijkheden. Mensen zijn minder gebonden aan een vaste werkplek, en werken vaker in wisselende verbanden (vast, flexibel en mengvormen). Vooral voor hoger opgeleiden heeft de arbeidsmarkt een internationaal karakter. Het zwaartepunt in de wereldeconomie verschuift, met name naar groeilanden in Azië;
- Mede onder invloed van de internationale concurrentie, zet schaalvergroting van bedrijven en in de landbouw en de onderzoekswereld door. Tegelijk ontwikkelen zich startups die meestal kleinschalig in nichemarkten beginnen en zich van daaruit ontwikkelen in netwerken met andere partijen;
- Op lokaal niveau werken bedrijven en instellingen steeds meer samen; fysieke nabijheid is hierbij van belang. Producenten en consumenten opereren in netwerken (fysiek, sociaal en digitaal) die onderling sterk verbonden zijn, van lokaal tot internationaal; dit zorgt voor sterke vermindering van marginale kosten. Het maatschappelijke belang van toekomstbestendige en veilige infra- en informatiestructuren neemt daarmee toe.

De richting van deze ontwikkelingen is niet eenduidig. Tegenover schaalvergroting van bedrijven staan kleine vitale bedrijven die flexibel kunnen opereren. En naast globalisering en internationale concurrentie staan lokale en regionale samenwerking en netwerkverbanden. Duidelijk is wel dat informatie, kennis en technologische vernieuwingen de drijvende krachten zijn achter economische ontwikkeling.

Bedrijventerreinen en kantoren

Voor de toekomst wordt verwacht dat er minder kwantitatieve vraag is naar nieuwe bedrijventerreinen en kantoren. Er is vooral sprake van een vervangingsvraag. Ontwikkelingen als flexibel werken en de transformatie naar nieuwe, hoogproductieve bedrijvigheid leiden tot een kleinere ruimtevraag. Aan de andere kant ontwikkelen zich ook specifieke bedrijfstvormen die juist extra ruimte vragen.

In het Noorden is relatief veel ruimte beschikbaar. Vanwege de ligging aan snelwegen is Heerenveen in de noordelijke context interessant voor logistiek. We krijgen te maken met ontwikkelingen op het gebied van smart logistics (meer geautomatiseerde logistiek). De grootste nieuwe ruimtevraag valt te verwachten uit groothandel (bijvoorbeeld distributiecentra van webwinkels).

Kwantitatief gezien zijn er genoeg m² aan bedrijventerreinen in Fryslân om uit te geven tot 2030. Er blijkt dat vraag naar terreinen alleen op andere locaties en van een ander type is dan er beschikbaar is. In de nabije toekomst krijgt multimodaal goederenvervoer een steeds belangrijkere rol. Goederenvervoer over water is een kosteneffectieve en relatief duurzame vorm van transport voor (bulk)goederen over afstanden groter dan circa 30 kilometer.

Detailhandel en horeca

Centrumgebieden krijgen onder andere te maken met veranderingen op het gebied detailhandel en horeca:

- Online winkelen. Online shopping is niet meer weg te denken uit het dagelijks leven van steeds meer Nederlanders. De groei zet zich onverminderd voort. De smartphone wordt meer en meer benut voor het doen van aankopen, zeker onder jongeren. De verwachting is dat deze groei doorgaat, hetgeen consequenties heeft voor het aantal fysieke winkelmeters;
- Blurring en branchevervaging. De grenzen tussen de verschillende productgroepen is aan het verdwijnen. Bouwmarkten verkopen ook planten, tuincentra verkopen tevens huishoudelijke artikelen. Inmiddels zijn er ook mengvormen met andere sectoren ('blurring'), zoals retail, horeca, cultuur en vermaak. Een voorbeeld hiervan is de bakker met lunchroom, maar ook zien we steeds vaker bijvoorbeeld kledingzaken of boekwinkels met een horecamogelijkheid;
- Wegvallen van het middensegment. Veel bedrijven die in het middensegment opereren hebben te kampen gekregen met een onvoldoende onderscheidend vermogen; vaak is de prijs/kwaliteitverhouding niet meer de juiste. Hierdoor zijn veel formules en bedrijven verdwenen, zoals V&D. Tijdens de economische recessie van de afgelopen jaren is een toename te constateren geweest van het aantal budgetwinkels en tweedehandswinkels;
- Beleving en identiteit. Wanneer de consument besluit tot het doen van aankopen in een winkelgebied, dan zijn het eigen gezicht en de beleving van het winkelgebied steeds belangrijker. De keus is groot voor de klant; men kiest voor een gebied waar het aangenaam vertoeven is. De klant wil meer dan in het verleden bewust en gezond eten en genieten. Zo zijn er saladebars in rap tempo bijgekomen, verse producten en kruiden in supermarkten in overvloed, en de bereiding van verse producten in een restaurant vindt plaats in het zicht van de klant.

De economie van het buitengebied verandert

Door schaalvergroting neemt het aantal landbouwbedrijven sneller af, terwijl het landbouwareaal veel geleidelijker afneemt. Het buitengebied is ook een plek waar we bewegen, sporten en ontspannen. Recreatie en toerisme wordt een steeds belangrijkere economische drager

van het buitengebied. Bij ruimtelijke veranderingen liggen er daarom ook kansen om meer ruimte te creëren voor sporten, fietsen, wandelen, varen, roeien, vissen, survival, ATB-en en ruitersport.

Recreatie en toerisme

Op het gebied van recreatie en toerisme zijn verschillende trends en ontwikkelingen waar te nemen:

- Binnenlands toerisme groeit sterk;
- Mensen gaan vaker op korte vakantie;
- Kwaliteit en beleving nemen toe aan belang;
- Opkomst deeleconomie. Denk aan Air B&B.

Specifiek voor waterrecreatie zijn de volgende trends en ontwikkelingen relevant:

Door vergrijzing is er een afnemende markt van traditionele watersporters;

De vloot is in beweging. Zo resulteert de verschuiving van bezit naar gebruik in een groeiende verhuurvloot en een afname van het eigen boot bezit. Deelsegmenten als de zeilvloot zitten in een neergaande spiraal, maar (elektrische) sloepen en boardsporten als SUP (Stand UP Paddling) juist in de lift.

Ook de behoefte van de waterrecreant is in ontwikkeling. De Waterrecreant wil meer dan varen alleen. Waar 'voorheen' het toeven op het water centraal stond, zoekt de waterrecreant nu meer beleving en gezelligheid. De waterrecreant wil de wal op om het achterland te verkennen en verblijft graag in een comfortabele verblijfslocatie die meer biedt dan de boot afmeren (Campervaarder met fietsen aan boord). Heeft de haven een hoge verblijfskwaliteit dan is het een aantrekkelijke uitvalsbasis om de omgeving te verkennen en verlengt de passant het aantal ligdagen.

Politieke ontwikkelingen

Internationalisering en nationale/regionale/lokale soevereiniteit

Informatiestromen, arbeid, handel en financiën verplaatsen zich over de hele wereld. Daarmee is de wereld steeds intensiever met elkaar verbonden. Deze globalisatie roept ook een tegenbeweging op; het willen benadrukken van eigen identiteit en de wensen om zeggenschap te behouden.

Versplintering politiek landschap

Stemmers zijn minder vast aan een partij verbonden en de opkomst bij verkiezingen is wisselend. Dit heeft geleid tot een gefragmenteerd politiek landschap, waarbij grote partijen of coalities van twee partijen vrijwel niet meer voorkomen.

Experimenten met directe democratie

Ontwikkelingen in het lokale bestuur en de brede beschikbaarheid van informatie hebben geleid tot een grotere roep om directe democratie. De afgelopen jaren hebben daardoor allerlei experimenten plaatsgevonden met participatieve democratie. Denk aan de G1000, wijkraden en referenda.

Veranderingen in de gemeentelijke context

- Gemeente is steeds vaker een gelijkwaardige samenwerkingspartner.

De samenleving verandert van verticaal geordende, centraal aangestuurd top-down samenleving naar een meer horizontale, decentrale bottom-up samenleving. Er komt meer nadruk te liggen op de samenwerkende en de responsieve overheid. Voor Heerenveen – met een rijk, historisch geworteld verenigingsleven en de realisatie van kenmerken – niet nieuw,

maar de samenwerking met inwoners wordt nadrukkelijker een prioriteit.

Naast inwoners werkt de gemeente samen met vele (professionele) partners, van schoolbesturen tot sportstad. Zelfs als gekeken wordt naar alleen de meest belangrijke partners, zijn dit er tientallen – het zijn er in totaal honderden. Tegelijk wordt nog steeds veel waarde gehecht aan de rechtmatige en presterende overheid, aan het op zorgvuldige of juist efficiënte uitvoering. Verschillende burgerschapsstijlen, in Heerenveen in kaart gebracht, hebben hierin ook verschillende wensen.

- Gevolgen van decentralisaties.

Door achtereenvolgens economische omstandigheden en de decentralisaties (het overdragen van verantwoordelijkheden naar de gemeente) in het sociaal domein zijn de financiële omstandigheden van gemeenten – waaronder de gemeente Heerenveen – verslechterd.

- Opgavegericht en integraal werken.

Het denken van de gemeente over zichzelf is door deze factoren veranderd. Sleutelbegrippen zijn nu van buiten naar binnen werken en omgevingsgericht om recht te doen aan de toegenomen interactie met de omgeving en opgavegericht om minder sectoraal te werk te gaan.

BIJLAGE 2 OVERZICHT NETWERKPARTNERS EN ROLLEN VAN DE GEMEENTE

Langetermijn doelstellingen Heerenveen	Relevante netwerkpartners
Werken aan Heerenveen als banenmotor en regionaal voorzieningencentrum	
1. Een herkenbaar en versterkt (top) sportprofiel. 2. Een stevige regionale functie op het gebied van werk, onderwijs, zorg, cultuur, recreatie en detailhandel. 3. We leven in een circulaire economie, waar afvalstoffen als grondstof worden ingezet. 4. Goede verbindingen naar andere economische kerngebieden.	Ondernemers(verenigingen), Provincie, Rijk, F4-gemeenten, gemeenten ZO Friesland, Innovatieplatform Fryslân, Sportstad, Theater, Musea, Thialf, NOC-NSF, KNSB, Centrum voor Topsport en Onderwijs, Omrin, Nationaal Testcentrum, Circulair Plastics, Circulair Fryslân, regiomarketing Heerenveen 'n Gouden Plak, het andere Friesland, Tjongerschans, ROC's, Caparis.
Werken aan Heerenveen als banenmotor en regionaal voorzieningencentrum	
1. Het woningaanbod is van goede kwaliteit, divers en betaalbaar. 2. We zijn energieneutraal (95% CO2-reductie) en voorkomen energiearmoede. 3. Wijken en dorpen hebben een gemengde bevolkingssamenstelling qua leeftijd, inkomensniveau en huishoudenssamenstelling.	Provincie, omliggende gemeenten, Woningbouwcorporaties, huurders, woningeigenaren, vastgoedbeleggers, ontwikkelaars, bouwers, Fossielvrij Fryslân, Hûs en Hiem.
Zorgen voor gezonde, klimaatbestendige en leefbare wijken en dorpen	
1. Inwoners leven zo lang mogelijk veilig, gezond en vitaal. 2. De openbare ruimte is klimaatbestendig ingericht en geeft optimaal ruimte aan biodiversiteit. 3. Bewegen op de fiets of te voet wordt optimaal gestimuleerd. 4. Het aanbod op het gebied van recreatie, cultuur en evenementen is aantrekkelijk. 5. Voorzieningen zijn bereikbaar.	GGD, Veiligheidsregio, onderwijs en kinderopvang, FUMO, Wetterskip, Provincie, omliggende gemeenten, culturele instellingen en amateurverenigingen, ondernemers, evenementenorganisators, 'n Gouden Plak, recreatieondernemers, inwoners.

Staan voor de kwaliteit en veerkracht van een veranderend landelijk gebied	
1. De verschillende landschapstypen zijn herkenbaar en beleefbaar. 2. Ecosystemen zijn veerkrachtiger en de soortenrijkdom is toegenomen. 3. Boeren en (recreatie)ondernemers in het buitengebied hebben economisch perspectief. 4. De leefbaarheid op het platteland is toegenomen.	Boeren, terreinbeherende organisaties, Provincie, Wetterksip, FMF, inwoners in het landelijk gebied, recreatieondernemers en andere ondernemers.
Gezond en veilig op kunnen groeien en doorgroeien naar een fatsoenlijk verrijkt bestaan	
1. De veerkracht van inwoners is vergroot. 2. De ervaren gezondheid van inwoners is toegenomen. 3. Ontwikkelingskansen voor kinderen zijn vergroot.	Onderwijs, Kinderopvang, ondernemers, Caparis, Sportverenigingen, Huisartsen, Tjongerschans, Sociaal Domein Fryslân, vele maatschappelijke steunorganisaties zoals Stichting Leergeld, Jeugdfonds Sport en Cultuur, Voedselbank, Caleidoscoop etc. Jeugd- en zorgaanbieders, preventieteam, GGD, culturele instellingen en amateurverenigingen, Provincie, VNG, Ministeries, Zorgverzekeraars, vrijwilligersorganisaties en mantelzorgers, veiligheidsregio.
Passende ondersteuning geven om mee te doen in onze samenleving (ook als het even niet meer lukt)	
1. De bestaanszekerheid van inwoners is gewaarborgd. 2. Er wordt op tijd ingrepen wanneer meer ondersteuning nodig is (voor jong en oud). 3. De kosten voor zorg en ondersteuning zijn beheersbaar.	UWV, Caparis, SDF, jeugdhulp en jeugdaanbieders, Preventieteam, Caleidoscoop, Zorgaanbieders en zorgverzekeraars, Provincie, Ministeries, Werkbedrijf Fryslân Werkt!, reïntegratie bureaus, Bureau Zelfstandigen, bewindvoerders, rechtbank, politie, woningcorporaties, gerechtsdeurwaarder, woningcorporatie, nutsbedrijven.

Een sterke en slagvaardige overheid die flexibel meebeweegt met de omgeving

1. De samenwerking met inwoners en bedrijven is verbeterd.
2. De gemeentelijke organisatie is klaar voor de toekomst.
3. De bedrijfsvoering is ondersteunend aan de opgaven die we hebben voor de samenleving.
4. De gemeentelijke financiën zijn stabiel en flexibel.

Inwoners, ondernemers
maatschappelijke organisaties.
Andere gemeenten, provincie, VNG,
rijk. Externe toezichthouders zoals
accountant.

BIJLAGE 3 ORGANISATIEOPGAVE

Op het gebied van de gemeentelijke organisatie streven we naar een sterke en slagvaardige overheid die flexibel meebeweegt met de omgeving. Dit omvat vier (sub)doelstellingen:

- De samenwerking met inwoners en bedrijven is verbeterd;
- De gemeentelijke organisatie is klaar voor de toekomst;
- Toekomstbestendige bedrijfsvoering is ondersteunend aan de opgaven voor de samenleving;
- De gemeentelijke financiën zijn stabiel en flexibel.

Ad 1. De samenwerking met inwoners en bedrijven is verbeterd

Het thema samen met inwoners is een kernkwaliteit waar we sterk op blijven inzetten en die we willen versterken. Vanuit de overtuiging dat de grote maatschappelijke opgaven alleen samen met inwoners, ondernemers (al dan niet georganiseerd), maatschappelijke organisaties en andere overheden gerealiseerd kunnen worden. De aard van de opgave en de rollen van andere partijen zijn bepalend voor de rol die we als gemeente in een opgave nemen.

Opgave: Versterken lokale democratie: samen met inwoners:

- We zijn gericht op de behoefte en vraag van de omgeving op alle niveaus en richten ons op maatschappelijke opgaven samen met de omgeving: inwoners, ondernemers maatschappelijke organisaties en andere overheden.

- Strategische opgaven > beleid > overheid- en burgerparticipatie.
- Collectieve voorzieningen > realisatie > samenwerking en co-creatie.
- Individuele dienstverlening > transactie > standaard waar mogelijk en maatwerk waar nodig.

- We zorgen voor vraaggerichte en samenhangende aanpak van vragen op alle niveaus en richten onze organisatie in al zijn facetten daarop in: kern van de koers van de organisatie.

Ad 2. De gemeentelijke organisatie klaar voor de toekomst

Deze doelstelling bestaat uit drie opgaven en die zijn de kern van de organisatieontwikkeling met als bovenliggend kader de opgave als bedoeld onder 1.

Opgaven:

Toekomstbestendig leiderschap

- Leiderschap passend bij de opgaven en besturingsfilosofie: werken vanuit de bedoeling;
- Leiderschap richt zich op realisatie opgaven, duurzame ontwikkeling organisatie en medewerkers en optimale bedrijfsvoering;
- Leiderschap richt zich op het samen verantwoordelijk voor het geheel.

Toekomstbestendige medewerkers

- Medewerkers zijn klaar voor de toekomst en werken vanuit de bedoeling;
- Versterken persoonlijk leiderschap van medewerkers staat centraal;
- Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar;
- Medewerkers tonen eigenaarschap en werken samen.

Sturing en control: opgavegestuurd werken

- De sturing en inrichting van de organisatie is passend bij de opgaven en besturingsfilosofie;
- Naast verticale hiërarchische sturing ook horizontale sturing op opgaven en ketens over afdelingen heen;
- Sturing richt zich op gezamenlijke doelen, resultaten, prioritering en gezamenlijke en samenhangende inzet van middelen.

- Opgavegestuurd werken is een belangrijk onderdeel in het nieuwe samenspel van inwoners, raad, college en gemeentelijke organisatie en deze opgave vloeit dan ook direct voort uit de kernopgave: versterken lokale democratie.

Ad 3. Toekomstbestendige bedrijfsvoering is ondersteunend aan de opgaven voor de samenleving

Bedrijfsvoering is een containerbegrip voor alle bedrijfsmiddelen die worden ingezet ter ondersteuning van de gemeentelijke organisatie en met als doel om doelen en opgaven te realiseren.

De bedrijfsvoering in onze gemeente is gericht op de ondersteuning van de opgaven voor de samenleving; we doen daarbij wat helpt en niet wat moet. Procedures, systemen en processen zijn daarbij ondersteunend aan de bedoeling en niet leidend.

Op de diverse aspecten van de bedrijfsvoering vinden grote ontwikkelingen plaats die nodig zijn om de opgaven, voorzieningen en dienstverlening voor de samenleving te realiseren.

Informatiemanagement

We zitten midden in een transitie van analoog informatiebeheer naar duurzaam digitaal informatiemanagement. Dit is een transitie die de gehele organisatie treft en die ook wezenlijk iets anders vraagt van de medewerkers en de werkwijzen in de organisatie.

Belangrijke samenhangende opgaven om de informatiehuishouding op orde te krijgen zijn:

- Duurzaam digitaal informatiemanagement;
- Privacy;
- Informatieveiligheid;
- Transparante en toegankelijke overheidsinformatie.

Digitalisering

De afgelopen jaren zijn grote slagen gemaakt in de digitalisering met name digitale oplossingen op dienstverlenende opgaven. Om deze optimaal te maken voor de inwoner is koppeling met ons zaakstelsel nodig; komende jaren zullen deze moeten plaatsvinden. Ook voor de duurzame digitale archivering en de vindbaarheid van informatie is dit van groot belang.

Daarnaast is ook digitalisering van onze werkplekken een belangrijke versnelde ontwikkeling. Wij richten ons in deze opgave op:

- Duurzame digitalisering van de dienstverlening;
- Duurzame digitalisering van de werkplekken;
- Duurzame digitalisering van het informatiebeheer;
- Optimale digitalisering van de bedrijfsvoering: efficiency en kwaliteit.

De technische ontwikkelingen op digitalisering gaan snel en vragen van de organisatie digitale volwassenheid, digitale vaardigheid en flexibiliteit om continu om te gaan met veranderingen. Ook betekent dit dat diverse uitvoerende en beheersfuncties verdwijnen en regie- en adviesfuncties hiervoor terugkomen. Dit kan betekenen dat banen verdwijnen en nieuwe banen niet ingevuld kunnen worden door de huidige medewerkers omdat de verschijnbanen heel andere eisen stellen aan kennis en kunde en vaardigheden. Daarom zetten wij in op duurzame inzetbaarheid en wendbaarheid.

Huisvesting

De huisvesting van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie moet passend zijn bij hoe we willen werken voor de samenleving en voldoen aan wettelijke eisen op gebied van Arbo en duurzaamheid. Door de Covid-19 crisis is de ontwikkeling van het werken op afstand versneld. Er is een nauwe relatie tussen huisvesting, digitalisering en informatiemanagement. Komende jaren zal helder worden wat de koers en de ontwikkelingen in de samenleving betekenen voor onze behoefte aan huisvesting.

Ad 4. Duurzaam en flexibel financieel beleid

Deze doelstelling kent de volgende opgave:

- Financieel duurzaam beleid;
- Doorontwikkelen P en C cyclus: overzicht, samenhang en toegankelijkheid van financiële informatie;
- Strategische agenda met keuzemogelijkheden op strategisch niveau;
- Versterken betrouwbaarheid toekomstgerichte financiële informatie;
- Risico en kansen gestuurd: middelen worden ingezet waar dit nodig is.