

Strategische agenda Heerenveen 2022-2040



Inhoudsopgave

Strategische agenda 2022	1
Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
1.1 Waarom een strategische agenda.....	3
1.2 Positionering van de gemeente als onderdeel van een netwerk	3
1.3 Werken vanuit de Heerenveense kernkwaliteiten.....	5
1.4 Hoe verhoudt de Strategische Agenda zich met andere documenten in de P&C-cyclus?	6
2. Het profiel van Heerenveen; onze kernkwaliteiten.....	8
3 Welke ontwikkelingen komen op ons af?	13
4 Welke opgaven vloeien daar uit voort?	15
4.1 Welke maatschappelijke opgaven vloeien voort uit de geschetste ontwikkelingen?	15
4.2 Wat gebeurt er als we niets doen?	24
5 Onze Strategische Agenda	26
5.1 Zes integrale kernopgaven en één randvoorwaardelijke opgave	26
5.2 Wat willen we op de lange termijn bereiken?	27
Bijlage: Overzicht netwerkpartners en rollen van de gemeente.....	29

1 Inleiding

1.1 Waarom een strategische agenda

Wij hebben in onze gemeente te maken met 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 meestal 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 het samenspel van deze opgaven moet de gemeenteraad keuzes maken. Dit vraagt om het ontwikkelen van een duidelijke visie op de toekomst zodat bij elk afwegingsmoment dit toekomstaspect wordt meegewogen. Op basis van deze langetermijnvisie kunnen we een Strategische Agenda maken voor de middellange termijn.

Strategische Agenda: meewegen effecten voor de toekomst

Deze Strategische Agenda kijkt 10-20 jaar vooruit. De bedoeling van deze agenda is dat we meer kijken naar ontwikkelingen en effecten op de lange termijn. De Strategische Agenda geeft zo richting aan onze opgaven en ambities en de vertaling in beleids- en investeringsopgaven. Deze agenda helpt bij het maken van de financiële keuzes die hiermee samenhangen op de kortere en langere termijn.

Samenspel tussen raad en college

De gemeenteraad vormt de volksvertegenwoordiging en stelt als het hoogste bestuursorgaan in onze gemeente de kaders. De afgelopen periode zijn met de raad 7 kernopgaven gedefinieerd en doorgesproken. In dit document zijn nog geen keuzes gemaakt. Het is een feitelijke en waarde vrije weergave van opgaven die de komende jaren gaan spelen. De fracties in de gemeenteraad stellen op basis van deze agenda prioriteiten vanuit hun eigen waardenkader.

Dynamisch document (versie 3.0)

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

- de ontwikkelingen (H3) en opgaven (H4) zijn geactualiseerd. Hierin zijn de nieuwste inzichten verwerkt. Bijvoorbeeld als gevolg van de coronapandemie en ontwikkelingen op het gebied van de woningmarkt.

1.2 Positionering van de gemeente als onderdeel van een netwerk

De opgaven in deze strategische agenda liggen niet alleen op het bordje van de gemeenten. Het zijn maatschappelijke opgaven waar wij als gemeente samen met andere stakeholders verantwoordelijk voor zijn.

Wettelijke kaders en verantwoordelijkheden

Veel opgaven raken onze wettelijke taken en zorgplichten in het sociale en fysieke 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 bij wie niet alles altijd

even vanzelf gaat. Ook zijn wij er als lokale overheid voor de duurzame ontwikkeling, beheer van de openbare ruimte en het bieden van collectieve voorzieningen.

Ondanks dat gemeenten zich zien als eerste overheid zijn ze in het Nederlandse staatsbestel meestal een decentrale overheid, die uitvoert binnen de wettelijke kaders van de rijksoverheid. De mate van beleidsvrijheid van de gemeente varieert per taak. De vormgeving en prijs van een paspoort is bijvoorbeeld strak vastgelegd, maar de invulling van het sport- of cultuurbeleid kan de gemeente bijna helemaal zelf bepalen.

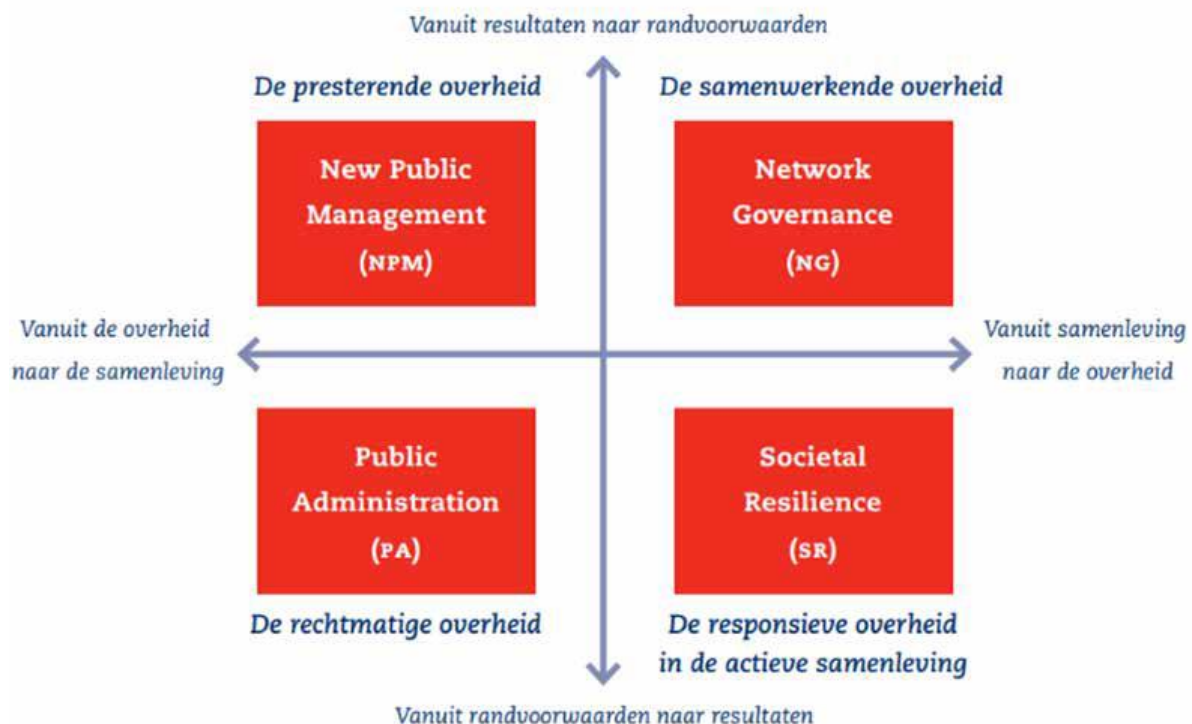
Kernkwaliteiten en ambities

Naast wettelijke kaders en zorgplichten zijn er kernkwaliteiten, verworvenheden uit het verleden of specifieke ambities van een gemeente. Deze zijn vaak ontstaan door initiatieven uit de samenleving en door de gemeente gefaciliteerd. Het zijn vaak juist deze kernkwaliteiten, verworvenheden en ambities waardoor een gemeente zich onderscheidt van andere gemeenten (*zie hoofdstuk 2*).

Gemeenten als onderdeel van netwerken

Gemeenten kunnen (strategische) doelen vaak niet alleen bereiken. Zij doen dat als onderdeel van een netwerk dat zelf ook investeert en doelstellingen wil realiseren. Opgaven worden samen opgepakt met inwoners, organisaties, andere overheden en het bedrijfsleven.

Per opgave is die rol van de gemeente anders. In het ene geval faciliteert de gemeente initiatieven van inwoners en bedrijven. In andere gevallen is het toetsend en regisserend, om een bepaald collectief belang veilig te stellen. En voor inwoners waar het even niet lukt, zijn wij als gemeente ondersteunend. Steeds vaker heeft de gemeente de rol van (gelijkwaardige) samenwerkingspartner. In de volgende kwadranten zijn die vier vormen van overheidssturing schematisch weergegeven (*zie: Van der Steen et al., 2014*).



Ambitieniveau bepaalt deels welke rol de gemeente neemt

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. Wanneer de invloed beperkt is, 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.

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 af van de maatschappelijke opgave en de politiek-bestuurlijke voorkeuren of een opgave primair wordt opgepakt door de samenleving, markt of overheid. Vaak is het een samenspel van meerdere betrokken partijen.

Anticiperen op initiatieven van anderen

Ombuigingen/investeringen bevinden zich ook in een context waarbij de gemeente samenwerkt met verschillende stakeholders. De investering of ombuiging kan van invloed zijn op de wil van verschillende stakeholders om hun bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke opgaven.

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

- 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.

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. Dit concept van Brede Welvaart gaat over de manier waarop een samenleving zich ontwikkelt die 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. Het CBS omschrijft het als "de kwaliteit van leven in het

hier en nu en de mate waarin deze ten koste gaat van die van latere generaties of van die van mensen elders in de wereld".

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 "miskingsgevoel" is volgens het FSP een goed kloppende 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?

Parallel aan het actualiseren van deze Strategische Agenda is gewerkt aan de Perspectiefnota en een Investeringsagenda. Door deze stukken tegelijk bij uw raad aan te bieden en aan elkaar te verbinden is een samenhangende afweging mogelijk. Hierbij kunnen de doelen op langere termijn en de samenhang tussen deze doelen worden meegewogen.

Strategische Agenda

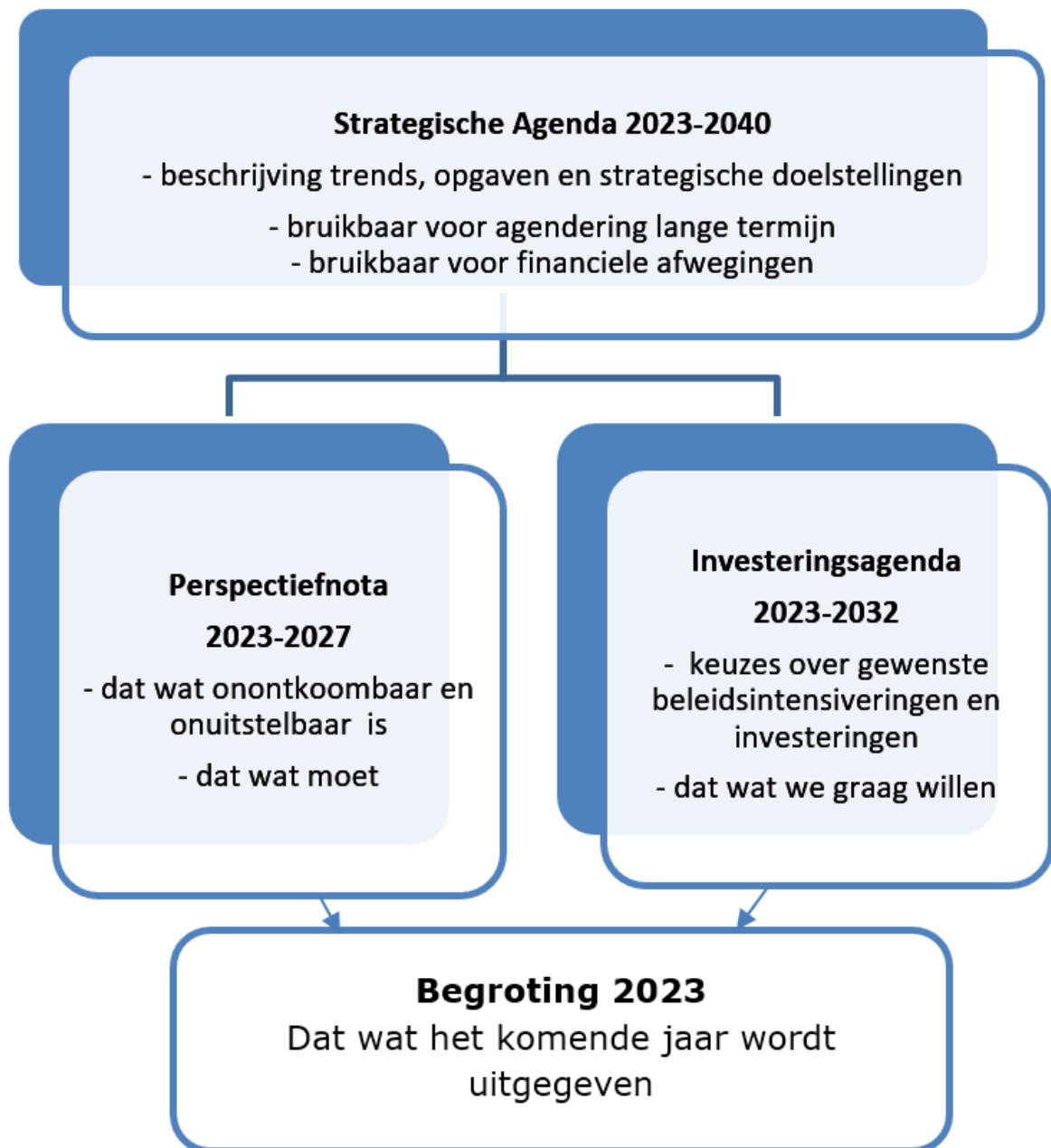
Deze Strategische Agenda bevat een inhoudelijke toelichting op ontwikkelingen en opgaven die de komende jaren op de gemeente afkomen. De agenda bevat ook doelstellingen voor de langere termijn. Dit helpt bij het maken van (financiële) afwegingen voor de langere termijn.

Perspectiefnota

In de Perspectiefnota zijn de opgaven opgenomen die onontkoombaar en in de lopende raadsperiode om besluitvorming vragen. Wel is er ruimte voor niveaubepaling en fasering. Deze nota biedt het financieel meerjarenperspectief voor de eerstvolgende vier jaarschijven. Dit zijn benodigde financiële middelen voor de minimaal vereiste invulling van wettelijke taken en van bestaand beleid. De besluitvorming over de Perspectiefnota wordt vertaald in de Begroting.

Investeringsagenda

Onderwerpen waarover de raad een keuze kan maken zijn opgenomen in de Investeringsagenda. Daarbij kijken we verder vooruit dan bij de Perspectiefnota. Schematisch ziet het er als volgt uit:



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. De kernkwaliteiten staan in willekeurige volgorde.

Onze kernkwaliteiten

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

- Een landelijk onderscheidend profiel als (top)sportgemeente;
- De uitstekende (boven)regionale bereikbaarheid (via snelweg, spoor en water) en daarbij behorend vestigingsklimaat en werkgelegenheid;
- De nabijheid van regionale voorzieningen zoals het ziekenhuis, theater, middelbaar beroepsonderwijs en winkelcentrum;
- Een divers - en vanuit de historie herkenbaar - landschap met een robuust netwerk van natuur- en bosgebieden, waterstructuren en openbaar groen;
- 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;
- Een lokale overheid die samenwerkt met inwoners en ondernemers om opgaven te realiseren en die vertrouwen verdient.

(Top) sport geeft kleur aan Heerenveen

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

De aanwezigheid van topsport vergroot zo 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 overnachten, eten en drinken in de omgeving. Daarnaast heeft het ook sociaal-maatschappelijke impact. Denk aan sportparticipatie, een hoog voorzieningenaanbod en meer aandacht en voorzieningen op het gebied van gezondheid en vitaliteit.

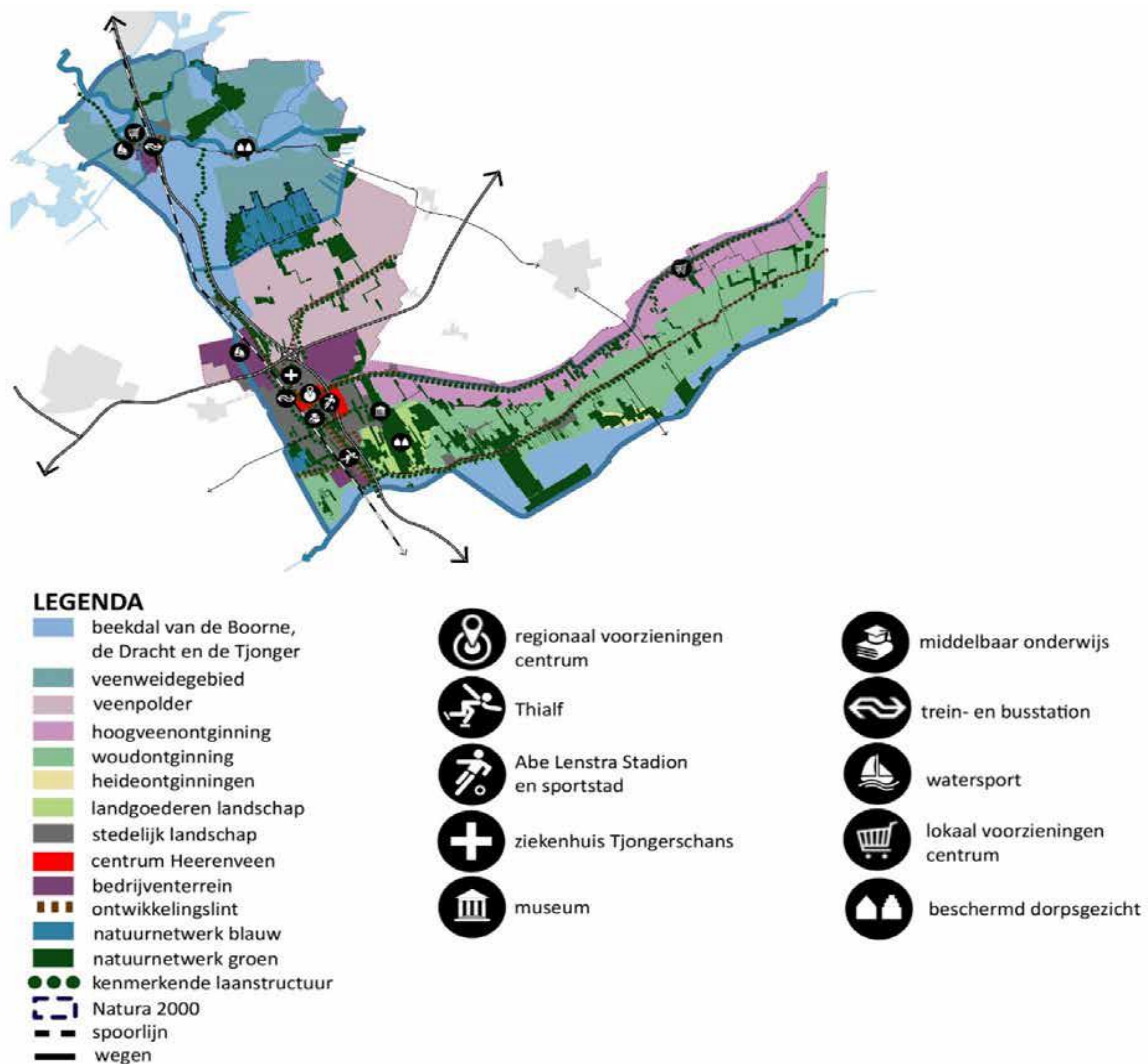


(Boven)regionale bereikbaarheid en goed vestigingsklimaat

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 aan 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 2016-2020 is er een groei van 7,3% geweest in de ontwikkeling van banen; een aantal van 2.210 banen (*Provinsje Fryslan, rapport Wurkgelegenheid*).

Regionale voorzieningen

De nabijheid van voorzieningen in Heerenveen heeft drie niveaus. Regionale voorzieningen zijn bijvoorbeeld ons ziekenhuis Tjongerschans, het zwembad in Sportstad, het Posthuis theater, het voortgezet onderwijs en een winkelcentrum in Heerenveen. Streekgebonden voorzieningen zijn er in de kernen Jubbega en Akkrum. En lokale voorzieningen zoals basisonderwijs en sport- en cultuurvoorzieningen vinden we in de dorpen of clusters van dorpen. Een deel heeft ook een bovenregionale, landelijke uitstraling. Thialf en SC Heerenveen vormen bovenregionale voorzieningen, die vooral tijdens sportevenementen worden bezocht. Museum Belvédère heeft in het parklandschap Oranjewoud ook landelijke bekendheid.



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 Tjonger.

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 onze gemeente 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 inwoner van onze gemeente krijgt vroeg of laat te maken met het "sociaal domein". Hieronder vallen maatschappelijke ondersteuning, werk en inkomen, maar ook opvoeden & opgroeien, wonen en gezondheid en sportstimulering. Iedereen die het zelf (even) niet meer redt, kan rekenen op onze hulp en ondersteuning. Ons uitgangspunt is daarbij altijd het verhaal en de wens van de inwoners. Persoonlijk contact is hierbij essentieel. Alle informatie die wordt opgehaald gebruiken we om tot een eenduidige aanpak te komen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat onze inwoners (zeer) tevreden zijn over die ondersteuning. De manier waarop we de huidige zorg en ondersteuning hebben ingericht –met onze meitinkers, gezinswerkers en procesregisseurs- is daarom bijzonder te noemen.



Een lokale overheid die samenwerkt met inwoners en ondernemers en die vertrouwen verdient

Wij staan open voor initiatieven van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Veel initiatieven vinden ook zonder onze bemoeienis hun weg. Soms zijn wij als gemeente dan partner in een dergelijk initiatief of beperkt onze rol zich tot faciliteren of verbinden van stakeholders. Daarnaast staan we ervoor 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 en de wil

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 en 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 zijn hiervan ook voorbeelden.

Om de beleving, behoefte en ervaringen van externe stakeholders (zoals inwoners, commerciële ondernemers en maatschappelijke organisaties) en interne stakeholders (zoals bestuurders en ambtenaren) in kaart te brengen is een onderzoek uitgevoerd. De belangrijkste uitkomst is dat er een positief oordeel over de gemeente is, maar dat er tegelijk zaken zijn die daar enigszins afbreuk aan doen. Door de coronacrisis en de gevolgen daarvan is de lokale overheid meer dan ooit nadrukkelijk in beeld.

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 wij zijn als gemeente 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 pro-actiever. 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 de regio Heerenveen. Onze trots dragen we samen uit.

3 Welke ontwikkelingen komen op ons af?

In de komende jaren hebben verschillende trends en ontwikkelingen grote gevolgen voor onze samenleving en leefomgeving. In de bijlage worden deze trends en ontwikkelingen verder uitgelegd (bijlage 1). In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste trends kort vermeld. Voor zover de cijfers beschikbaar zijn, is 2040 zoveel mogelijk als horizon aangehouden.

Demografische verandering

- Tot 2035 groeit onze bevolking door en houdt de vraag naar nieuwe woningen aan.
- Vooral een toename van het aantal eenpersoonshuishoudens.
- De groei neemt gaandeweg af en slaat rond 2035 om in afname van de bevolking. Wanneer dit omslagpunt precies zal komen wordt vooral bepaald door de hoeveelheid (binnenlandse) verhuizingen.
- Wereldwijde bevolkingsgroei, vluchtelingenstromen en daardoor migratie.
- Samenstelling bevolking verandert door stevige vergrijzing. In 2040 is 30% van de bevolking in onze gemeente 65-plus (27% als gemiddelde in Nederland).
- Het aantal basisschoolleerlingen neemt tot 2039 met 6 à 10% toe terwijl in dat jaar 30% van de inwoners ouder is dan 65 jaar.

Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

- Gezondheidsvraagstukken veranderen door vergrijzing en klimaatverandering.
- Mensen voor wie dat eerst niet vanzelfsprekend was, blijven langer zelfstandig.
- Toenemende onzekerheid over werk/inkomen (krapte arbeidsmarkt) en wonen (flexibel).
- Vergrijzing en ontgroening hebben gevolgen voor het voorzieningenniveau in de wijken en dorpen.
- Maatschappelijke voorzieningen zoals sportverenigingen en multifunctionele accommodaties hebben een tekort aan vrijwilligers.
- Organisatiekracht in de samenleving neemt toe.
- Verschillen tussen bevolkingsgroepen nemen toe (inkomen, gezondheid, welzijn) wat ook zichtbaar is door segregatie in wijken.
- Een samenleving met een drang naar maakbaarheid en afnemende tolerantie voor afwijkend gedrag (individualisering en polarisering). Deze ontwikkeling staat haaks op de wens dat mensen "naar elkaar omzien en zorg voor elkaar hebben".
- Langdurige effecten van de coronapandemie.

Verandering van het klimaat en uitputting natuurlijke voorraden

- Extreem weer neemt toe; meer hete en droge zomers, zwaardere buien.
- Toenemende bewustwording over klimaatverandering bij gemeenschap/individu.
- Verschillende grondstoffen raken uitgeput; schaarste leidt tot hogere kosten en aandacht voor hergebruik, sluiten van kringlopen.
- Verandering in infrastructuur als alternatief/aanvulling op fossiele brandstoffen (bijvoorbeeld energienetten en laadinfrastructuur).
- Nieuwe ruimteclaims in het buitengebied; herkenbaarheid van het landschap staat onder druk.
- De veenbodem daalt door oxidatie.
- Biodiversiteit neemt af en toename (invasieve) exoten.
- Beleving van het landschap is van waarde voor inwoners en bezoekers.

Technologische verandering

- Automatisering gaat verder. 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 (smart city /slimme stad).
- Dit kan leiden tot toepassingen zoals zelfrijdend vervoer.
- Beschikbaarheid van online diensten neemt toe.
- De waarde van (digitale) data neemt toe en leidt tot nieuwe (ethische) vraagstukken.

Economische ontwikkelingen

- Globalisering van de economie zet door; tegelijkertijd ook meer lokale samenwerking. De regio wordt steeds belangrijker als economische eenheid.
- De arbeidsmarkt komt steeds meer onder druk te staan. Arbeid wordt mobieler en flexibeler. In sommige branches zijn vacatures niet meer in te vullen. Anderzijds neemt de baanonzekerheid toe.
- De economie ontwikkelt zich van fossiel en lineair naar duurzaam en circulair.
- Energietransitie en de capaciteit van het netwerk hebben forse impact op de economische ontwikkelingen.
- Duurzaam ruimtegebruik. Minder vraag naar bedrijventerreinen en kantoren. Of ander gebruik bedrijventerreinen met meer samenwerking tussen bedrijven (circulair).
- Meer online winkelen en branchevervaging in de detailhandel.
- Beleving en identiteit van winkelgebieden worden belangrijker.
- Economie van het buitengebied verandert; het aantal landbouwbedrijven neemt af. Toerisme en voorzieningen worden belangrijker als economische drager en worden meer van belang voor een aantrekkelijke leefomgeving.

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.
- Vertrouwen in de overheid is in het geding. Afnemend respect voor gezagsdragers.
- Veel taken worden overgedragen naar de gemeente maar niet altijd met voldoende budget om hier goed uitvoering aan te kunnen geven.
- Belangentegenstellingen zijn toegenomen en worden uitvergroot.

Verandering in de gemeentelijke context

- Ontwikkelingen in de bedrijfsvoering volgen elkaar steeds sneller op onder andere door digitalisering. Dit stelt andere eisen aan onze medewerkers. Functies veranderen hierdoor, er verdwijnen functies en er ontstaan nieuwe functies.
- Veranderende rol van de lokale overheid; meer gericht op initiatieven van buiten.
- Beperkte financiële middelen, terwijl de financiële verantwoordelijkheden en risico's zijn toegenomen voor ons als gemeente.
- Omvangrijke taken, verantwoordelijkheden en risico's in het getransformeerde sociaal domein en fysiek domein.
- Maatschappelijke problematiek wordt steeds complexer en maatschappelijke reactiesnelheid is toegenomen door sociale media. Over alle beleidsterreinen heen is steeds meer (integrale) kennis nodig.
- Het is moeilijker om kwantitatief én kwalitatief goede medewerkers te werven en te binden aan de gemeente.
- Digitale oplossingen zijn steeds meer webgebaseerd; dit stelt andere eisen aan onze infrastructuur, aan onze gebruikers en aan inwoners. De infrastructuur moet worden aangepast aan het digitale dataverkeer.

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?

Een stijgende vraag naar woningen tot in ieder geval 2035: behoefte aan nieuwe woningbouwlocaties

De druk op de woningmarkt is groot. Uit recent onderzoek blijkt dat er tot 2030 een behoefte is van minimaal 2000 woningen extra ten opzichte van de huidige omvang van de woningmarkt. Verwachting is dat de woningbehoefte tot 2040 aanhoudt. Een aantal factoren speelt daarin een rol:

- Een blijvende druk op de woningmarkt in andere delen van het land.
- Een toename van het aantal mensen dat veel gaat thuiswerken. Hierdoor komt een trek van drukker regio's naar de randgebieden op gang.
- De mogelijke realisatie van de Lelylijn. De woon-werkreistijd met de Randstad en Groningen wordt zo substantieel verkort.

Om hierop te anticiperen is behoefte aan nieuwe woningbouwlocaties in de gemeente. De wijk Skoatterwâld is over een aantal jaar afgerond en ook op andere plekken zijn woningbouwlocaties dan volgebouwd. Voor de periode na 2026 ontwikkelen we daarom nieuwe woningbouwplannen. Daarbij moeten we onder meer beslissen voor welke doelgroepen wordt gebouwd. En ook of we dat vooral binnen bestaand bebouwd gebied willen doen of in ruimer opgezette woonmilieus in uitbreidingswijken. De nieuwe Woonvisie is daarin richtinggevend.



De kwalitatieve woonvraag verandert door demografische ontwikkeling en de duurzaamheidsopgave

Door vergrijzing, ontgroening en toename van het aantal éénpersoonshuishoudens neemt de mismatch tussen vraag en aanbod in de bestaande woningvoorraad toe. Er is daardoor steeds meer sprake van een kwalitatieve woonopgave. De leefbaarheid in verschillende woonbuurten staat onder druk door een toename van het aantal inwoners met een zorgvraag. Daarnaast worden leefstijlkeuzes en diversiteit in het aanbod steeds belangrijker; niet iedereen wil op dezelfde manier wonen.

In verschillende gebieden is de bebouwing toe aan vervanging of vernieuwing. De energietransitie komt daar nog bij. Het aardgasvrij maken van de leefomgeving is een enorme opgave. Hier werken we de komende jaren samen aan met vele stakeholders. Bij deze kwaliteitsslag speelt de betaalbaarheid en draagkracht van inwoners ook een belangrijke rol.

Opgave om duurzame hulp en ondersteuning te (blijven) geven

Door vergrijzing en medicalisering neemt de vraag om hulp en ondersteuning zowel kwantitatief als kwalitatief toe. Ook steeds meer jongeren hebben hulp nodig. Daarnaast heeft corona ook op de lange termijn invloed op het aantal en soort hulpvragen. We zijn op zoek naar andere manieren om hulp in te zetten en de kosten te beheersen. Alleen zo kunnen we onze inwoners die dat nodig hebben ook in de toekomst ondersteuning geven. Om de hulpvraag op de langere termijn te beperken en daarmee de kosten te beheersen is het verbeteren van de gezondheid (gezondheidswinst) essentieel.

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". Wij vinden een gezonde leefstijl, leefomgeving en psychosociale gezondheid van groot belang. Als uitwerking van het Nationaal Preventieakkoord werken we 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 is het ook belangrijk om de fysieke leefomgeving zo in te richten dat gezond gedrag wordt gestimuleerd.

Evenwichtige sociaal-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 hoger opgeleiden. Ook de coronamaatregelen zorgen voor een tweedeling. 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 ervoor te zorgen dat iedereen op zijn manier daadwerkelijk kan meedoen en gelijke kansen krijgt. De vraag die daarbij ook hoort, is of ons landelijk vastgesteld sociaal minimum de bestaanszekerheid nog wel kan waarborgen. De "plots" opdoemende woon-, energie- en gezondheids crisis geeft dat eens te meer aan. Dit is weer van invloed op de vraag naar hulp en ondersteuning.

Opgave om voorzieningen voor onderwijs, sport en cultuur te houden en te versterken

Het besturen van een maatschappelijke voorziening wordt steeds complexer. Tegelijkertijd organiseren inwoners veel voorzieningen zelf. De gemeente komt daardoor steeds meer in een ondersteunende rol. Waar het niet langer mogelijk is om voorzieningen in stand te houden, moeten we keuzes maken om te bundelen. Daarbij is het belangrijk dat voorzieningen voor iedereen goed bereikbaar zijn.

Zo zijn de voorzieningen voor het basis- en voorgezet onderwijs sterk verouderd. Ook zien we een krimp in het aantal leerlingen. Om de kwaliteit van onderwijs te waarborgen is het nodig dat we samen met de schoolbesturen een visie op de huisvesting maken.

Ook hier moeten we keuzes maken over bundeling en samenwerking met maatschappelijke voorzieningen van welzijn en zorg.

Dit geldt ook voor cultuur. Dit geeft onze gemeenschap immers verbinding, verrijking en ontmoeting. Er zijn lokaal veel culturele amateurverenigingen. Daarnaast hebben we ook lokaal professionele voorzieningen zoals de bibliotheek, de netwerkmakelaar voor cultuureducatie én vele marktpartijen. De opgave van de gemeente richt zich ook hier op de toekomstbestendigheid en de meerwaarde van samenwerking. Daar horen ook de regionale culturele voorzieningen bij zoals het theater, de musea en de festivals. Deze dragen eveneens bij aan de vitaliteit van de kernen.

Vitale kernen; opgave centrumgebieden

Er is een kwaliteitsimpuls gewenst in de centrumgebieden van Heerenveen, Akkrum, Aldeboarn en Jubbega. Daarbij gaat het zowel om mogelijke functieverandering als om de invulling van de openbare ruimte. Hierbij is steeds meer aandacht voor duurzaamheid. We verwachten dat de verkoop via internet verder toeneemt terwijl de vraag naar het aantal vierkante meter winkeloppervlakte afneemt. Daarom willen we:

- De centrumgebieden compacter maken.
- Het wonen in dit gebied intensiveren waarbij we zorgen voor de benodigde voorzieningen.
- De openbare ruimte aantrekkelijker maken.

Dit betekent dat we in een aantal straten een transformatie van functies voorzien. Daarnaast wordt het steeds belangrijker dat ondernemers samenwerken en met elkaar de identiteit en kracht van het centrum benutten en versterken (innovatie, samenwerking, profilering).



Profilering Stad van Sport (en Spelen)

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 op termijn om clustering en/of samenwerking met de betrokken partners.

Naast het sporten in georganiseerd verband staat in de Sport- en Beweegvisie ook vermeld dat dagelijkse beweging van belang is. Waar de cijfers qua sportparticipatie in onze gemeente hoog liggen, is het (dagelijks) beweeggedrag van onze inwoners juist relatief laag. Uit het gezondheidsonderzoek jeugd blijkt bijvoorbeeld dat slechts 8% van de jongeren in de gemeente aan de Nederlandse norm gezond bewegen voldoet.

Economische opgave(n); economisch profiel en werklocaties op peil houden

We willen banenmotor voor de regio zijn en blijven. Niet groeien om het groeien, maar omdat we willen zorgen voor werkgelegenheid op basis van onze kracht. Met een goed vestigingsklimaat en ondernemersklimaat blijft de gemeente goed in beeld voor speerpuntsectoren als duurzame logistiek en circulaire economie. De vrijetijdseconomie vormt ook een interessante groeisector voor onze gemeente en kan tegelijkertijd bijdragen aan het woon- en leefklimaat.

Om het vestigingsklimaat goed te houden, moeten we ervoor zorgen dat:

- De centrumgebieden op orde zijn.
- De werklocaties van goede kwaliteit zijn.
- De (bovenregionale) bereikbaarheid is gewaarborgd.

Op de lange termijn loopt de vraag naar bedrijventerreinen en kantorenlocaties terug. Maar op dit moment ervaren we nog een forse vraag naar zowel grote als kleinere kavels. De beschikbaarheid van bedrijvenkavels op bestaande terreinen in Heerenveen loopt terug. Daarom is de planvoorbereiding van het gebied Klaverblad-Noordoost gestart.

De schaarse grond, rechterlijke uitspraken en de netwerkcongestie maken de gronduitgifte complex.

Daarnaast is een goed ondernemersklimaat van belang. Het gaat dan om samenwerking tussen onderwijs en ondernemers om aansluiting op de arbeidsmarkt te houden en te verbeteren. Ook gaat het om het binnenhalen van kennis voor de omslag naar een circulaire en duurzame economie en clusterontwikkeling om innovatie te stimuleren. Hierbij willen we ook inzetten op landelijke en Europese subsidies om nieuwe (regionale) ontwikkelingen mogelijk te maken. Het hele ecosysteem moet zo ingericht zijn dat het bijdraagt aan het (regionale) ondernemerschap voor MKB en grootbedrijf.



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, moeten we investeren in verkeersknelpunten (onder andere A32, 2e fase) en ketenmobiliteit (aanpak stationsgebied Heerenveen) en ondersteunende infrastructuur zoals laadvoorzieningen. Daarbij blijven we scherp op (boven)regionale kansen zoals de (mogelijke) ontwikkeling van de Lelylijn.

Daarnaast gaan we inzetten op het behoud van en het eventueel versterken van het openbaar vervoer binnen onze gemeente. Waar mogelijk willen we ook onze bereikbaarheid en infrastructuur verduurzamen en gezonder en slimmer maken. Dit geldt zowel voor mobiliteitsvraagstukken alsook voor de aanleg, het beheer en het onderhoud van de benodigde infrastructuur. De verhouding autoverkeer/langzaam verkeer wordt gezien als een belangrijk gezondheidsvraagstuk voor Heerenveen. Heerenveen heeft hierbij de ambitie om fietsstad te worden. Door veranderende technieken is fietsen ook op regionale schaal interessanter geworden. In regionaal verband kijken we daarom naar de realisatie van fietssnelwegen.

De openbare ruimte moet worden aangepast aan veranderende omstandigheden

De openbare ruimte vormt het geraamte/backbone voor het functioneren van onze gemeenschap. Niet alleen beschouwd vanuit haar functies zoals bereikbaarheid, parkeren en verblijven maar ook in relatie tot het welzijn en een prettige woon-/werkomgeving. Goed beheer en onderhoud van de voorzieningen is dan ook van groot maatschappelijk belang. Een schone, hele en veilige openbare ruimte (de basis op orde) zorgt zo voor een leefbare, veilige en prettige woon-, werk- en recreatieomgeving.

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. Inwoners 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, moet in verschillende wijken en dorpen het aantal speelplekken in overeenstemming worden gebracht met het toekomstige aantal kinderen. Eigenlijk geldt voor iedereen dat de fysieke inrichting van de omgeving moet uitnodigen om te bewegen. Ook voor spelen is een beweegvriendelijke inrichting belangrijk.

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

Het klimaat verandert. In de toekomst krijgen we meer te maken met extreem weer. Om overlast en schade te voorkomen, moeten we onze gemeente aanpassen. Niet alleen aan intensievere regenbuien, maar ook aan langere periodes van droogte en hitte. Deze klimaatverandering én ook ons menselijk handelen leiden daarnaast tot een toename aan (invasieve) exoten in onze flora en fauna. Die geven extra druk op de biodiversiteit. Het aanpassen van de fysieke (openbare) ruimte is een flinke opgave. Daarom gaan we stapsgewijs en samen met onze inwoners aan de slag met een klimaatrobuuste en optimaal bio diverse omgeving. Hierbij is een brede focus op duurzaamheid gewenst.



Energietransitie

We hebben uitgesproken dat we af willen van fossiele energiebronnen. In de toekomst verwachten we dat we een deel van de energietransitie kunnen bereiken door energiebesparing. Voor de resterende energievraag zijn verschillende opties denkbaar. De verwachting is dat een deel van de benodigde energie voor vervoer en verwarming straks wordt geleverd met 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. En ook om mee te werken aan een goede infrastructuur.

Een forse opgave die zich aftekent is de krapte op het elektriciteitsnetwerk. De transitie naar hernieuwbare energie en de grote vraag naar elektriciteit vraagt om verzwaring van energienetten en opslagcapaciteit.

Opgaven bodem en ondergrond

Het wordt drukker in de ondergrond. In de diepe ondergrond kunnen ruimteclaims 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. Deze willen we benutten voor maatschappelijke opgaven of 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. De gemeente Heerenveen heeft een unieke positie door de aanwezigheid van economische clusters en bedrijven die actief zijn binnen de circulaire economie. We willen door samenwerking (onderwijs en ondernemers, maar ook regionaal en op landelijk niveau) en verbindingen te leggen met beperkte middelen zoveel mogelijk impact en inspiratie realiseren. En daarmee een 'circular valley' ontwikkelen. Als gemeente geven we het goede voorbeeld door waar mogelijk zoveel mogelijk in te zetten op gebruik van duurzame materialen.

Opgaven in het landelijk gebied

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

Een specifieke opgave speelt in het veenweidegebied. Ontwatering en bodemdaling in het veen heeft gevolgen voor de waterhuishouding. En dat heeft ook weer gevolgen voor de biodiversiteit, funderingen en de toekomstbestendigheid van agrarische bedrijven. Een overgang naar een duurzamere landbouw met hogere waterpeilen heeft gevolgen voor boeren en inwoners. Daarom moet er een wenkend toekomstperspectief komen met nieuwe duurzamere verdienmodellen. Samenwerking met verschillende overheden en stakeholders is daarbij van groot belang.



Organisatieopgaven

Ontwikkelingen in de samenleving volgen elkaar steeds sneller op. Ze leiden ertoe dat wij als gemeente continu moeten inspelen op veranderingen. En dit vraagt een andere, meer wendbare manier van werken van de organisatie.

Naast deze snelheid worden ontwikkelopgaven ook steeds complexer. Om opgaven te realiseren is samenwerking nodig tussen interne en externe partijen.

Als gemeente zijn we onderdeel van een groter netwerk van organisaties. Dit biedt kansen om samen te werken, elkaar te versterken en kwetsbaarheden te verminderen. Het levert ook risico's op. Als (de kwaliteit van) de samenwerking niet voldoende is, heeft dat invloed op de kwaliteit van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Hieronder staan globaal de lijnen waarlangs wij continu werken aan een organisatie die klaar is voor de toekomst.

Dienstverlening: We zijn er voor onze inwoners

Het draait bij ons om dienstverlening aan onze inwoners. Meer dan ooit laten we ons leiden door behoeften, verwachtingen en initiatieven van onze omgeving. Zowel bij maatschappelijke opgaven, initiatieven vanuit de omgeving als bij individuele klantvragen. We werken daarbij vanuit de bedoeling. Dat doen we in een energiek samenspel met inwoners. We geven inwoners meer ruimte en maken volop gebruik van de kracht van de samenleving. We laten regels los waar het kan en stellen kaders waar het moet. Inwoners, gemeenteraad, college en organisatie zorgen zo samen voor groei!

We onderscheiden verschillende vormen van dienstverlening:

- Opgavegestuurde dienstverlening (de maatschappij vraagt).
- Collectieve- en ondersteuningsdiensten (de gemeenschap vraagt).
- Transactionele dienstverlening (de individuele inwoner vraagt).

Belangrijke bovenliggende waarden zijn:

- Betrouwbaarheid.
- Open en transparante overheid

- Toegankelijkheid, digitaal waar mogelijk en maatwerk waar nodig.
- Altijd met oog voor de menselijke maat waarin toegankelijkheid en persoonlijke, respectvolle en gelijkwaardige benadering geborgd zijn.

Organisatieopgave: invoering Omgevingswet

Een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de ambities op het gebied van dienstverlening is een succesvolle invoering van de Omgevingswet. Door deze wet wordt een nieuwe werkwijze rond de verlening van vergunningen ontwikkeld. Daarbij gaat het om het versnellen van de beslistermijn en een meer integrale afweging bij initiatieven. Ook draagt het werken volgens de Omgevingswet bij aan een betere bescherming van de leefomgeving en meer vroegtijdige participatie van belanghebbenden.

Bedrijfsvoering en het optimaliseren van de dienstverlening

Onze missie is om er te zijn voor, door en met onze inwoners. Om hier invulling aan te geven worden andere eisen gesteld aan onze organisatie. De bedrijfsvoering is primair gericht de dienstverlening te optimaliseren. Daarnaast is dit gericht op het optimaal faciliteren van het bestuur en de organisatie om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren. Gevolg is dat op korte of langere termijn de schaal van de gemeente te klein is om zelf in de benodigde digitalisering/ICT, de veiligheid en de betaalbaarheid daarvan te kunnen voorzien.

Ook is het van invloed op het gemeentehuis van de toekomst; gericht op gastvrijheid en samenwerken met inwoners en partners. En het gezicht van de lokale democratie: nabij, open, toegankelijk en betrouwbaar.

En dan zijn er natuurlijk onze financiën. We willen een duurzaam financieel beleid. Bovendien willen we het bestuur in positie houden om goede afwegingen te maken over doelen, de inzet van middelen en de timing daarvan. Hiervoor moeten we ons bewust zijn van de schaarste van middelen en de noodzaak van focus en prioritering van opgaven.

Personeel: balans opgaven en ambities en capaciteit cruciaal

Het werken voor, door en met onze inwoners zit al in ons DNA. Maar het vraagt toch het verder ontwikkelen van kennis en vaardigheden van de medewerkers en een nieuw samenspel van raad, college, organisatie en de omgeving: inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Juist omdat opgaven complexer worden en altijd onderdeel zijn van samenwerking in een groter netwerk. Dit stelt eisen aan kennis en vooral aan samenwerkingsvaardigheden.

Door de vele ontwikkelingen, opgaven en ambities is het risico groot dat er geen balans is tussen de opgaven en ambities en de hiervoor benodigde middelen: personeel en financiën.

Vanuit het bestuur vraagt dit om focus en prioritering van de opgaven en ambities. En om helderheid over het niveau waarop ambities moeten worden uitgevoerd. Op die manier kunnen we veel scherper sturen op de personele capaciteit en beschikbare financiële middelen.

Personeel: Ruimte om te ontwikkelen

Om de medewerkers fit for the job te houden in een continu veranderende omgeving moeten we investeren in ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Hier moeten we tijd en ruimte voor maken. Het zorg dragen voor focus en prioritering in opgaven en ambities is noodzakelijk zodat deze ontwikkeling geborgd gaat worden.

Door de vele veranderingen verdwijnen functies en ontstaan nieuwe functies. Helaas kan niet iedereen meekomen met alle veranderingen. In die gevallen zoeken we naar een passende oplossing binnen of buiten de organisatie. Om die reden is het van belang dat wij investeren in ontwikkeling van ons personeel. Dat we er voor zorgen dat mensen breed inzetbaar zijn, daarmee wendbaar zijn én goed kunnen omgaan met de vele ontwikkelingen en veranderende eisen.

Krapte op de arbeidsmarkt vraagt om goed werkgeverschap

De komende jaren zien we ook een krapte op de arbeidsmarkt. Dit stelt andere eisen aan onze organisatie om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te binden en te boeien. Goed werkgeverschap met ruimte voor groei van medewerkers is een must.

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	Door de toenemende tweedeling en polarisatie, onder andere door de invloed van social media en data trekken mensen zich terug in hun eigen "bubbel".
Onze fysieke kernkwaliteiten verdwijnen (en daarmee de verdien capaciteit 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	Middelen vanuit het rijk zijn vaak niet voldoende voor de uitvoering van taken. Dit vraagt keuzes over het niveau van dienstverlening en wat bij inwoners en ondernemers kan worden gelaten.

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 middellange termijn uitgewerkt.

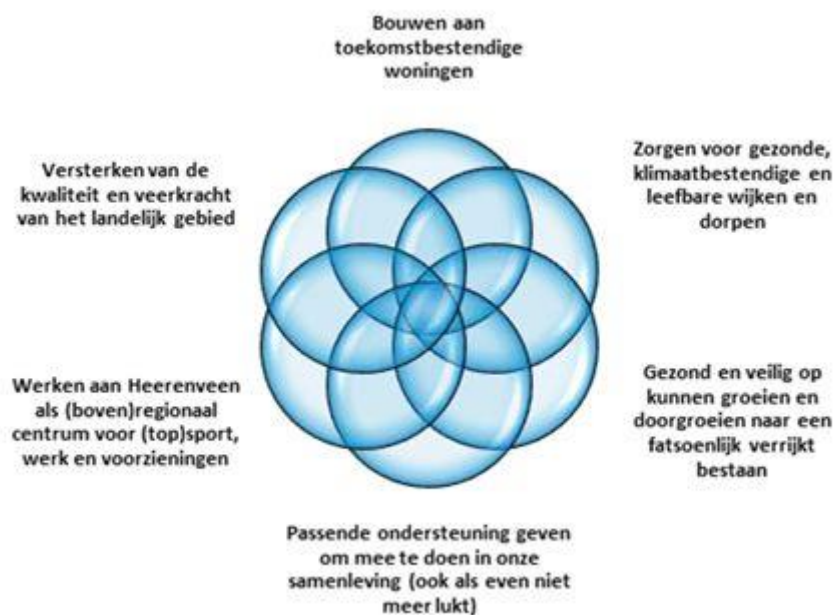
5.1 Zes integrale kernopgaven en één randvoorwaardelijke opgave

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. Dat heeft 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. Acties in het sociaal domein kunnen helpen bij het bereiken van doelstellingen op het gebied van leefbaarheid, duurzaamheid of economie.

In de onderstaande figuur staan onze zes integrale kernopgaven.



De organisatieopgave

In paragraaf 1.2 staat 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 moeten we ook hier flexibiliteit inbouwen 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 kunnen we zien als een zevende randvoorwaardelijke kernopgave.

5.2 Wat willen we op de lange termijn bereiken?

Zes inhoudelijke opgaven en een rand voorwaardelijke 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 staan onze lange termijn doelstellingen 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/klimaatrobuust 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
4. samenleving.
5. De gemeentelijke financiën zijn stabiel en flexibel.

Bijlage

Overzicht netwerkpartners en rollen van de gemeente

Lange termijn 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.
Zorgen voor gezonde, veilige, klimaatbestendige en leefbare wijken en dorpen	
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.	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, Wetterskip, FMF, inwoners in het landelijk gebied, recreatieondernemers en andere ondernemers.
Gezond en veilig kunnen opgroeien 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, preventieteams, 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, Preventieteams, 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.