

# Economische vitaliteitsscan Noordoost-Fryslân 2017

Proeftuineditie



## COLOFON

|               |                                                                                                                                     |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titel:        | Economische Vitaliteitsscan Noordoost-Fryslân 2017                                                                                  |
| Versie:       | Definitief (16 februari 2017)                                                                                                       |
| Auteurs:      | Marijn Molema, Bart Hoogeboom, Ronald Plantinga en Ben Riemersma (Fryske Akademy)                                                   |
| M.m.v.:       | Menno Holkema, Marco Smulders en Meile Tamminga (provincie Fryslân, afdeling Informatievoorziening); Frits Oevering (RaboResearch). |
| Eindredactie: | Jan Ybema (Fryske Akademy)                                                                                                          |
| Cartografie:  | Rintje Hellingwerf (provincie Fryslân, afdeling Informatievoorziening)                                                              |
| Vormgeving:   | Klaas Pot (provincie Fryslân)                                                                                                       |
| Foto omslag:  | Centrale As door Bouwfotografie.nl                                                                                                  |
| Advies:       | mw. K. Wierda, dhr. B. Bilker, dhr. T. Soet, mw. S. de Groot, dhr. O. Vries (begeleidingscommissie); dhr. R. van der Velde (UWV).   |

Dit is een gezamenlijke uitgave van de provincie Fryslân en de Fryske Akademy. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgevers.



# **Economische vitaliteitsscan Noordoost-Fryslân 2017**

**Proeftuineditie**

# Inhoudsopgave

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Conclusies en beleidsimplicaties                                     | 5  |
| Introductie                                                          | 8  |
| 1. Doenersmentaliteit als basis van een onderscheidend profiel       | 11 |
| 1.1 Bouw en metaalnijverheid                                         | 13 |
| 1.2 Landbouw                                                         | 17 |
| 1.3 Levensmiddelenindustrie                                          | 22 |
| 1.4 Recreatie & toerisme                                             | 24 |
| 2. Regionale arbeidsmarkt onder druk                                 | 28 |
| 2.1 Voorzichtig herstel van de werkgelegenheid                       | 29 |
| 2.2 Tekort aan hoger en technisch opgeleid personeel                 | 32 |
| 2.3 Bouwopleiding minder populair onder jongeren                     | 35 |
| 3. Regio moet over eigen bordrand kijken                             | 39 |
| 3.1 Omstreeks helft van bedrijfsrelaties ligt buiten de regio        | 39 |
| 3.2 Het forensisme is toegenomen                                     | 41 |
| 3.3 Verhuizende Noordoost-Fries blijft in de buurt                   | 43 |
| 4. Kiezen voor de kenniseconomie                                     | 46 |
| 4.1 Aarzelende beleidsaanpassingen                                   | 46 |
| 4.2 Ondernemers-Overheid-Onderwijs: analyse van een driehoeksrelatie | 50 |
| 4.3 Ideeën voor nieuwe vormen van regionaal-economisch beleid        | 57 |
| Bijlagen                                                             |    |
| Bijlage 1. Indeling en werk in de proeftuinsectoren                  | 61 |
| Bijlage 2. Opleidingen en proeftuinsectoren                          | 63 |
| Bijlage 3. Geïnterviewde bedrijven/instanties                        | 66 |

# Conclusies en beleidsimplicaties

Noordoost-Fryslân staat voor een nieuwe fase in het regionaal-economisch beleid. Lange tijd domineerden infrastructurele thema's de voornemens, keuzes en acties gericht op regionale ontwikkeling. Het sluitstuk van dit beleid is de voltooiing van de dubbelbaans weg tussen Dokkum en Drachten. De opening van de Centrale As maakt ruimte om zich nog meer te concentreren op kansenbeleid, voor een beleid dat zich richt op innovatie en *human capital*. Kenmerkend voor de regionale economie zijn het sterke arbeidsethos en de doenersmentaliteit. Deze karakteristieken worden weer-spiegeld in de vier stuwende sectoren van Noordoost-Fryslân, en in een aanvullende, vijfde sector:

## 1. Bouw

Ruim 1500 bouwbedrijven zijn goed voor ongeveer 10 procent van zowel de regionale werkgelegenheid als de regionale productie – dit is ongeveer twee keer zoveel als het Friese en nationale gemiddelde. Duurzaam bouwen en het vinden van geschikt personeel zijn belangrijke thema's voor bouwbedrijven.

## 2. Metaal

Een kleine 200 bedrijven zijn goed voor 4 procent van de werkgelegenheid. Hierdoor is ook deze sector bovengemiddeld vertegenwoordigd. Ook de metaalsector richt zich op het thema duurzaamheid. Er zijn zorgen over het vinden van technisch personeel.

## 3. Landbouw

Een kleine 1400 bedrijven zijn samen goed voor 10 procent van de regionale productie en 7½ procent van de werkgelegenheid. Provinciaal en vooral landelijk liggen deze cijfers een stuk lager. Agrarische ondernemers hebben te maken met voortdurende technologische en maatschappelijke veranderingen, waaraan zij zich moeten aanpassen.

## 4. Levensmiddelenindustrie

Ruim 60 bedrijven geven werk aan 3½ procent van de regionale beroepsbevolking: provinciaal en landelijk ligt dit cijfer lager. Het gros van de banen slaat neer op een aantal grote productielocaties in Hallum (koek/beschuit) en Gerkesklooster (zuivel). Het vinden van technisch personeel is een belangrijk thema.

## 5. Recreatie & toerisme

Ongeveer 350 bedrijven geven werk aan 5½ procent van de regionale beroepsbevolking; dit is goed voor ruim 2 procent van de regionale productie. Deze cijfers onderscheiden zich niet van provinciale en landelijke gemiddelden, die doorgaans hoger liggen. Toch wordt recreatie & toerisme meegenomen in de analyse van kansrijke sectoren, vanwege de voortdurende overheidszorg en maatschappelijke aandacht die ernaar toegaat. Een toenemende vraag naar ervaringsvakanties, zoals het beleven van natuur en cultuur, is een belangrijke trend in deze sector.

Op basis van interviews met ondernemers komen twee richtingen voor beleid naar voren: *human capital* en regionaal innovatievermogen. *Human capital* betreft de zorg voor het opleiden en bijscholen van werknemers zodat zij voldoen aan de vraag van

het regionale bedrijfsleven. Het vinden van geschikt personeel is voor een deel van de bedrijven nu al een probleem. Met name hoger opgeleid en middelbaar technisch personeel wordt als schaars ervaren. De zorg zal toenemen wanneer het bevolkingscijfer, dat nu op ruim 124.000 inwoners ligt, zal afnemen met de geprognosticeerde 600 personen per jaar tot 2040.<sup>1</sup> Bovendien laten instroomcijfers uit het onderwijs zien dat metaal- en met name bouwopleidingen aan populariteit hebben ingeboet. Tegelijkertijd zoeken ongeveer 2000 inwoners uit Noordoost-Fryslân een technisch beroep. Percepties en objectieve cijfers schetsen zodoende **een opgave gericht op de kennis en kunde van werknemers**. Aandacht voor om- en bijscholing en het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt moeten bedrijven helpen bij het inspelen op kansrijke trends en ontwikkelingen. Jongeren die zich oriënteren op hun toekomst, kunnen warm gemaakt worden voor die sectoren waar de regio iets te bieden heeft. Onderwijsinstellingen, ondernemers en overheden kunnen samen de potentie van Noordoost-Fryslân over het voetlicht brengen. De regio biedt niet alleen 'rust & ruimte', maar kent ook dynamische bedrijven met interessante werkplekken en carrièremogelijkheden. De promotie van techniek, zoals die georganiseerd wordt door TechNetkringen, zou door de overheid meer structureel ondersteund kunnen worden. Daarnaast kan meer gedaan worden aan een permanente campagne door succesverhalen uit de regio – groot en klein – uit te dragen naar jongeren in het gebied. Een mooi initiatief in die richting is de Kenniswerkplaats, waar zowel mbo'ers als hbo'ers in aanraking komen met innovatieve ontwikkelingen.

De tweede ontwikkelingslijn is het regionale innovatievermogen. In deze scan laten interviews bloeiende activiteiten van het regionale bedrijfsleven zien, met voorbeelden van product- en procesinnovaties. Ondernemers onderhouden talrijke relaties met andere bedrijven en geven aan dat zij over het algemeen open staan voor nieuwe samenwerkingen. Het **stimuleren van netwerken** is een instrument dat hiervoor nog effectiever ingezet kan worden. Een coördinator die persoonlijke aandacht heeft voor deelnemende bedrijven is een cruciale succesfactor. Een dergelijke netwerkmanager kan vanuit de gemeenten en de provincie geïnitieerd en tijdelijk ondersteund worden. Inhoudelijke thema's waarop samenwerking plaatsvindt, moeten strategisch gekozen worden. De vraag van individuele ondernemers moet hierbij leidend zijn, maar die behoeften moeten wel geïdentificeerd worden. Het identificeren van behoeften en het initiëren van netwerken is een instrument dat reeds wordt ingezet in Noordoost-Fryslân. Het Kennis- en Innovatiehuis (KEI) werkt aan de opbouw van een innovatiecluster in de bouw. Deze jonge organisatie zou verder ondersteund kunnen worden door de verschillende overheden om hun werkwijze uit te breiden in de richting van metaal. De stichting RegioMarketing Toerisme wordt alom gewaardeerd door ondernemers en pakt de rol van netwerkmanager in deze sector. Naast lokale initiatieven kunnen de landbouw en levensmiddelenindustrie aanhaken bij bovenlokale ontwikkelingen zoals de Dairy Campus en Potato Valley. Dergelijke bestaande initiatieven zouden het uitgangspunt van de economische versnellingsagenda moeten vormen – ook om te voorkomen dat plannen op elkaar gestapeld worden, zonder dat lopende projecten de tijd krijgen om zich te bewijzen.

<sup>1</sup> Inwonertal november 2016: CBS; de verwachting is dat Noordoost-Fryslân in 2040 rond de 109.900 inwoners telt: Provincie Fryslân, *Prognose Bevolking en Huishoudens Fryslân 2016-2040* (januari 2017), 35.

## “De Lauwersmeerregio doet qua natuurschoon denken aan de Waddeneilanden – maar dan zonder de benodigde boottocht”

*Pepijn van Binsbergen, commercieel directeur Natuurlijk Kollumeroord*

Tot slot is het schaalniveau van beleid een belangrijk gegeven. De bestuurlijke regio Noordoost-Fryslân overlapt maar voor een deel de economische regio Noordoost-Fryslân. De helft van wat Noordoost-Friese bedrijven verkopen wordt buiten de regio afgezet; sommige bedrijven opereren op (inter)nationale schaal. Bovendien werkt een goed deel van de beroepsbevolking buiten Noordoost-Fryslân: Leeuwarden en Drachten zijn de belangrijkste werkplaatsen buiten de eigen regio. Dit betekent dat lokale/regionale bestuurders over de bordrand van Noordoost-Fryslân moeten kijken. Contacten onderhouden met organisaties die op provinciaal of (Noord-)Nederlands niveau opereren is een taak voor de gemeentelijke overheden die structureel belegd moet worden bij bestuurders en beleidsmakers. Tegelijkertijd wijst het bovenregionale aspect op het belang van provinciaal en nationaal beleid. De economie van Noordoost-Fryslân is in het nabije verleden weleens een blinde vlek gebleven in ruimtelijk-economische visies. De aanwijsbare erkenning van de stuwende sectoren, op bovenregionaal niveau, kan Noordoost-Fryslân enorm helpen in het verder uitbouwen van de regionale potenties. De kracht van de Noordoost-Friese economie moet erkend worden in provinciale en nationale projecten en nota's die invloed uitoefenen op economische investeringen. Deze bovenregionale inspanning kan helpen bij het verder uitbouwen van kennisgedreven projecten in Noordoost-Fryslân.

## Introductie

De Economische Vitaliteitsscan brengt gegevens, trends en beleidsideeën voor Noordoost-Fryslân in beeld. Met feiten en analyses beoogt dit rapport bij te dragen aan de effectiviteit van acties gericht op het stimuleren van de regionale economie. Tot het beoogde lezerspubliek behoren bestuurders, beleidsmakers en politici die actief zijn in (Noordoost-)Fryslân of op landelijk niveau. Verder behoren ondernemers uit de regio, bestuurders van kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties tot de doelgroep. In het onderzoek worden kwantitatieve gegevens gecombineerd met kwalitatieve analyses. Kwalitatief van aard zijn ook de reflecties gericht op economisch beleid in het verleden. Immers, bij nieuwe beleidsambities is het zinvol om ook over de schouder te kijken: welk beleid werd in het recente verleden ontwikkeld en hoe moeten we het effect daarvan beoordelen?

De analyse concentreert zich op trends en ontwikkelingen binnen vijf sectoren. Door deze keuze verliezen we breedte (een aantal 'parels' van regionale bedrijven valt buiten de analyse) maar winnen we aan scherpheid. De keuze om ons te concentreren vloeit voort uit de eerste Economische Vitaliteitsscan, gepubliceerd in augustus 2016. Metaalnijverheid en levensmiddelenindustrie bleken bovengemiddeld vertegenwoordigd in de zes Noordoost-Friese gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel, Ferwerderadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel. Datzelfde gold voor landbouw en bouwnijverheid. Deze vier zijn voor Noordoost-Fryslân de stuwende sectoren; stuwend omdat hun aanzienlijke winsten, mede verdiend met opdrachten buiten de regio, gedeeltelijk weer geïnvesteerd worden in de regio zelf. Het is daarom logisch er verdiepende aandacht aan te schenken, omdat de regio zich met deze sectoren onderscheidt van andere regio's. In de verdiepingsslag die met de Economische Vitaliteitsscan 2017 ondernomen wordt, voegen we recreatie & toerisme als vijfde bedrijfstak toe. Weliswaar is het stuwende karakter van recreatie & toerisme niet vergelijkbaar met de vier andere sectoren, maar gezien de bestuurlijke aandacht voor recreatie & toerisme, zowel in het huidige beleid als in het recente verleden, is het toch zinvol om ook deze sector nader te onderzoeken. Bovendien raakt recreatie & toerisme aan beleidsterreinen en thema's die voor regionaal-economische ontwikkeling erg belangrijk zijn, zoals voorzieningen en het imago van de regio.

In het verdiepende onderzoek naar vijf sectoren sluiten we aan bij de aanwijzing van Noordoost-Fryslân als proeftuin in juni 2016.<sup>2</sup> Deze status bracht extra bestuurlijke en beleidsmatige aandacht voor het regionaal-economisch beleid met zich mee. Daardoor is de uitwerking van de tweede Agenda Netwerk Noordoost (ANNO II) tussen september 2016 en maart 2017 in een stroomversnelling geraakt.<sup>3</sup> In deze stroomversnelling is het adviesbureau Public Result gevraagd een versnellingsagenda voor Noordoost-Fryslân op te stellen. Naast de informatie die Public Result zelf vergaart, maakt het daarbij gebruik van dit lopende Economische Vitaliteitsonderzoek – uitgevoerd door

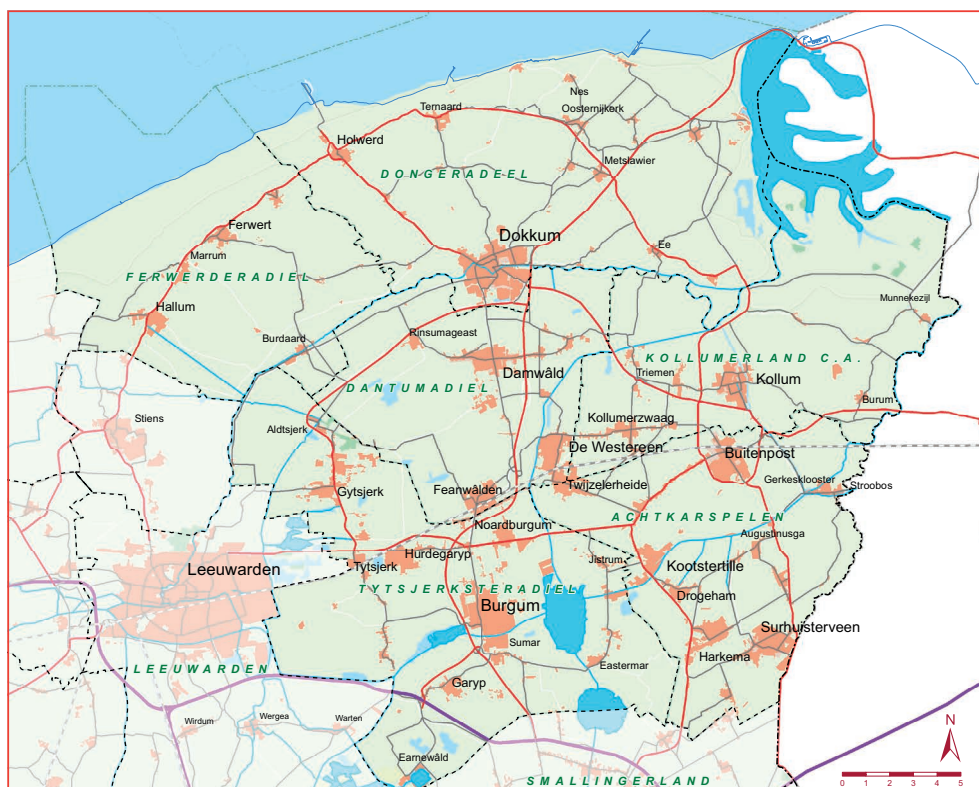
2 Op basis van pitches uit vijftien regio's werden op 27-6-16 zes proeftuinen aangewezen door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), dat het project instigeerde i.s.m. het Interprovinciaal Overleg en de Vereniging Nederlandse Gemeenten. De proeftuinen moeten helpen bij het concretiseren van de aanbevelingen rondom regionaal-economische samenwerking, als neergelegd in het rapport *Maak verschil* (maart 2016) uitgebracht door de Studiegroep Openbaar Bestuur op verzoek van BZK-minister Plasterk.

3 Stuurgroep ANNO, ANNO II. *De Agenda voor Noordoost-Fryslân 2016-2020* (december 2015). De 'stroomversnelling' had vooral betrekking op de economische paragrafen van ANNO II.

## “In Noordoost-Fryslân heb je verrassend veel warme bakkers”

Marc Heslinga, mede-eigenaar Heslinga's Smulpaleis

de Fryske Akademy in samenwerking met de provincie Fryslân en de Rabobank. De tweede editie van de Economische Vitaliteitsscan is daarom ook vroeger verschenen dan gepland, zodat de resultaten optimaal gebruikt kunnen worden in de meerjarige versnellingsagenda. Met een financiële impuls uit het proeftuinbudget konden vijftig ondernemers voor het vitaliteitsonderzoek geïnterviewd worden. Hierdoor kan de Vitaliteitsscan 2017 economische ontwikkelingen beter duiden en een goede afspiegeling van beleidswensen uit ondernemerszicht presenteren.



### Leeswijzer

De Economische Vitaliteitsscan bestaat uit vier hoofdstukken, die ieder een verhaallijn volgen. Een verhaallijn vangt een complex geheel van cijfers en analyses in een overzichtelijk beeld. Hiermee onderscheidt de Economische Vitaliteitsscan zich van statistische zakboekjes of een regionaal-economische monitor. De verhalende opzet moet een kompas bieden aan diegenen die betrokken zijn bij het formuleren van regionaal-economisch beleid. Daarnaast kan het gepresenteerde ook als naslagwerk dienen.

De eerste verhaallijn presenteert de doenersmentaliteit van Noordoost-Fryslân als een onderscheidend kenmerk van de regionale economie. Levensmiddelenindustrie, metaal- en bouw nijverheid, landbouw, recreatie & toerisme; in al deze sectoren kun je de sporen terugvinden van een scheppend vermogen, voortgedreven door fysieke arbeid. We kijken naar de omvang van sectoren, gemeten naar hun verdienvermogen alsook hun samenstelling naar grootteklassen van bedrijven. Voornamelijk op basis van interviews stippen we trends en ontwikkelingen aan.

De tweede verhaallijn vertrekt vanuit de werknemers en stelt dat de arbeidsmarkt onder druk staat. Bevolkingsprognoses van de provincie voorzien een jaarlijkse krimp van 600 personen in Noordoost-Fryslân.<sup>4</sup> In de eerste Economische Vitaliteitsscan kwantificeerden we de processen die we 'vergrijzing' en 'ontgroening' noemen. De demografische ontwikkeling maakt de vraag urgent, of het regionale bedrijfsleven in de toekomst nog wel aan voldoende personeel kan komen. Parallel aan deze autonome ontwikkeling lopen keuzeprocessen van jongeren. Sectoren die nu belangrijk zijn voor de regionale economie, zijn niet altijd populair bij de werknemers van morgen. Dat problemen niet altijd toekomstig zijn, maar soms al dagelijkse praktijk zijn, wordt door het verhaal van sommige ondernemers geïllustreerd.

De derde verhaallijn plaatst de zes gemeenten die samenwerken in een breder verband; hier wordt de positie van Noordoost-Fryslân in de 'kosmos' geanalyseerd. Bedrijven onderhouden relaties in de regio. De grotere onder hen hebben veel nationale en internationale contacten. Een aanzienlijk deel van de inwoners werkt buiten de eigen regio en er zijn verhuisbewegingen naar het omliggende gebied of zelfs verder weg. Kortom, betrokkenen bij regionale ontwikkeling moeten zich niet blind staren op de eigen regiogrenzen. Zij moeten over hun eigen bordrand kijken, om sensibel te blijven voor ontwikkelingen die zich verder weg voordoen, maar evengoed kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van Noordoost-Fryslân.

De vierde verhaallijn schetst twee richtingen van economisch beleid, namelijk inzetten op *human capital* (1) en het versterken van het regionale innovatievermogen door samenwerking (2). Onze hedendaagse economie wordt voortgedreven door kennis. Dit vraagt om een voortdurende aanpassing door personen en organisaties. Samenwerking en het vormen van netwerken waarin ervaring en informatie worden uitgewisseld, kunnen helpen bij regionale innovatie. De transformatie naar een regionale kennis-economie kan versneld worden - dat is de strekking van de laatste verhaallijn.

Bij het verschijnen van deze tweede Economische Vitaliteitsscan zijn we op de helft van een meerjarenproject. In 2018 en 2019 zullen nog twee rapportages volgen. In deze nieuwe edities kunnen we elementen toevoegen die in de afgelopen twee edities misten, of die op basis van voortschrijdend inzicht noodzakelijk zijn om mee te nemen in de analyses. Trouw aan onze participatieve aanpak staan wij meer dan open voor feedback en suggesties.

4 Provincie Fryslân, *Prognose Bevolking en Huishoudens Fryslân 2016-2040* (januari 2017), 35.

# 1

## Doenersmentaliteit als basis van een onderscheidend profiel

In de Economische Vitaliteitsscan 2016 sloten we aan bij de gangbare gedachte dat beleid zich moet richten op sectoren die goed geworteld zijn in de regio. Vanwege hun status als relatief grote werkgevers zijn in de scan van 2016 vier sectoren geselecteerd: bouw- (1) en metaalnijverheid (2); landbouw (3) en levensmiddelenindustrie (4). Figuur 1a illustreert dat het aantal banen in deze sectoren bovengemiddeld hoog is in vergelijking met Friese en Nederlandse gemiddelden. In het regionaal-economisch beleid wordt veel aandacht besteed aan recreatie & toerisme (5) die daarom als vijfde sector wordt uitgelicht.

Figuur 1a: Werkgelegenheid in de proeftuinsectoren in 2015

|                                                     | NO-Fryslân | Fryslân | Nederland | NO-Fryslân | Fryslân | Nederland |
|-----------------------------------------------------|------------|---------|-----------|------------|---------|-----------|
| Bouw                                                | 3.790      | 16.422  | 422.384   | 9,8%       | 5,8%    | 5,3%      |
| Metaal                                              | 1.427      | 8.868   | 209.823   | 3,7%       | 3,1%    | 2,6%      |
| Landbouw                                            | 2.849      | 13.387  | 205.496   | 7,4%       | 4,7%    | 2,6%      |
| Levensmiddelenindustrie                             | 1.263      | 7.785   | 121.339   | 3,3%       | 2,8%    | 1,5%      |
| Recreatie & toerisme                                | 2.077      | 19.142  | 517.800   | 5,4%       | 6,8%    | 6,5%      |
| Totale werkgelegenheid                              | 38.733     | 282.508 | 7.985.040 |            |         |           |
| Aandeel proeftuinsectoren in totale werkgelegenheid |            |         |           | 29,4%      | 23,2%   | 18,5%     |

Bron: Werkgelegenheidsregister Provincie Fryslân, bewerking Fryske Akademy.

Het bruto product geeft aan wat er geproduceerd is aan goederen en diensten, in termen van toegevoegde waarde. De toegevoegde waarde is alle waarde, gemeten in euro's, die wordt toegevoegd aan bijvoorbeeld grondstoffen, halffabricaten of een bepaalde service. Dankzij de geanonimiseerde winst- en verliesrekeningen van bedrijven die lid zijn van de Rabobank, kunnen we uitspraken doen over het bruto regionaal product, oftewel de toegevoegde waarde die wordt geproduceerd in Noordoost-Fryslân.<sup>5</sup> In figuur 1b is het bruto product voor Noordoost-Fryslân, Fryslân en Nederland naast elkaar gezet. De cijfers onderstrepen de keuze voor de proeftuinsectoren bouw, landbouw, metaalnijverheid en levensmiddelenindustrie.<sup>6</sup> We zien namelijk dat de relatieve bijdrage van elk van deze sectoren (rond de 10 procent) aan het totale bruto regionaal product hoger is dan de Friese en nationale gemiddelde bijdragen. Met name de landbouw springt eruit. Van alles wat Noordoost-Friese mkb'ers produceren, is ruim 10 procent aan de landbouw te danken; landelijk is dit cijfers slechts 3,1 procent tegenover 7 procent in de provincie Fryslân. Recreatie & toerisme neemt in Noordoost-Fryslân een bescheiden positie in. De totale productie in deze sector ('logies-, maaltijd en drankverstrekking' in de categorisering van de Rabobank) is gering en valt in vergelijking met Fryslân en Nederland lager uit. Kijken we naar de

<sup>5</sup> Er bestaat geen een-op-eenrelatie met de afbakening van onze 'proeftuinsectoren' (zie bijlage 1). Voor een methodologische verantwoording m.b.t. de Rabobank-cijfers: zie de *Economische Vitaliteitsscan 2016*, blz. 10-11.

<sup>6</sup> De Rabobank verweeft metaalnijverheid en de levensmiddelenindustrie in de categorie 'industrie', zodat voor de proeftuinsectoren metaal en levensmiddelenindustrie geen afzonderlijke uitspraken over het bruto regionaal product gedaan kunnen worden.

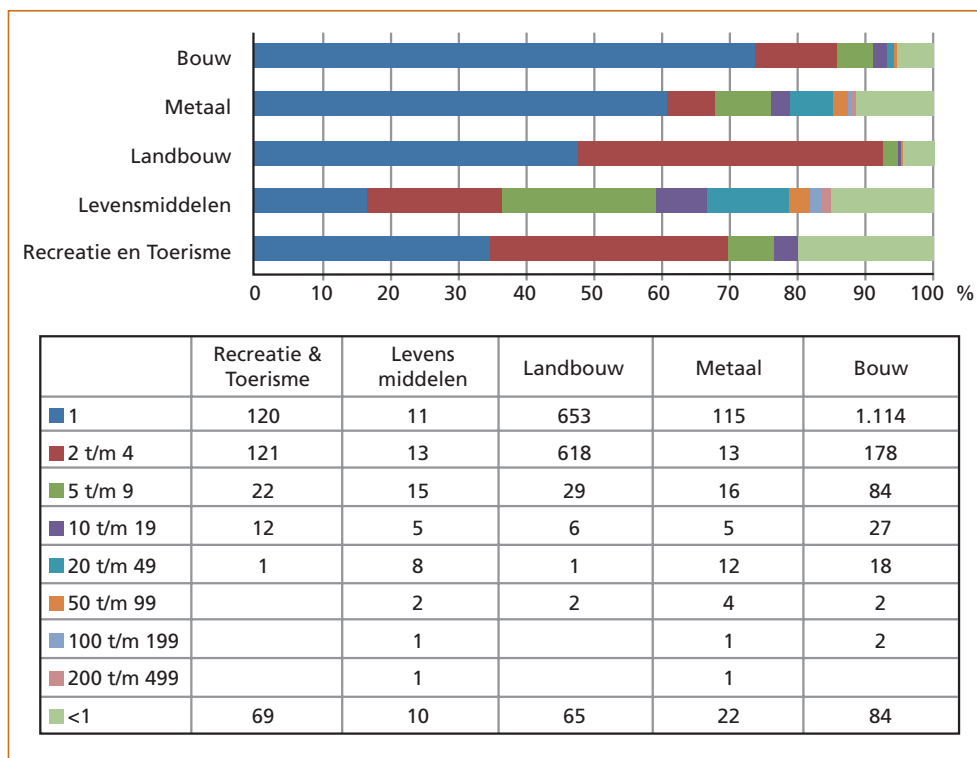
totale productie in Noordoost-Fryslân, dan is er sprake van een afname in 2014. Het bruto regionaal product daalde met 3,7 procent ten opzichte van 2013. Per proeftuinsector zullen we in de navolgende vier paragrafen inzoomen op de samenstelling van de bedrijfstak en een schets geven van de relevante ontwikkelingen hierin. Deze analyse is deels gebaseerd op de figuren 1c en 1d, die de structuur van de verschillende sectoren naar bedrijfsgrootte laten zien.

Figuur 1b: Bruto product in euro's van bedrijven t/m 99 werknemers in 2014

|                                        | NO-Fryslân   | Fryslân       | Nederland      |
|----------------------------------------|--------------|---------------|----------------|
| Totale omvang 2014                     | 1.551.289,42 | 10.526.717,61 | 349.372.648,83 |
| Totale omvang 2013                     | 1.611.264    | 11.031.793    | 341.057.457    |
| Verandering 2013-2014                  | -3,7%        | -4,6%         | 2,4%           |
| Aandeel in mkb Nederland               | 0,4%         | 3,0%          | 100,0%         |
| Landbouw, bosbouw en visserij          | 10,4%        | 7,0%          | 3,1%           |
| Industrie                              | 9,9%         | 8,2%          | 9,6%           |
| Bouwnijverheid                         | 9,4%         | 6,8%          | 5,4%           |
| Logies-, maaltijd- en drankverstreking | 2,3%         | 2,9%          | 2,7%           |

Bron: RaboResearch, bewerking Fryske Akademy.

Figuur 1c: Aantal bedrijven per grootteklasse (op basis van het aantal arbeidsplaatsen > 15 uur) in 2016<sup>7</sup>



Bron: Werkgelegenheidsregister Provincie Fryslân, bewerking: Fryske Akademy.

<sup>7</sup> Met de grootteklasse <1 wordt bedoeld: zelfstandigen die minder dan 15 uur per week werken als zelfstandige.

Figuur 1d: Aantal bedrijven en aandeel zelfstandigen in 2016

|                         | Aantal<br>bedrijven<br>in Fryslân | Aantal<br>bedrijven in<br>NO-Fryslân | Aandeel<br>ZZP-ers<br>in Fryslân | Aandeel<br>ZZP-ers in<br>NO-Fryslân |
|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Bouw                    | 6.278                             | 1.509                                | 73,0%                            | 73,8%                               |
| Metaal                  | 1.249                             | 189                                  | 54,0%                            | 60,8%                               |
| Landbouw                | 6.061                             | 1.374                                | 45,1%                            | 47,5%                               |
| Levensmiddelenindustrie | 299                               | 66                                   | 20,4%                            | 16,7%                               |
| Recreatie & toerisme    | 2.373                             | 345                                  | 30,2%                            | 34,8%                               |

Bron: Werkgelegenheidsregister Provincie Fryslân, bewerking: Fryske Akademy.

## 1.1 || Bouw en metaalnijverheid

De bouw en de metaalnijverheid zijn beide bijzonder belangrijk voor Noordoost-Fryslân. Omdat er nauwe relaties tussen beide sectoren bestaan, zullen beide sectoren in één paragraaf beschreven worden. In 2016 telde de regio 1.509 bouwbedrijven en 189 metaalbedrijven. Figuren 1.1a en 1.1b laten zien waar de grootste tien bedrijven in de bouw- en metaalsector gevestigd zijn. Een aantal omvangrijke bouw- en installatiebedrijven is in en rondom Dokkum gevestigd, met als bekende voorbeelden het bouwbedrijf Dijkstra Draisma, het installatiebedrijf Pranger-Rosier en Koninklijke Damstra Installatietechniek in Driezum. Samen met ongeveer veertig ondernemingen die tussen de 10 en de 50 werknemers tellen, zijn deze bedrijven van grote waarde. Bedrijven met een bovengemiddelde omvang zijn beter toegerust om met de conjunctuur mee te ademen en kunnen bovendien meer middelen vrijspelen om zich aan te passen aan de toenemende complexiteit in de sector (waarover later meer).

Grotere bedrijven in de metaalnijverheid concentreren zich overwegend in de gemeente Achtkarspelen. Aan het Prinses Margrietkanaal staat bijvoorbeeld Stertil, wereldwijd marktleider in hefbruggen voor zware voertuigen. Van de 230 werknemers die op de loonlijst staan, werken 170 in Kootstertille. Internationaal heeft het bedrijf ruim 200 werknemers in emplooi, verdeeld over productielocaties in de Verenigde Staten en China, en over wereldwijd verspreide verkooplocaties. In hetzelfde dorp bevindt zich ook Biddle, dat klimaatoplossingen biedt in de vorm van luchtgordijnen en andere producten. Het bedrijf is internationaal actief en zet 80 procent van zijn producten in het buitenland af. Tien kilometer oostelijk van Kootstertille is scheepsbouwer Barkmeijer Shipyards gevestigd. Ook dit bedrijf speelt zich internationaal in de kijker en kwam onlangs in het nieuws toen het een order binnenhaalde voor een innovatief baggerschip dat vaart op vloeibaar aardgas (LNG). In het kielzog van dergelijke grote projecten varen andere bedrijven en kennisinstellingen mee.

Figuur 1.1a: Grootste tien bedrijven in de sector bouwnijverheid (alle banen, 2016)



Bron: Werkgelegenheidsregister Provincie Fryslân, bewerking: Provincie Fryslân. NB. Het aantal bedrijven per grootte-klasse in de kaartbeelden van figuren 1.1a, 1.1b, 1.3a wijkt af van het aantal bedrijven per grootteklasse in figuur 1c. Dit komt doordat voor de kaartbeelden alle banen zijn meegerekend (inclusief uitzendkrachten) en in figuur 1c alleen de banen groter dan 15 uur per week zijn meegerekend.

Metaal en bouw hebben het moeilijk sinds de crisis. Dit geldt vooral voor de bouw, die een sterk conjunctuurgevoelige sector is. De werkgelegenheid is sterk afgenomen over de jaren 2008-2015. Het gaat om een daling van 17 procent: van 4.787 banen in 2008 naar 3.790 banen in 2015. De daling in geheel Fryslân was overigens groter: 22 procent. Sinds 2013 heeft de afname van de werkgelegenheid zich gestabiliseerd en in 2016 is de werkgelegenheid in de Noordoost-Friese bouwsector toegenomen met 3 procent.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> WGR Provincie Fryslân 2016.

Figuur 1.1b: Grootste tien bedrijven in de sector metaalnijverheid (alle banen, 2016)



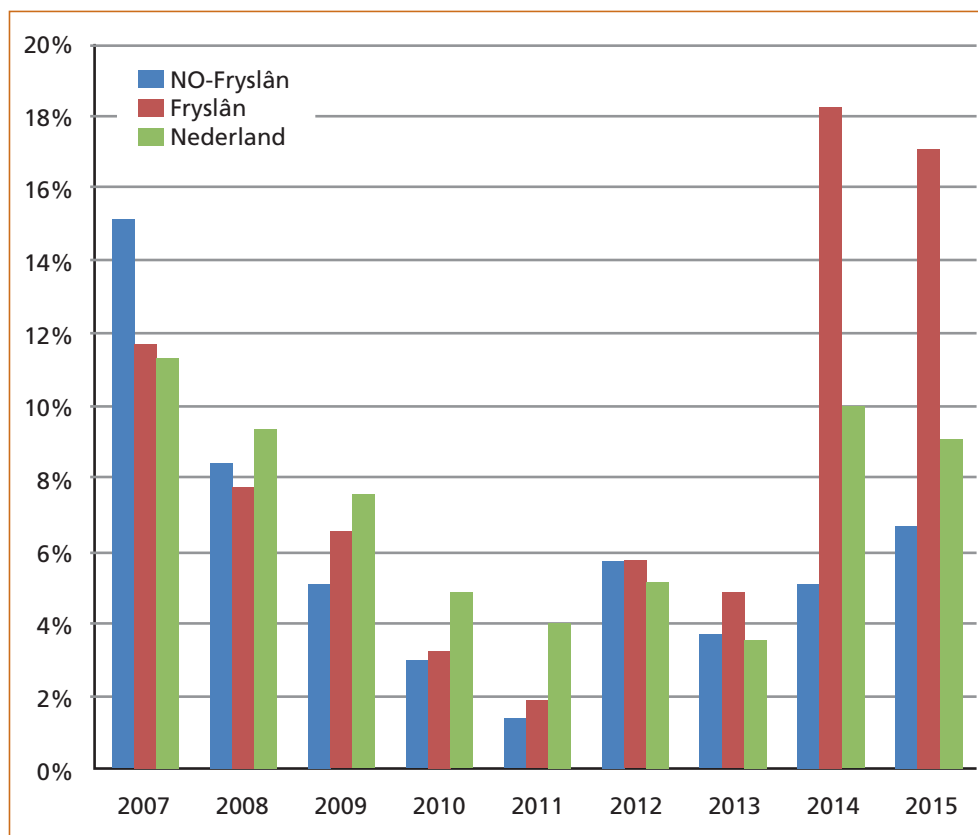
Bron: Werkgelegenheidsregister Provincie Fryslân, bewerking: Provincie Fryslân.

De afname van het aantal banen bij (middel)grote bouwondernemingen heeft een hausse aan starters veroorzaakt. Een groot deel van de bouwbedrijven bestaat uit eenmansbedrijven, ook wel ‘zelfstandigen zonder personeel’ (zzp’ers) genoemd. Dit sluit aan bij een bredere trend van flexibilisering, die zich de laatste jaren met name in de bouw alsook in de metaal heeft voorgedaan. De groei van het aantal zzp’ers kan gezien worden als een teken van groeiend ondernemerschap, maar kan ook met een zorgelijke bril bekeken worden. De vraag is namelijk of eenmansbedrijven zich kunnen aanpassen aan actuele trends en ontwikkelingen. Als gevolg van industrialisering en digitalisering worden projecten binnen de bouw steeds complexer. Waar voorheen het

merendeel ter plekke werd gefabriceerd, wordt er nu veel prefab gewerkt. Dit vergt een nauwe samenwerking tussen aannemer en onderaannemer.

Kijken we naar de ontwikkeling van de winstmarge dan moeten we constateren dat de bouw in de laatste jaren op een kleine achterstand gekomen is. De winstmarge wordt berekend door de gemaakte kosten (inclusief afschrijvingen) van de omzet af te trekken: het resterende bedrag wordt uitgedrukt als percentage van de omzet en dat percentage wordt de winstmarge genoemd. In figuur 1.1c zien we duidelijk de sporen van de crisis, maar sinds 2011 wordt de weg omhoog weer gevonden. Niettemin blijft het herstel broos en voorzichtig. Dat blijkt ook uit de investeringsquote, een andere financiële indicator. Investeringsquotes geven een beeld van de omvang van de investeringen in een sector. De netto investeringsquote is een maat voor de daadwerkelijk nieuwe investeringen (hierin zijn afschrijvingen dus niet meegenomen). Dit is een indicator voor de toekomstbestendigheid van de sector, want wanneer er meer geïnvesteerd wordt, zal dit de positie van de sector hoogstwaarschijnlijk versterken. Voor de bouwnijverheid geeft de netto investeringsquote aan dat er weinig is geïnvesteerd in de jaren 2012-2014. Dit geldt zowel voor het Noordoost-Friese, het Friese als het Nederlandse gemiddelde.<sup>9</sup>

*Figuur 1.1c: Winstmarge (EBIT-marge) in bouwnijverheid mkb (2011 en 2015 zijn prognoses)*



Bron: RaboResearch, bewerking: Fryske Akademy.

<sup>9</sup> Rabobank, RaboResearch.

Voor de metaalsector is het lastiger om uitspraken te doen over de financiële prestaties, aangezien er geen cijfers beschikbaar zijn voor de metaalbedrijven afzonderlijk. Kenmerkend voor de sector is een onderscheid tussen bedrijven die zich richten op het vervaardigen en repareren van machines enerzijds en het maken van overige producten van metaal anderzijds. Eerstgenoemde bedrijfstak is daarbij net in de meerderheid: iets meer dan de helft van het aantal bedrijven richt zich op de machines en apparaten. In de categorie ‘maken van overige producten van metaal’ bevinden zich bedrijven die nauw gelieerd zijn aan de bouw. Er is sprake van nauwe samenwerking tussen metaal- en bouwbedrijven. Dit wordt geïllustreerd met een recente opdracht in Rotterdam, aangenomen door Beton- en Aannemersbedrijf Veenstra uit Jistrum, waar Smederij Easterhei uit Sumar het metaalwerk vervaardigde. Jan Wobma, directeur van laatstgenoemd bedrijf, zegt hierover:

“Op het moment dat het staal wordt geplaatst, helpen de bouwcollega’s mee. Maar op het moment dat er iets gesloopt of getimmerd moet worden, en wij hebben even niets te doen, helpen wij hen. Dat ziet de opdrachtgever ook, “dat zijn de Friezen” zeggen ze dan. Die mentaliteit staan we wel bekend om.”

## 1.2 || Landbouw

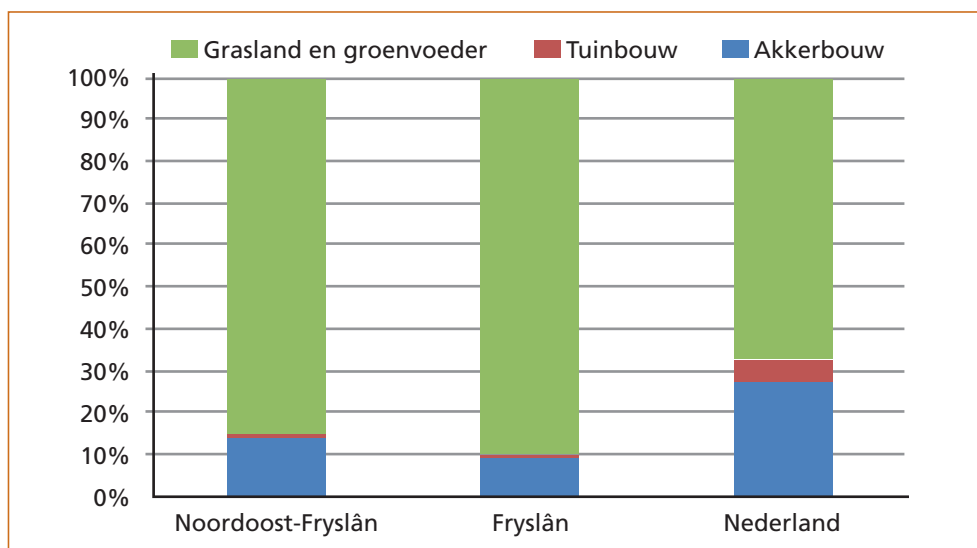
De landbouwsector is sterk vertegenwoordigd in Noordoost-Fryslân. Van de totale beroepsbevolking werkt 7,6 procent in de landbouw; landelijk ligt dit percentage met 2,6 een stuk lager (zie figuur 1a). Ruim 10 procent van wat er verdiend wordt door het Noordoost-Friese mkb komt uit de landbouw. De agrarische sector is bovendien een belangrijke toeleverancier voor de levensmiddelenindustrie, met name de zuivel. Het aantal agrarische vestigingen is volgens het CBS in de afgelopen vijftien jaar met een kleine 500 afgenomen, tot 1.276 in 2015.<sup>10</sup>

We zien hier een duidelijke voortzetting van concentratie en schaalvergroting. Iets meer dan 200 bedrijven zijn actief in de akkerbouw. Samen bewerken ze ongeveer 15 procent van de cultuurgrond in de regio (figuur 1.2a). De zeekleigrond ten zuiden van het Nationaal Park Lauwersmeer en ten noordwesten van de Dokkumer Ee geldt als een van de vruchtbaarste landbouwgebieden van Nederland. De belangrijkste gewassen zijn granen en pootaardappelen, respectievelijk goed voor 42 en 36 procent van het grondgebruik in de akkerbouw. De pootaardappelteelt is vergeleken met de rest van Nederland sterk oververtegenwoordigd. Dit is een innovatieve en op export gerichte sector. De tuinbouw kent met 52 bedrijven een bescheiden omvang, vooral geconcentreerd in de gemeente Dongeradeel. Grasland en groenvoedergewassen (zoals maïs) zijn oververtegenwoordigd in Noordoost-Fryslân. Deze gebieden worden gebruikt door de veehouderij, die 1.120 bedrijven telt. Daarvan houden slechts 47 bedrijven hokdiereën als varkens en kippen; bij de rest gaat het om graasdieren, zoals runderen, schapen

<sup>10</sup> Dit cijfer ligt lager dan het aantal vestigingen in figuur 1d doordat de cijfers in deze paragraaf uit de landbouwtellingen van het CBS komen in plaats van het Werkgelegenheidsregister. Het CBS hanteert een drempelwaarde voor landbouwbedrijven, waardoor kleine bedrijven wegvallen.

en geiten. Onder deze veehouders vormen melkveebedrijven een belangrijke groep, met 521 bedrijven. De rest bestaat voornamelijk uit veehouders die graasdieren fokken, mesten of verhandelen.

*Figuur 1.2a: Gebruik cultuurgrond in de landbouwsector (2015)*



Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking Fryske Akademy.

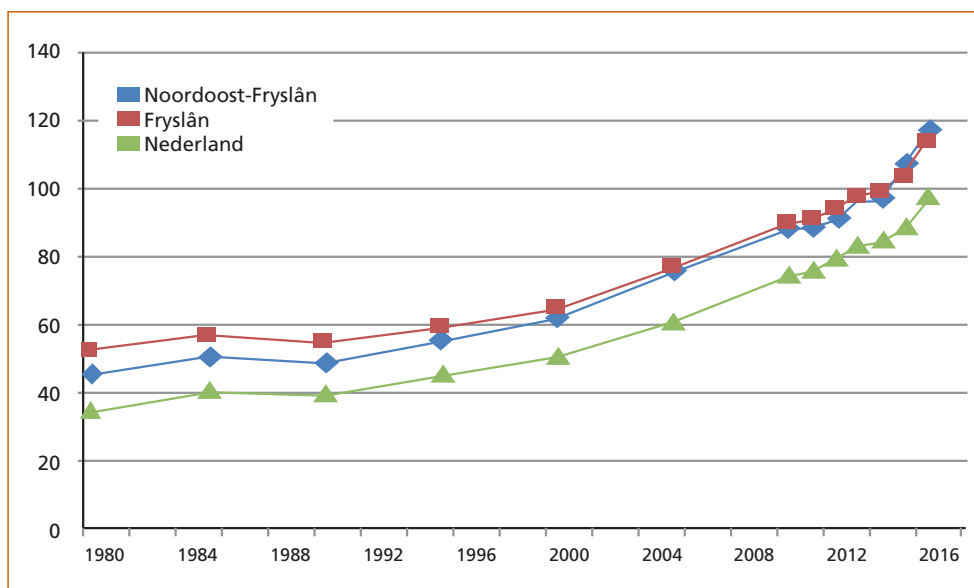
In de melkveehouderij zijn grote veranderingen gaande. Vanaf 1984 stagneerde de melkproductie door de invoering van het melkquotum. Het totaal aantal melkkoeien daalde sterk. In 1980 telde Noordoost-Fryslân nog ruim 76.000 melkkoeien, terwijl dit er in 2005 nog 47.000 waren. Deze daling is het gevolg van intensivering; er wordt meer melk geproduceerd per koe. Ook werd de productie geconcentreerd in steeds grotere bedrijven. Deze schaalvergroting heeft een flinke impuls gekregen door de afschaffing van het melkquotum op 1 januari 2015. Anticiperend op de afschaffing groeide het aantal melkkoeien al vanaf 2011 en nam sindsdien toe met ongeveer 12.000 koeien: het totale aantal is in 2016 meer dan 59.000 koeien. In figuur 1.2b is te zien dat de gemiddelde bedrijfsgrootte in Noordoost-Fryslân toenam van 45 melkkoeien in 1980 tot 117 melkkoeien in 2016. Daarmee zijn de bedrijven groter dan het Nederlands gemiddelde.

Als we kijken naar investeringen, dan laat de landbouwsector een boeiend beeld zien (figuur 1.2c). Tot 2012 is de netto investeringsquote negatief. Dit betekent dat de afschrijvingen hoger zijn dan de investeringen. Dit houdt onder andere verband met de afschrijvingen van de bestaande en nieuwe melkquota vanaf 2009. In 2015 zijn de quota afgeschaft, waarmee ook de hoogte van afschrijvingen is gedaald. Tevens is er geïnvesteerd om aan de capaciteitsmogelijkheden te kunnen voldoen die het afschaffen van de quota biedt. Dit verklaart de toename van de netto investeringsquote in 2013 en 2014.

“Als bouwboer zit ik hier bij Holwerd langs de waddenkust, in het beste  
pootaardappelgebied van heel Nederland”

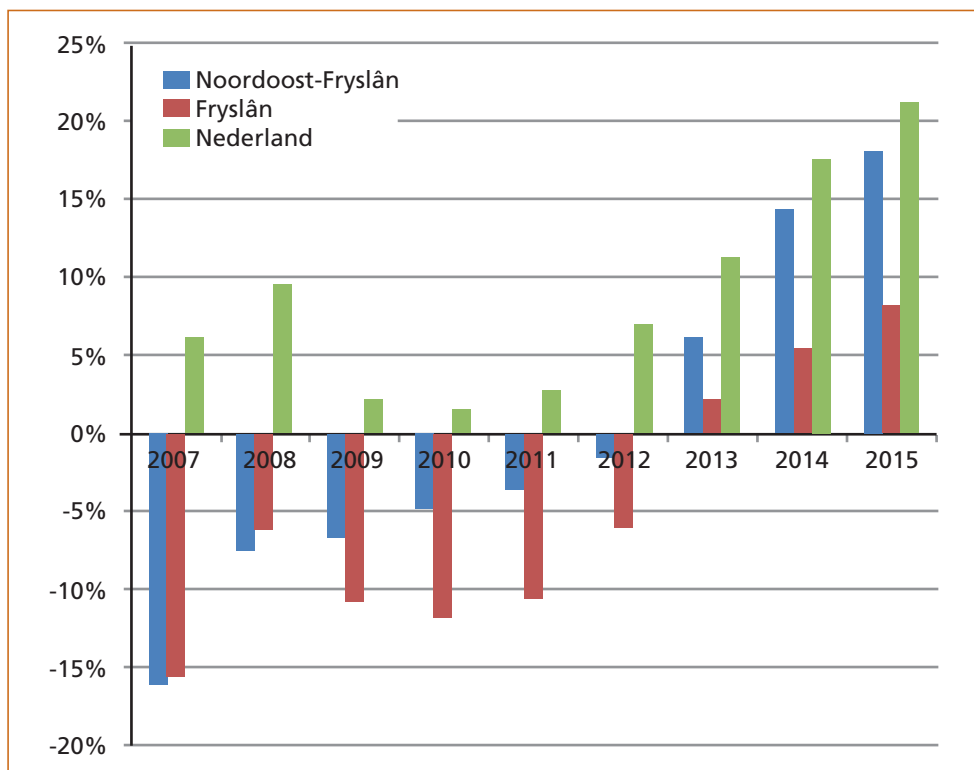
Jan Idsardi, akkerbouwer Holwerd

Figuur 1.2b: Gemiddeld aantal melkkoeien per bedrijf



Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking Fryske Akademy.

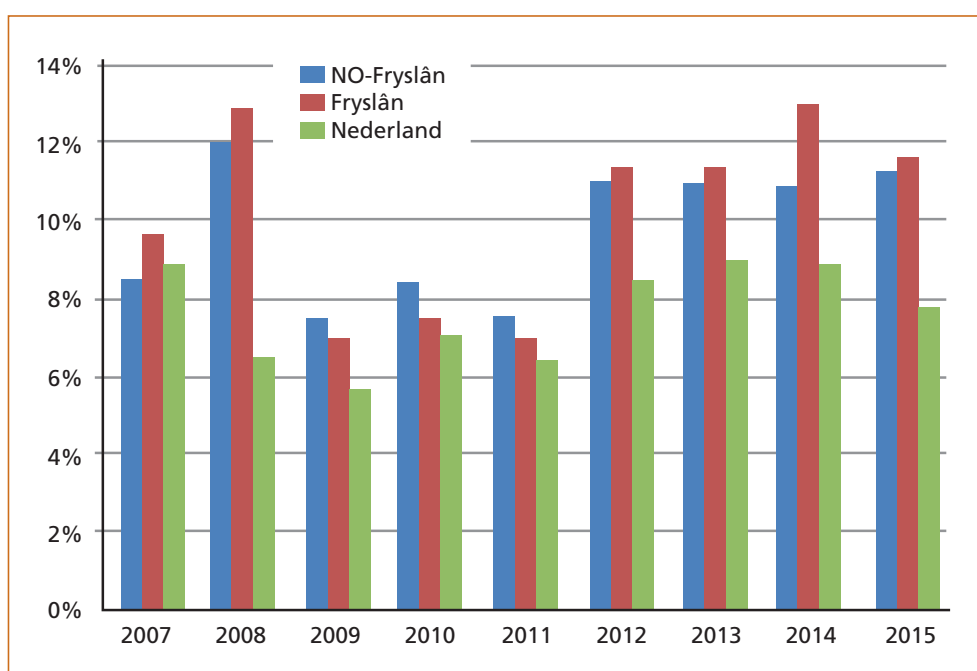
Figuur 1.2c: Netto investeringsquote in het landbouw mkb (2011 en 2015 zijn prognoses)



Bron: RaboResearch, bewerking: Fryske Akademy.

Tijdens de crisis stonden de winstmarges in de landbouwsector onder druk (figuur 1.2d). Vanaf 2012 trad herstel op. Het is goed mogelijk dat dit herstel niet heeft doorgezet door de huidige situatie in de melkveehouderij, een belangrijke branche in Noordoost-Fryslân. Het is nog te vroeg om de impact van dalende melkprijzen terug te zien in de regionale winstcijfers. Maar het is waarschijnlijk dat de geprognosticeerde resultaten over 2015 in werkelijkheid lager uitvallen. Ook 2016 was een moeizaam jaar. In de meest recente sectorrapportage van de Rabobank wordt vermeld dat veel melkveehouders hebben moeten interen op hun reserves door lage prijzen.<sup>11</sup> Hoewel de prijs aan het einde van 2016 fors gestegen is, wordt ook 2017 een onrustig jaar. Door afspraken over fosfaatreductie moet het aantal melkkoeien fors omlaag. Begin februari is door Brussel een subsidie aangekondigd waarin boeren die hun veestapel reduceren, een financiële tegemoetkoming krijgen. De verwachting is dat veel kleine en onrendabele bedrijven de subsidie aangrijpen om te stoppen.<sup>12</sup> Het is waarschijnlijk dat dit proces tot verdere schaalvergroting leidt.

*Figuur 1.2d: Winstmarge (EBIT-marge) in het landbouw-mkb (2011 en 2015 zijn prognoses)*



Bron: RaboResearch, bewerking: Fryske Akademy.

Een van de grootste melkveehouders in de regio is Reijer den Hartog. Hij verhuisde eind jaren 1990 van de rivierklei in de Betuwe naar de zeelei van Kollumerland. Het bedrijf groeide in minder dan twee decennia van 80 naar 550 melkkoeien. Hij heeft vijf fulltime arbeidskrachten in dienst. Volgens Den Hartog heeft de Noordoost-Friese zeelei de ideale ingrediënten voor boeren met ambitie, inclusief boeren die zich inzetten

<sup>11</sup> Rabobank, 'Kwartaalbericht Zuivel 4e kwartaal 2016', <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/veehouderij/kwartaalbericht-zuivel-dec-2016> (geraadpleegd 8-2-2017).

<sup>12</sup> Boerenbusiness, 'Spel tussen stoppers en blijvers losgebarsten', 4-2-2017, <http://www.boerenbusiness.nl/melkvoer/artikel/10873280/spel-tussen-stoppers-en-blijvers-losgebarsten> (geraadpleegd 8-2-2017).

## “Wij zoeken naar mogelijkheden voor boeren om uit het model van intensieve landbouw te komen”

Wout van Vulpen, bestuurslid Vereniging Noardlike Fryske Wâlden

voor natuurbeheer. Daarbij spelen de beschikbare ruimte en de vruchtbare bodem een rol, maar ook andere omgevingsfactoren zoals een lokale overheid met kennis van de sector. Voor Den Hartog was schaalvergroting een bewuste keuze. Door de schaal van het bedrijf wordt hij minder afhankelijk van zijn eigen arbeid. Hij zegt hierover:

‘Ik wilde misbaar zijn. Ik wilde niet dat het bedrijf 24 uur per dag, zeven dagen per week en 365 dagen per jaar op mijn schouders rustte.’

Tal van agrariërs in Noordoost-Fryslân hebben, naast het runnen van hun bedrijf, een taak gekregen in het landschapsbeheer. Het gaat dan bijvoorbeeld om de Noardlike Fryske Wâlden, met het kenmerkende ‘coulisselandschap’ en de hoge biodiversiteit. De provincie Fryslân heeft de beschikking voor het agrarische landschaps- en natuurbeheer afgegeven aan zeven collectieven, die het op hun beurt weer uitbesteden aan hun leden. Deze leden, overwegend agrariërs, onderhouden tegen een vergoeding het landschap. In Fryslân ligt het aandeel boeren dat aan landschapsbeheer doet aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde. In 2013 had meer dan 30 procent van de Friese boeren landschapsbeheer als verbredingsactiviteit, terwijl dat nationaal amper 11 procent was. Andere verbredingsactiviteiten voor Friese boeren zijn loonwerk (5,3 procent), agrotourisme (3,5 procent), verkoop aan huis (2,7 procent) en zorg of kinderopvang (1,4 procent). Daarbij moet opgemerkt worden dat ongeveer driekwart van de boeren met nevenactiviteiten minder dan 10 procent van de opbrengsten uit deze verbreding haalt.<sup>13</sup>

Binnen de regio Noordoost-Fryslân zijn twee collectieven voor landschapsbeheer actief, de Waadrâne en de Stichting Noardlike Fryske Wâlden. Hun leden worden ‘ontzorgd’ door de stichting, zo merkt Johnny van Eijden, mede-eigenaar van de Johannahoeve in Ryptsjerk. Hij runt een multifunctionele boerderij met 80 stuks melkvee, een boeren-camping en een kaasmakerij. Hij vindt het ideaal dat de Stichting Noardlike Fryske Wâlden de administratieve kant van het natuur- en landschapsbeheer voor haar rekening neemt. Wout van Vulpen, lid van het dagelijks bestuur van de Noardlike Fryske Wâlden, merkt op dat een zekere kleinschaligheid van de landbouw in de Fryske Wâlden een logisch uitvloeisel is van de landschapsstructuur. Dit heeft tot gevolg dat een agrariër minder profijt kan trekken van de voordelen die schaalvergroting biedt. De stichting vervult naast het bovengenoemde nog andere functies. Zo wordt er aandacht besteed aan landschapsontwikkeling, bestaan er langlopende relaties met een groot aantal kennisinstituten, en laat de stichting haar stem regelmatig horen in actuele politieke discussies.

Kleinschalig (al dan niet biologisch) boeren wordt vaak gecombineerd met natuuronderhoud en andere vormen van bedrijvigheid. Zo verkopen Boerderij Amerijke en de Johannahoeve regelmatig vlees, kaas en andere producten via de ‘Streekboer’ – een regionaal initiatief dat als doel stelt de afstand tussen boer en consument te overbruggen. De Vereniging Noardlike Fryske Wâlden steunt vormen van grondgebonden landbouw: Wout van Vulpen zegt dat zij ‘zoeken naar mogelijkheden voor boeren om uit

<sup>13</sup> CBS StatLine, Landbouw; bedrijven met een verbredingsactiviteiten.

het model van intensieve landbouw weg te komen'. Dat betekent overigens niet dat zij tegen elke vorm van intensieve landbouw zijn, maar ze pogen een gezonde balans te vinden tussen de twee. Overigens blijkt uit de cijfers dat de biologische landbouw nog altijd een klein deel van het totaal omvat. In 2016 waren slechts 3,3 procent van de landbouwbedrijven in Fryslân biologisch. Dit percentage ligt wel hoger dan de 2,6 procent landelijk.

Tenslotte mag een specialistische bedrijfstak binnen de agrarische sector niet over het hoofd gezien worden: de loonbedrijven. Met name de grote spelers, zoals De Haan loonbedrijf, Jelle Bijlsma B.V. en landbouwloonbedrijf D. van der Beek, hebben een bedrijfsomvang die helpt om voorop te lopen bij technologische ontwikkelingen. Fryslân wordt ook van buiten de provincie gezien als een waardevolle speler in de landbouwsector. Dit wordt onder andere geïllustreerd door het besluit om de Dairy Campus in Leeuwarden te vestigen, of het onlangs genomen besluit van een Brabants vleesconcern om een nieuwe slachterij in Leeuwarden te openen. Ondernemers zijn positief over genoemde ontwikkelingen. Met name de Dairy Campus wordt gezien als een aanwinst voor de sector. Oege Dijkstra, bedrijfsleider bij landbouwloonbedrijf D. van der Beek, vindt dat het onderzoeksinstituut een 'goede uitstraling op de hele Noordelijke landbouw heeft'.

### 1.3 || Levensmiddelenindustrie

De levensmiddelenindustrie in Noordoost-Fryslân telt een relatief klein aantal bedrijven (66). Het aandeel van de beroepsbevolking dat in de levensmiddelenindustrie werkt is bovendien bescheiden: 3,4 procent. Niettemin zorgt de sector voor veel afgeleide werkgelegenheid door producten en diensten af te nemen bij andere bedrijven in de regio. Een paar grote ondernemingen zijn de blikvanger van deze sector, zoals te zien is in figuur 1.3a. Als eerste zijn genoemd het bakkerscluster in Hallum, waar drie bedrijven samen ongeveer 500 personeelsleden in dienst hebben. De zuivelfabriek te Gerkesklooster is de andere grote speler. De rest van de bedrijven bestaan overwegend uit kleine en middelgrote bedrijven, met tussen de 2 en 50 werknemers. Net als voor de metaalnijverheid is het lastig om uitspraken te doen over de financiële prestaties in de levensmiddelenindustrie, want zij is in de Rabo-cijfers verweven in de bredere categorie 'industrie'.

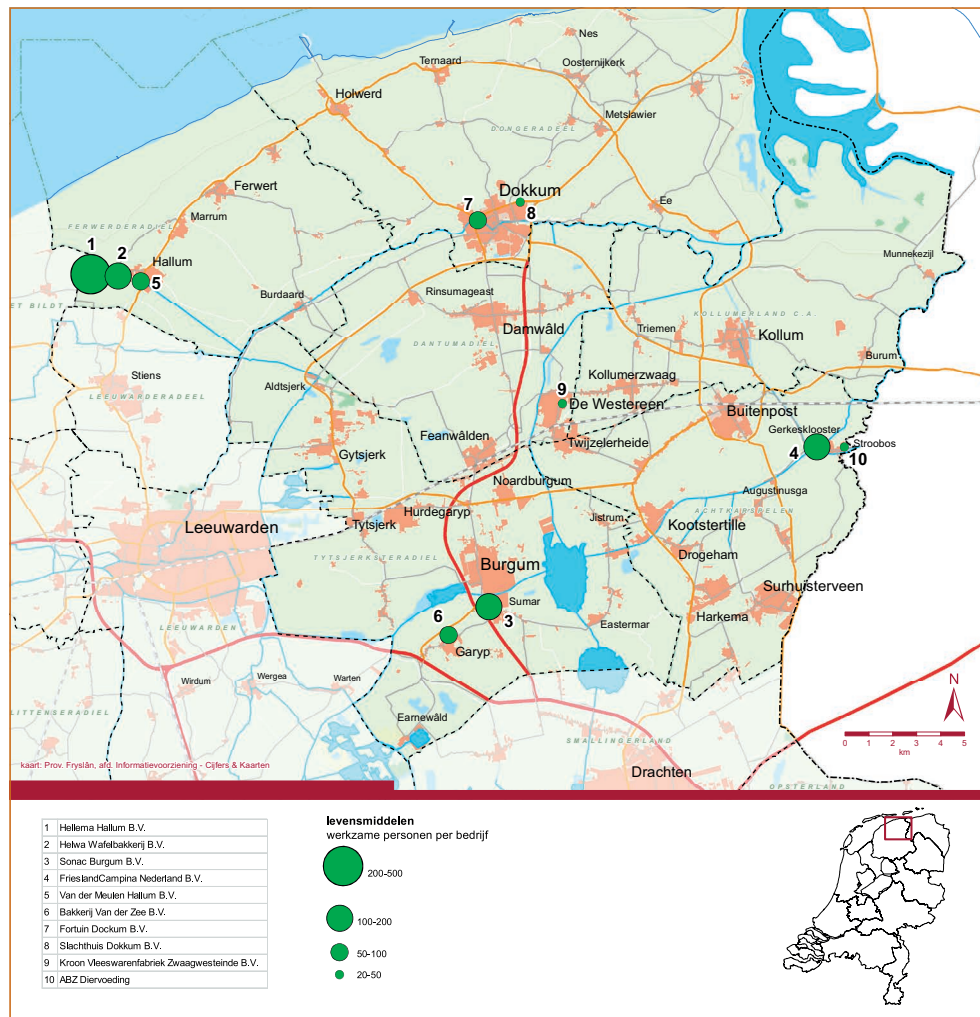
Sectorstudies wijzen op het belang van kennis en innovatie in de levensmiddelenindustrie. Samen met de groeiende marktsegmenten van snel en voorverpakt voedsel nemen ook verse, suikerarme en biologische producten een vlucht. Het nieuwe eetpatroon is in toenemende mate verbonden met lifestyle.<sup>14</sup> Noordoost-Friese ondernemers bewegen mee in deze trend. Zo is Doeke Hellema, eigenaar van Helwa B.V. in Hallum, al tien jaar bezig met het produceren van suikervrije, biologische en glutenvrije producten. Voor een bedrijf dat 75 procent van haar productie ziet belanden in de schappen van buitenlandse supermarkten, is tijdig anticiperen op veranderende marktvraag cruciaal.

<sup>14</sup> Rabobank *Cijfers en Trends, Branche-informatie voedingsmiddelenindustrie* (2016), <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Voedingsmiddelenindustrie> (geraadpleegd 18-2-2017).

## “De levenscyclus van een product wordt steeds korter”

Hielke Visser, controller Fortuin Dockum

Figuur 1.3a: Grootste tien bedrijven in de levensmiddelenindustrie (alle banen, 2016)



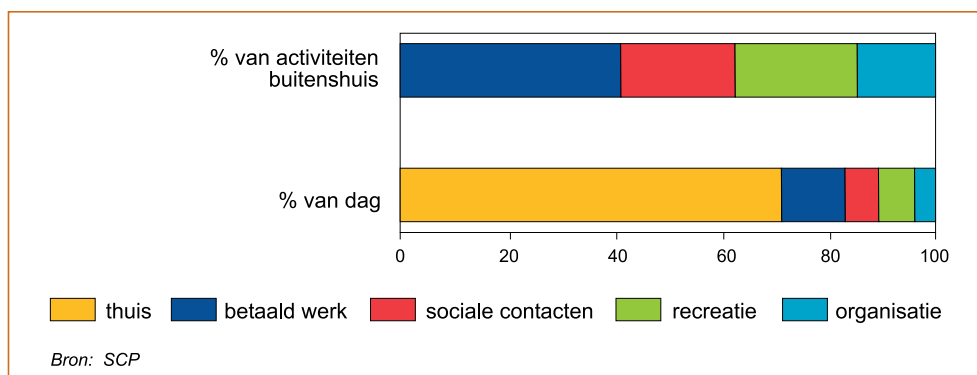
Bron: Werkgelegenheidsregister Provincie Fryslân, bewerking: Provincie Fryslân.

Consumenten tonen zich ook steeds kritischer tegenover de voedingsmiddelenindustrie. Dit uit zich in de groeiende populariteit van gecertificeerde producten (bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid of eerlijke herkomst). De moderne consument wisselt ook vaker en sneller van voorkeur, wat resulteert in een snelle omloop van producten. Hielke Visser van Fortuin Dockum stelt dat ‘de levenscyclus van een product steeds korter wordt’. Klaas van der Meer van De Echte Groenteman in Damwâld stapte bijvoorbeeld over op thuisbezorgde maaltijden. Vanuit de markt ondervinden ondernemers als hij een stevige druk op vernieuwing en innovatie. Zij proberen ook op regionaal niveau in te spelen op de wens van de klant.

## 1.4 || Recreatie & toerisme

Een aandeel van 5,4 procent van de regionale beroepsbevolking werkt in recreatie & toerisme. Dat is een procent minder dan het Friese en nationale gemiddelde, maar ligt hoger dan de levensmiddelenindustrie waar 3,4 procent van de Noordoost-Friese beroepsbevolking werkzaam is. Recreatie en toerisme hebben bovendien niet alleen een waarde als werkgever, maar scheppen ook voorzieningen voor de Noordoost-Friese bevolking zelf. Het Sociaal Cultureel Planbureau heeft berekend dat gemiddeld een kleine 10 procent van de dag aan recreatie besteed wordt. Van alle tijd die een volwassene Nederlander buitenshuis besteedt, wordt ruim 20 procent recreërend doorgebracht (zie figuur 1.4a). Met andere woorden: ondernemers in deze sector dragen bij aan belangrijke voorzieningen voor ontspanning en vrijetijdsbesteding voor de bewoners van het gebied.

Figuur 1.4a: Tijdsbesteding volwassen Nederlanders 2010



Het is zinvol onderscheid te maken tussen recreatie enerzijds en toerisme anderzijds. Toerisme is gericht op het aantrekken van personen voor een verblijf in de regio van een of meerdere dagen. Recreatie is meer algemeen en richt zich ook op de eigen inwoners. De scheidslijn is soms scherp, maar vaak ook minder goed te trekken. Hotels en vakantiewoningen bijvoorbeeld kunnen grotendeels onder toerisme worden geschaard. Maar groepsaccommodaties en campings zijn er voor mensen van binnen en buiten de regio. Figuur 1.4b laat zien hoe het aantal accommodaties zich ontwikkeld heeft, en figuur 1.4c laat zien waar de accommodaties gevestigd zijn. Uit de ontwikkeling van het aantal accommodaties blijkt een aanzienlijke afname van het aantal hotelbedden in Noordoost-Fryslân. Opvallend is de grote stijging van het aantal vakantiebungalows met ruim 60 procent. Deze stijging wordt verklaard door de opening van het grote vakantiepark Landal Esonstad, dat 210 bungalows telt. Het aandeel van het aantal Noordoost-Friese accommodaties in het totaal van de provincie Fryslân is met zo'n 5 tot 12 procent tamelijk bescheiden.

## “Het toeristisch kamperen is op zijn retour, mensen kopen geen caravan meer en gaan flexibeler recreëren”

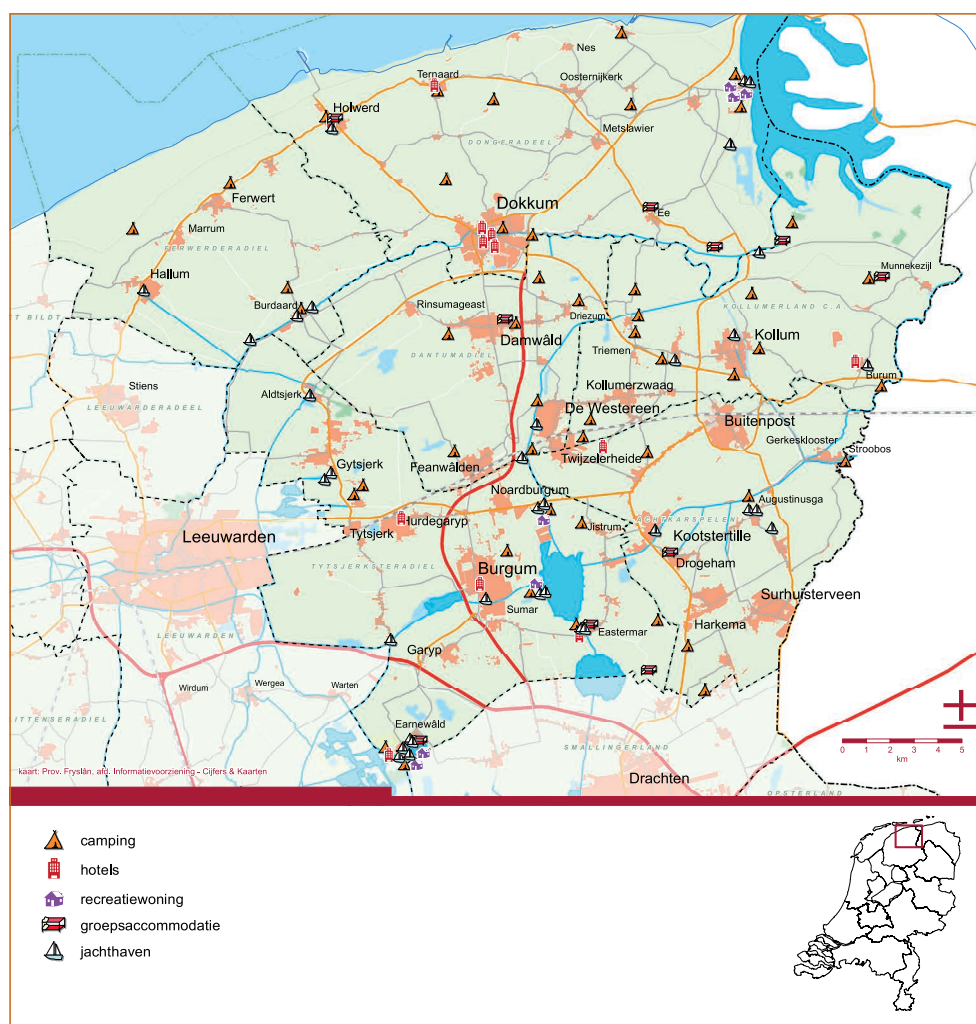
Fokko Eybergen jr., algemeen directeur Recreatiecentrum Bergumermeer

Figuur 1.4b: Aantal accommodaties

|                                      | 2003  | 2006  | 2010  | 2013  | 2016  | Verandering 2003-2016 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| Aantal hotelbedden                   | 557   | 591   | 532   | 487   | 431   | -22,6%                |
| Aandeel in Fries totaal              | 7,4%  | 7,3%  | 6,2%  | 5,6%  | 4,9%  | -2,5%                 |
| Aantal bedden in groepsaccommodaties | 370   | 399   | 470   | 466   | 351   | -5,1%                 |
| Aandeel in Fries totaal              | 3,1%  | 3,4%  | 4,2%  | 4,2%  | 3,3%  | 0,2%                  |
| Aantal vakantiebungalows             | 487   | 648   |       | 777   | 790   | 62,2%                 |
| Aandeel in Fries totaal              | 5,6%  | 6,9%  |       | 7,5%  | 7,6%  | 2,0%                  |
| Aantal ligplaatsen                   | 3.466 | 3.559 | 3.727 |       | 3.757 | 8,4%                  |
| Aandeel in Fries totaal              | 12,0% | 11,9% | 12,2% |       | 12,2% | 0,3%                  |
| Aantal standplaatsen op campings     | 2.463 | 2.612 | 2.694 | 2.701 | 2.709 | 10,0%                 |
| Aandeel in Fries totaal              | 9,3%  | 9,7%  | 10,1% | 10,3% | 10,4% | 1,1%                  |

Bron: Provincie Fryslân, bewerking Fryske Akademy.

Figuur 1.4c: Spreiding accommodaties Noordoost-Fryslân



Bron: Provincie Fryslân.

Het traditionele kamperen en de caravanverkoop kennen een dalende trend. Overnachtingen op natuurterreinen nemen daarentegen toe en kamperen bij de boer wordt populairder. In Nederland steeg het aantal van dergelijke overnachtingen van 37.000 per jaar in 2010 naar 52.000 in 2014.<sup>15</sup> Naast deze cijfers zijn er de geïnterviewde ondernemers die een toenemende vraag naar actieve vakanties signaleren en een hang naar beleving en avontuur. Gecombineerd met het ervaren van de natuur biedt dit perspectieven voor een nieuw soort recreatie & toerisme. Outdoor activiteiten, variërend van survivaalkampen en kanovaren tot fietsvakanties en wandeltochten, spelen in op deze ontwikkeling. Een illustratie levert outdoorcentrum Natuurlijk Kollumeroord in Kollumerpomp. Commercieel directeur Pepijn van Binsbergen stelt dat hij een erg bewuste keuze heeft gemaakt voor het Lauwersmeergebied. De regio heeft veel te bieden aan de outdoor-enthousiast.

Noordoost-Fryslân kent een aantal bijzondere natuurgebieden, zoals het Waddengebied, Nationaal Park Lauwersmeer, Nationaal Landschap de Noardlike Fryske Wâlden en het Bûtefjild.<sup>16</sup> Bovendien kan de regio meeliften op de (inter)nationale bekendheid van Fryslân. Onder Nederlanders en Duitsers, in mindere mate ook onder Belgen, heeft Fryslân het imago van een watersportprovincie. Noordoost-Fryslân trekt hier profijt van, hoewel het zwaartepunt van de watersport ligt in het zuidwesten van de provincie. Noordoost-Fryslân kent niettemin een aantal onderscheidende voorzieningen. De ondernemers die zich associëren met watersport merken een daling in het bootbezit en het aantal vaarbevoegde gasten. Deze ervaringen worden geobjectiveerd in het nationale Trendrapport Toerisme 2016, dat een scherpe daling van het aantal bootvakanties constateert. De gemiddelde booteigenaar is 58 jaar oud en 30 procent van de eigenaren is van plan zijn of haar boot in de komende drie jaar te verkopen.<sup>17</sup> Daar tegenover staat de groei in het verhuren van boten voor enkele dagen en meer actieve watersport als kanovaren of surfen.

De verandering van het watersportgedrag kan er mogelijk aanleiding toe geven om het toeristisch profiel te verrijken met andere activiteiten. Fokko Eybergen, algemeen directeur van het recreatiecentrum Bergumermeer en voorzitter van RegioMarketing Toerisme (RMT), zegt dat de regio 'onbekend is voor fietsers'. Eybergen poogt zelf de regio rondom de Burgumer Mar toegankelijker te maken voor fietsers door zich in te zetten voor een pontoversteek over het Prinses Margrietkanaal. Dit maakt een 'rondje Burgumer Mar' op de fiets een stuk aantrekkelijker. Ook op andere plekken in de regio wordt gewerkt aan het aantrekkelijker maken van bestaande en nieuwe toeristische trekpleisters. Met projecten als Súd Ie, Wetterfront Dokkum, Kollum Watersportdorp, Lits-Lauwersmeerroute, en een elektrische vaarroute in het Bûtefjild is er de afgelopen jaren geïnvesteerd in waterrecreatie. Ook aan het (opnieuw) in contact brengen van

15 Smits, M.J.W., C.M. van der Heide, H. Dagevos, T. Selnes en C.M. Goossen, *Natuurinclusief ondernemen: van koplopers naar mainstreaming? Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu*, WOt-technical report 63 (Wageningen, 2016), 44.

16 Deze scan verkiest tussen de twee benamingen Bûtefjild en Bûtenfjild de eerste, zoals ook de gelijknamige straat in Feanwâlden te boek staat. Tevens is dit de term die gehanteerd wordt door de provincie Fryslân voor de gebiedsontwikkeling in deze regio.

17 NRIT Media, CBS, NBTC Holland Marketing en CELTH, *Tendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd 2016* (oktober 2016), samenvatting, <http://www.celth.nl/k/nl/n756/news/view/19578/15894/het-tendrapport-toerisme-recreatie-en-vrije-tijd-2016-in-50-trends.html> (geraadpleegd 8-2-2016).

“Wanneer de Elfstedentocht komt, is Noordoost-Fryslân de bekendste regio van Nederland met het bruggetje van Bartlehiem, maar anders kent nagenoeg niemand het”

*Hessel Bouma, algemeen directeur Attractiepark Aventoer*

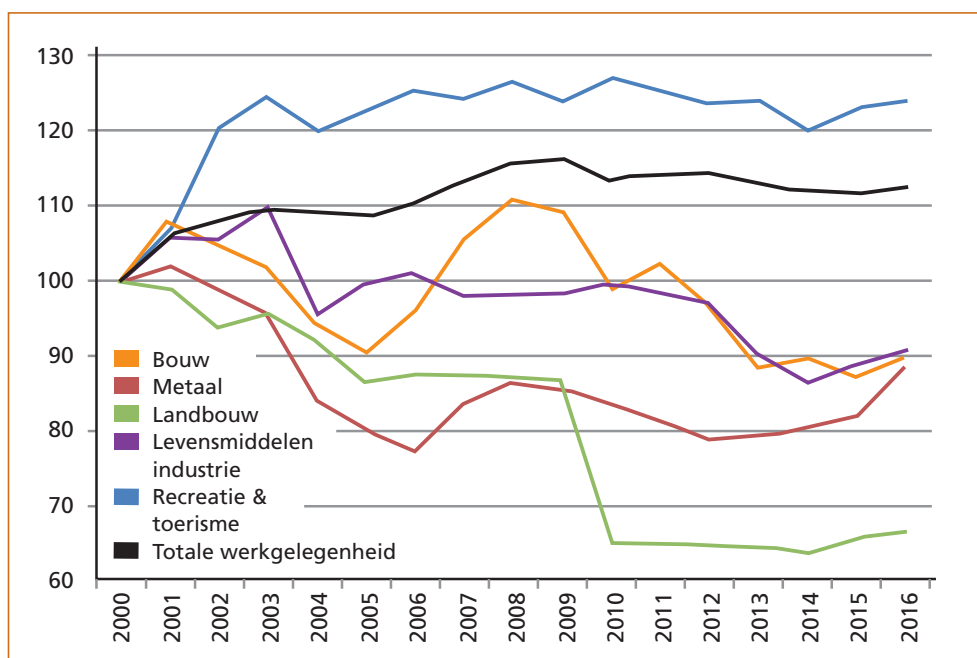
dorpen met het water wordt gewerkt, getuige Holwerd aan Zee en het project Wetterwâlden Bûtefjild. Deze initiatieven worden getrokken door de lokale bevolking en zetten in op een beleving waarin culturele, historische en ecologische dimensies elkaar versterken.

# 2

## Regionale arbeidsmarkt onder druk

‘Nauwelijks herstel van de crisis’ was de boodschap van de eerste Economische Vitaliteitsscan (augustus 2016). Tussen 2008 en 2015 verdwenen 2.800 banen. Dat komt neer op 9 procent verlies van de totale werkgelegenheid, gemeten naar het aantal werkplekken van meer dan 15 uur. Het jaar 2016 is het eerste jaar na de crisis dat de werkgelegenheid gestabiliseerd is: de regio telt in dit jaar ruim 39.000 banen. Het herstel is erg broos en bovendien laat in vergelijking met het Nederlandse gemiddelde. Naast de ontwikkeling van de werkgelegenheid geeft het aanbod van de huidige en de toekomstige beroepsbevolking te denken. Ondernemers geven aan dat het moeilijk is om hoger opgeleid personeel te vinden, en maken zich tevens zorgen over het aanbod van middelbaar opgeleid technisch personeel. Instroomcijfers uit het onderwijs laten bovendien zien dat de bouw, en in mindere mate de metaal, minder populair worden onder jongeren in Noordoost-Fryslân. Hier bovenop komt de geprognosticeerde jaarlijkse bevolkingsafname van 600 personen op een totaal van (ruim) 124.000 in het jaar 2016, mede verklaard door migratie. Kortom, er is een urgent vraagstuk: voldoet het aanbod van werknemers in de nabije toekomst nog aan de behoefte van het bedrijfsleven in Noordoost-Fryslân? In dit hoofdstuk bespreken we de verschillende aspecten die met dit vraagstuk samenhangen.

*Figuur 2.1a: Ontwikkeling werkgelegenheid in de proeftuinsectoren (totaal aantal banen, index 2000=100)*



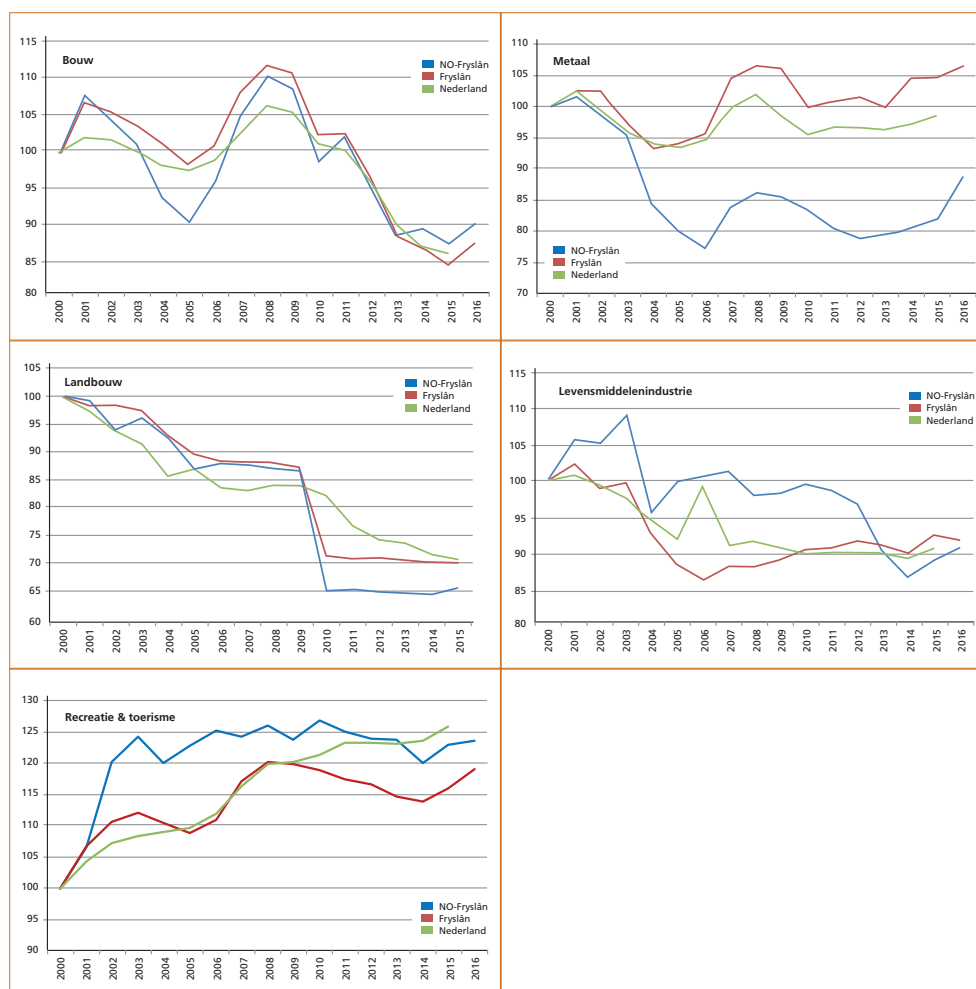
NB: De daling in de sector Landbouw in 2009-2010 is te wijten aan een verandering van de wijze in registratie.

Bron: Werkgelegenheidsregister Fryslân, bewerking: Fryske Akademy.

## 2.1 || Voorzichtig herstel van de werkgelegenheid

Figuur 2.1a laat de ontwikkeling van werkgelegenheid in de proeftuinsectoren zien. De algemene trend is een van toename tot en afname na de crisis van 2008. Na de crisis stabiliseert de werkgelegenheid in 2015; in 2016 is er voor het eerst weer sprake van een lichte toename. In de verschillende proeftuinsectoren heeft een sterkere daling in de werkgelegenheid plaatsgevonden, dan de algemene werkgelegenheid trend in Noordoost-Fryslân aangaf. Dit is te verklaren doordat sectoren als dienstverlening en gezondheidszorg relatief ongevoelig zijn voor conjunctuurschommelingen, terwijl de bouw- en metaalsector juist sterk op de conjunctuur reageren. De metaalsector kreeg een flinke klap te verwerken met het sluiten van Prins Dokkum, waardoor een grote groep mensen werd ontslagen. Pas in de laatste jaren is hier een toename van de werkgelegenheid te constateren.

Figuur 2.1b: Ontwikkeling werkgelegenheid in vergelijking met Fryslân en Nederland (totaal aantal banen, index 2000=100)



Bron: Werkgelegenheidsregister Fryslân, bewerking: Fryske Akademy.

In figuur 2.1b wordt per proeftuinsector de trend in de omvang van de werkgelegenheid vergeleken met Fryslân en Nederland. De ontwikkeling van de werkgelegenheid in de bouw volgde de Friese en Nederlandse trend. In de metaal werd de daling al eerder in gezet. In de landbouw loopt de dalende trend in Noordoost-Fryslân gelijk met die in Fryslân en Nederland. De agrarische werkgelegenheid is sinds 2010 stabiel. De breuk tussen 2009 en 2010 in de landbouwcijfers wordt overigens verklaard door een telwijze waarbij meehelpende familieleden niet meer meegerekend worden. In de levensmiddelensector daalde de omvang van de werkgelegenheid later dan in Fryslân en Nederland.

Het herstel van de economie is ook zichtbaar in de afname van werkloosheid. Als we naar de meest recente cijfers kijken dan is het herstel in Noordoost-Fryslân wel traag. Tussen november 2015 en november 2016 is het aantal werkzoekenden in Noordoost-Fryslân gedaald van 6.877 naar 6.458, oftewel een daling van 6,1 procent. Deze daling is minder snel dan die in Fryslân en Nederland, waar het aantal werkzoekenden respectievelijk met 9,4 en 10,6 procent afnam.<sup>18</sup>

In figuur 2.1c zien we de ontwikkeling van het aantal werklozen naar duur van de werkloosheid. De werkloosheid is laag bij aanvang van de crisis in 2008. Maar naarmate de crisis vordert, verliezen steeds meer werknemers hun baan en loopt de werkloosheid op. Ook wordt de groep langdurig werklozen groter; de nieuwe werklozen stromen na verloop van tijd door tot de groepen '6 maanden tot 1 jaar' en 'meer dan een jaar' zonder werk. Het aantal langdurig werklozen blijft stabiel in de eerste crisisjaren en daalt op sommige momenten zelfs licht. Dit is te verklaren door het zogeheten ontmoedigingseffect. Omdat langdurig werklozen minder perspectief hebben op werk, stoppen ze met actief zoeken. Aan het einde van de crisis neemt de groep langdurig werklozen juist sneller toe. Het herstel van de werkgelegenheid zorgt ervoor dat langdurig werklozen weer perspectief krijgen op de arbeidsmarkt en opnieuw de moed vatten zich in te schrijven en werk te zoeken. Dit wordt het aanzuigingseffect genoemd. Vaak ontstaat na een crisis – zeker een flinke crisis als die van 2008 – een groep werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt. Deze werklozen worden dan aangeduid als een 'verloren generatie' omdat de kans op werk klein is. Of er een dergelijke generatie ontstaan is in Noordoost-Fryslân, moet in de toekomst gemonitord worden.

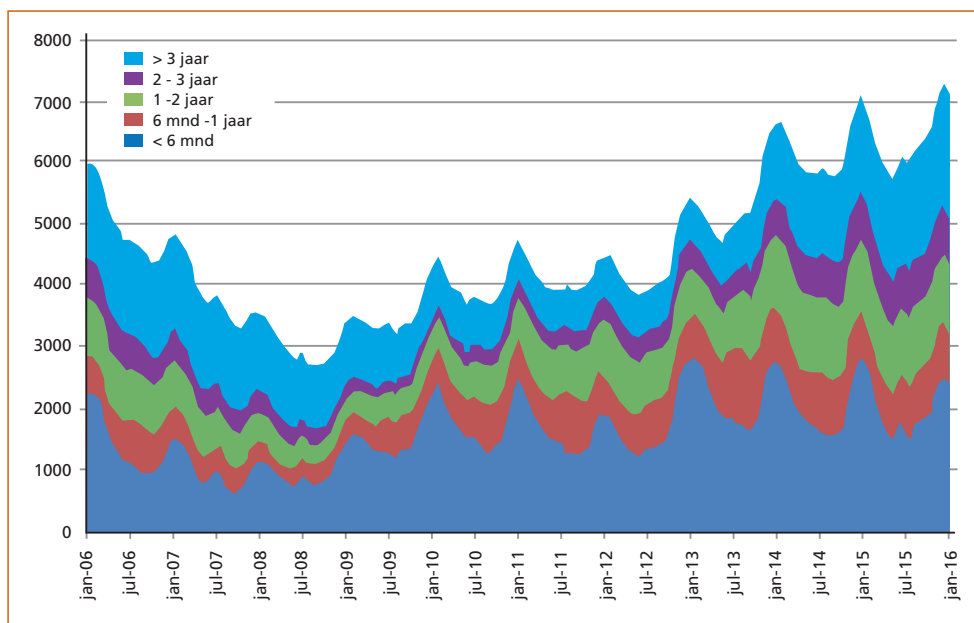
Een andere trend is het groeiende aandeel ouderen onder de werkzoekenden. Dit is weergegeven in figuur 2.1d. Vooral voor de crisis is de arbeidspositie van ouderen relatief verslechterd. Het aandeel oudere werkzoekenden nam toen veel sneller toe dan het aandeel ouderen in de potentiële beroepsbevolking. Werkloze ouderen zijn ook bovengemiddeld vaak langdurig werkloos. Dit heeft onder andere te maken met de hogere lonen van ouderen, waardoor deze doelgroep minder aantrekkelijk wordt voor werkgevers. Tijdens de crisis daalde het aandeel ouderen onder de werkzoekenden, hoewel het totale aantal oudere werklozen wel steeg. Ouderen hebben over het algemeen betere arbeidscontracten, met meer bescherming tegen ontslag.

<sup>18</sup> UWV cijfers, [www.werk.nl](http://www.werk.nl) (geraadpleegd 9-1-2016).

“Wij lopen hier, in het noorden, een beetje achter op de economische situatie van het Westen”

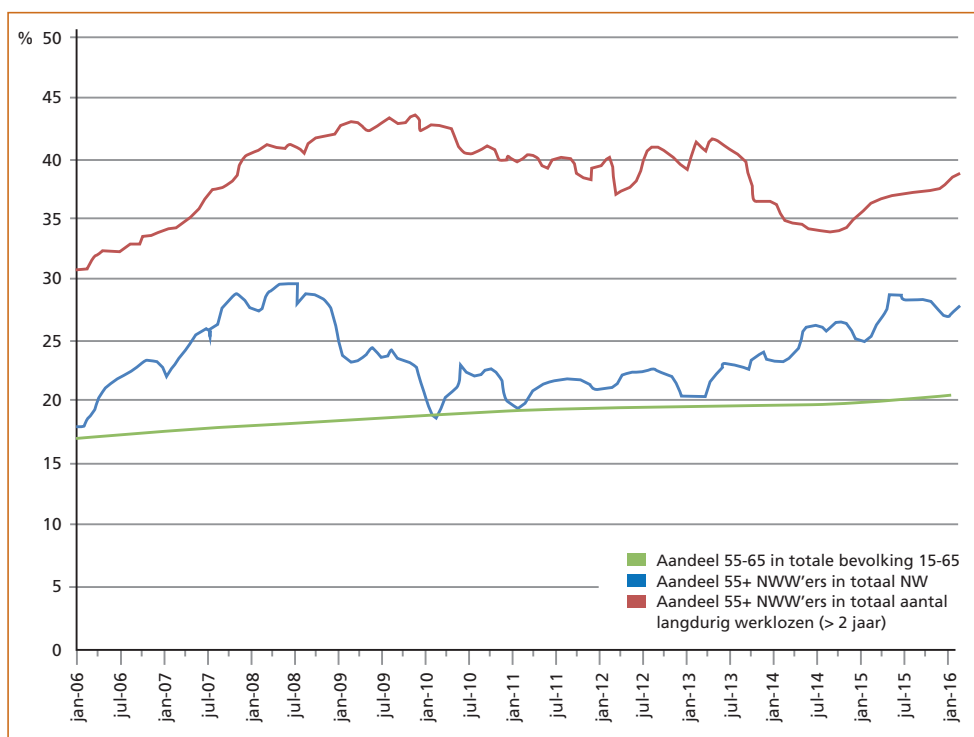
Hartog Ensel, algemeen directeur Ensels staalkonstrukties B.V.

Figuur 2.1c: Ontwikkeling van het aantal werklozen naar duur werkloosheid in Noordoost-Fryslân



Bron: UWV, bewerking Fryske Akademy.

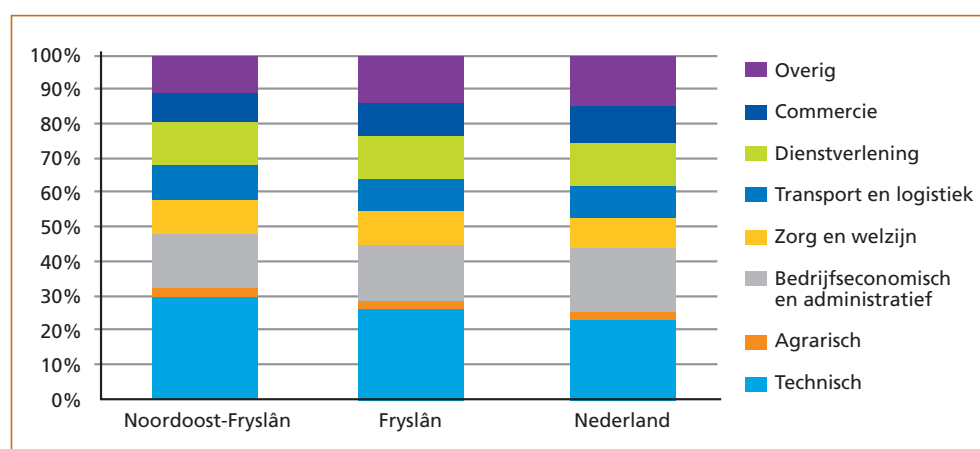
Figuur 2.1d: Aandeel oudere werkzoekenden in Noordoost-Fryslân



Bron: UWV en CBS, bewerking Fryske Akademy.

Noordoost-Fryslân kent dus een kleine 6.500 personen die werk zoeken, waarvan ruim een kwart 55 jaar of ouder is. In welke richting zoeken deze mensen werk? Figuur 2.1e geeft weer binnen welke sectoren de ingeschreven werkzoekenden uit Noordoost-Fryslân emplooi hopen te vinden. Werkzoekenden met een technische achtergrond zijn licht oververtegenwoordigd in vergelijking met het Friese en Nederlandse gemiddelde: een kleine 2.000 personen zoeken technisch werk.

*Figuur 2.1e: Relatieve verdeling beroepen werkzoekenden (november 2016)*



Bron: UWV, bewerking Fryske Akademy.

## 2.2 || Tekort aan hoger en technisch opgeleid personeel

Het is bemoedigend dat we in paragraaf 2.1 konden constateren dat de vraag naar werk in de proeftuinsectoren aantrekt. Dit betekent dat er kansen liggen voor de werkzoekenden, waaronder de groep van ongeveer 2.000 personen die een technische werkplek zoeken. Echter, hun aanbod moet wel passen bij de vraag die werkgevers hebben: bezitten de werknemers de juiste kennis en kunde? Op basis van de interviews kan deze vraag niet haarscherp beantwoord worden. Er zijn ondernemers die niet zoveel problemen ervaren. Toch zijn er ook bedrijven, met name de grotere ondernemingen in de regio, die moeilijk aan hoger opgeleid en middelbaar technisch personeel kunnen komen. Het is belangrijk om dit signaal goed te verwoorden. Enerzijds helpt dit werkzoekenden en organisaties die hen begeleiden bij het vinden van werk. Welke expertise moeten zij benadrukken of in de nabije toekomst ontwikkelen om te voldoen aan de vraag van werkgevers? Anderzijds is de behoefte van ondernemers een belangrijk gegeven voor het onderwijs. In paragraaf 2.3 wordt met behulp van instroomcijfers een beeld gegeven van de studierichtingen die populair zijn onder jongeren in Noordoost-Fryslân.

Mag de exacte vraag naar de arbeidsbehoefte van de toekomst niet haarscherp te formuleren zijn, over één ding zijn de geïnterviewde ondernemers het volledig eens: het arbeidsethos. Door ons gesproken ondernemers roemen de betrouwbaarheid en

## “Ons werk is niet meer alleen koekenbakken, maar tevens techniek en technologie op hoog niveau”

Gerrit Hellema, commercieel directeur Hellema Hallum

no-nonsens mentaliteit. Werknemers worden gezien als loyaal en als harde werkers. Oebele Alma, mede-eigenaar van Lasmotec in Surhuisterveen, verwoordt het als volgt:

‘Het zijn allemaal doeners. Gewoon: ja is ja, nee is nee. Met z’n allen de schouders eronder.’

De vraag naar werknemers verschilt sterk per proeftuinsector. In de bouw en metaal zijn relatief veel middelbaar opgeleide krachten nodig. Wegens de conjunctuurgevoeligheid van de sector en pieken in het werk is er daarnaast behoefte aan flexibele arbeid. De huidige opleidingen binnen de bouw- en metaalsector worden vaak gezien als onvoldoende. Zo verhaalt Wiep van der Bij, directeur van Bijkon Staalbouw, van stagiair(e)s die een bouwtekening voor zich krijgen en dan niet weten wat het voorstelt. Werkgevers verwachten, vooral bij mbo3- en -4-opleidingen, dat scholen deze zelfstandigheid aan hun studenten bij kunnen brengen. Een aantal grote bedrijven binnen de bouw- en metaalnijverheid heeft behoefte aan werknemers met een hbo- of universitaire opleiding. Het gaat dan over functies op strategisch niveau, bijvoorbeeld met betrekking tot innovatie en subsidies. Deze posities zijn lastig te vervullen, ook binnen de andere proeftuinsectoren. Zo bleef de vacature van hoofd R&D onvervuld bij Stertil, en heeft de directeur deze functie uiteindelijk op zich moeten nemen. De werklocatie wordt bij dergelijke problematiek altijd als punt van zorg aangedragen.

De ‘sociale’ component wordt voor een metaalwerker dan ook steeds belangrijker. Dit ondervindt ook Hartog Ensel, directeur-eigenaar van Ensel staalkonstrukties B.V. in Dokkum. Hij ziet sociale vaardigheden steeds belangrijker worden bij het werven van nieuw personeel, niet alleen bij zijn bedrijf, maar ook bij staal- en bouwbedrijven in de regio: ‘we komen in een tijd waar communicatie heel belangrijk is’. Tegelijkertijd schuift ook het opleidingsniveau omhoog. Waar bijvoorbeeld veel projectleiders van middelbare leeftijd een mbo opleiding hebben afgerond, wordt tegenwoordig voor eenzelfde functie hbo geschoold personeel aangetrokken.

In de levensmiddelenindustrie is de vraag naar arbeid de laatste jaren sterk veranderd. De industrie is steeds verder geautomatiseerd. Dit heeft de aard van het werk sterk veranderd. Daarnaast zijn de kwaliteitseisen steeds strenger geworden en worden hogere eisen gesteld aan certificering. Medewerkers zijn nu procesoperators geworden en er wordt steeds meer hoofd- in plaats van handwerk gevraagd. Gerrit Hellema, commercieel directeur van Hellema-Hallum vindt dit een positieve ontwikkeling:

‘Het werk is in bepaalde opzichten veel spannender dan vroeger. Ons werk is niet meer alleen maar koekenbakken, maar tevens techniek en technologie op hoog niveau.’

Bedrijven in de levensmiddelenindustrie zoeken daarom goed opgeleide medewerkers. Dit kunnen mensen zijn die een opleiding tot procesoperator op het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) hebben genoten. Ook Atze van der Zee, commercieel directeur van bakkerij Van der Zee uit Garyp, ziet dat de taken binnen de bakkerij gaandeweg complexer worden. Hij ondervindt nog geen problemen met het werven van nieuw

personeel, maar merkt wel dat goede procesoperators steeds lastiger te vinden zijn. Zowel bakkerij Van der Zee als de in Hallum gevestigde Helwa en Hellema investeren in opleidingen voor hun medewerkers. Bij de twee voornoemde bedrijven is er naast middelbaar opgeleide medewerkers ook vraag naar werknemers met een hbo-opleiding. Vooral voedingsmiddelentechnologen met een hbo-opleiding zijn lastig te vinden. Wegens de decentrale ligging van de regio zijn commerciële en leidinggevende functies eveneens lastig te vervullen. Suikerwerkfabrikant Fortuin Dockum heeft eveneens moeite met het vinden van hoger opgeleid personeel. Ook buiten de industriële bakkerijen speelt dit probleem. Chris Rietveld, algemeen directeur van voedselafvalverwerkingsbedrijf Sonac Burgum te Sumar zegt dat de 'vijver waarin men vist voor hoger opgeleid personeel vrij leeg is'. Hij hecht dan ook veel waarde aan de contacten met onderwijsinstellingen:

'Het in dienst nemen van stagiair(e)s loopt heel erg goed. Er zijn legio voorbeelden van stagiair(e)s die blijven hangen.'

In de landbouw is een beperkte behoefte aan personeel. Het is een sector van familie-bedrijven die geen of weinig mensen in dienst hebben. Een aantal ondernemers ziet wel dat er meer kennis gevraagd wordt van werknemers. De vestiging van AB Vakwerk in Dokkum heeft als uitzend- en detacheringsbureau een overzicht van de arbeidsmarkt in de landbouw. Zij hebben in samenwerking met een aantal regionale kennisinstellingen een vierjarig traineeship ontwikkeld dat high potentials verder opleidt tot hbo-niveau. Personen uit deze groep kunnen na de traineeship op eigen voeten staan en leidinggevende functies in een boerenbedrijf op zich nemen. Ook loonbedrijven zien de techniek steeds geavanceerder worden, en zijn genoodzaakt hierop in te spelen. Nieuwe tractoren zijn uitgerust met hoogwaardige apparatuur. Gedreven door de schaalvergroting heeft ook GPS-besturing van tractoren een vlucht genomen. Al deze ontwikkelingen vergen adequate scholing van het besturend personeel. Zo worden werknemers van landbouwloonbedrijf D. van der Beek regelmatig op cursus gestuurd om bij te blijven met de nieuwste ontwikkelingen in de wereld van de landbouwmachines. Een groot deel van het personeel aldaar is in 2016 naar een cursus in Duitsland geweest, om bekend te worden met een nieuw aangeschafte balenpers.

Meer dan over kwaliteit, zijn de ondernemers bezorgd over het geringe aantal studenten dat voor een studie kiest die voor het boeren- of loonbedrijf opleidt. Opererend op het snijvlak van landbouw en bouw ondervindt ook Jelle Coen Bijlsma de krapte op de arbeidsmarkt. Als algemeen directeur van Jelle Bijlsma (grond-, weg- en waterbouw) B.V. merkt hij dat het steeds lastiger wordt goed gekwalificeerd mbo-personeel op de werkvloer te krijgen. Mbo-studenten ambiëren steeds vaker bureaubanen. Terwijl Bijlsma het aantal mbo-geschoolde voormannen in de afgelopen zes jaar heeft zien verdubbelen van 3 tot 6, ziet hij tegelijkertijd dat afgestudeerde mbo-studenten liever assistent-uitvoerder worden, 'met de map onder de hand lopen' en niet meer 'de hele dag buiten met een spade in de hand'. Deze ontwikkeling baart hem zorgen, omdat voormannen juist die extra capaciteit nodig hebben die het mbo-personeel onderscheidt van lbo-personeel, om het uitvoerende personeel aan te sturen. Eenzelfde geluid komt van Jeroen ten Brink, algemeen directeur bij Fritech Personeelsdiensten te

Buitenpost. Hij wijst op culturele oorzaken, waaronder ouders die tegen hun kinderen zeggen: ‘ga maar iets met je hoofd doen’. Dit heeft volgens hen tot gevolg dat technische opleidingen, met name op mbo3- en mbo4-niveau, minder populair zijn. Op de lagere niveaus is vaak een instroom van studenten die de theoretische kant van aan de bouw gerelateerde opleidingen niet kunnen behappen. Volgens Ten Brink is de vraag naar hooggekwalificeerd mbo-personeel dan ook het meest prangend, en hij voorziet hier de grootste problemen in de nabije toekomst.

In de sector recreatie & toerisme is voornamelijk vraag naar laagopgeleide werknemers, maar dit varieert per onderneming. Vooral werknemers in de bediening, keuken of in de schoonmaak zijn laag tot middelbaar opgeleid. Met name logiesverstrekkers zoals campings of bungalowparken hebben middelbaar geschoold personeel nodig voor receptietaken, voor sommige grote ondernemingen met een grote diversiteit aan activiteiten zelfs mbo4-niveau. Toch is de sector met name afhankelijk van laag- of ongeschoold personeel, vaak ook avond- en weekendhulpen. Niet zelden zijn deze werknemers studerende jongeren, wat ook zorgt voor een grote doorloop van personeel. Het werven van laaggeschoolde werknemers is ook in deze sector geen grote zorg. Meer gespecialiseerde vacatures worden als lastiger ervaren. Echter, dat het werven van laag- en lager-middelbaar geschoold personeel niet altijd zonder slag of stoot gaat, onderstreept Geesje Duursma, ondernemer en directeur van Restaurant/Zalencentrum de Pleats in Burgum. Het is lastig om personeel te vinden dat fulltime in de bediening aan de slag wil. In een aantal gevallen is het lastig om mensen te vinden voor seizoensarbeid. Ondernemingen die actief zijn in outdoor- of andere activiteiten waar streng toezicht vereist is, hebben hoger geschoold en vooral ook gecertificeerd personeel nodig om die supervisie te mogen uitvoeren. Dit soort personeel is lastiger te werven voor bedrijven. Pepijn van Binsbergen (Natuurlijk Kollumeroord) lost dat op door actief stagiair(e)s en personeel te werven bij de sportopleiding in Groningen, waar hij leraar is en regelmatig meegaat als begeleider bij excursies. Zo proberen bedrijven aan actieve werving te doen en daarin onderscheidend te zijn om zo hun vacatures succesvol te kunnen vervullen.

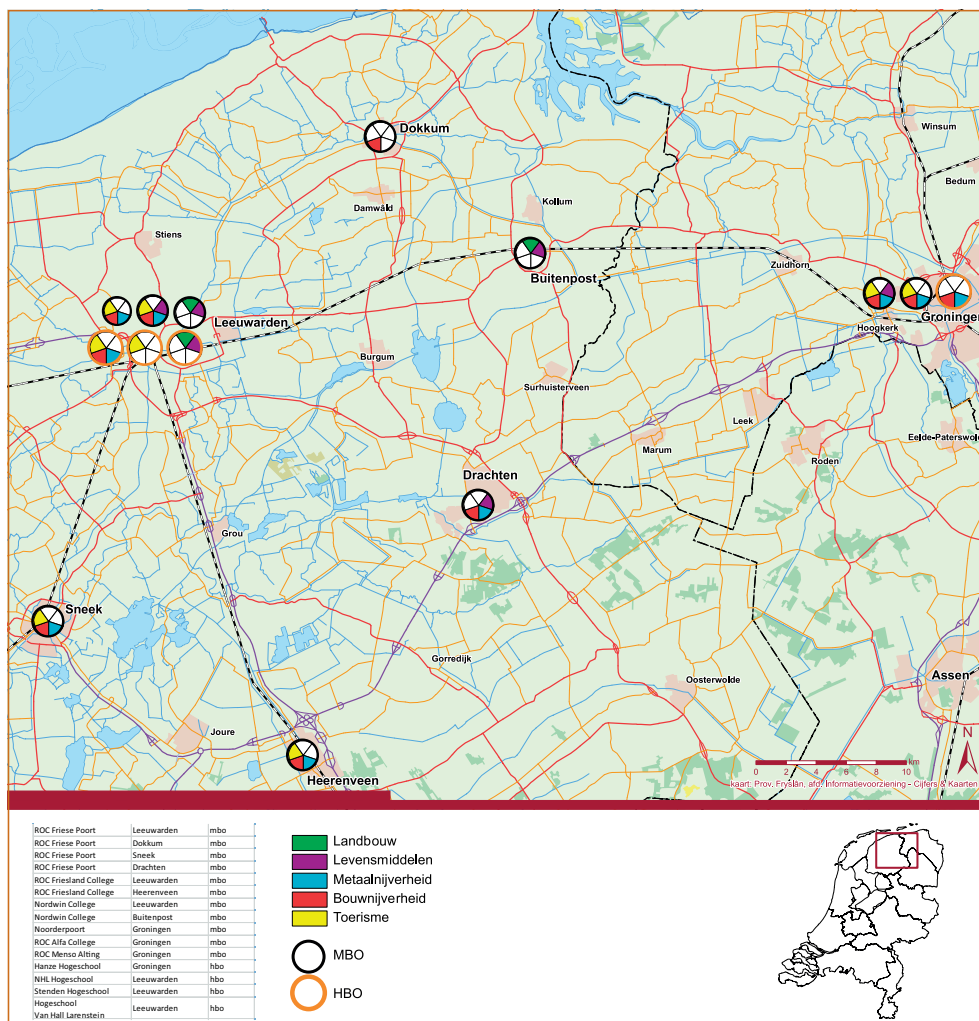
### 2.3 || **Bouwopleiding minder populair onder jongeren**

Een belangrijke factor in het voldoen aan de kwalitatieve vraag naar arbeid is de opleidingskeuze. Zoals uit figuur 2.3a af te lezen, is Noordoost-Fryslân sterk georiënteerd op onderwijsinstellingen buiten de regio. Het grootste deel van de in Noordoost-Fryslân woonachtige mbo-studenten bezoekt opleidingen in Leeuwarden; Groningen staat op de tweede plaats.<sup>19</sup> Van de in Noordoost-Fryslân woonachtige hbo-studenten gaat 35 procent naar Groningen en 60 procent naar Leeuwarden.<sup>20</sup> Een klein deel van de studenten volgt mbo-opleidingen in de richtingen bouw, levensmiddelen en landbouw binnen de regio. Dit zijn de locaties van Nordwin College in Buitenpost en ROC Friese Poort in Dokkum.

<sup>19</sup> Er is niet precies te zeggen hoeveel studenten naar Leeuwarden en Groningen gaan, omdat in de data alleen de hoofdvestinging wordt genoemd. Er kan wel gesteld worden dat 89 procent van de studenten naar een onderwijsinstelling gaat die Leeuwarden als hoofdvestinging heeft, en 7 procent naar een onderwijsinstelling gaat die in Groningen haar hoofdvestinging heeft.

<sup>20</sup> DUO, bbo-rom data 2011-2016.

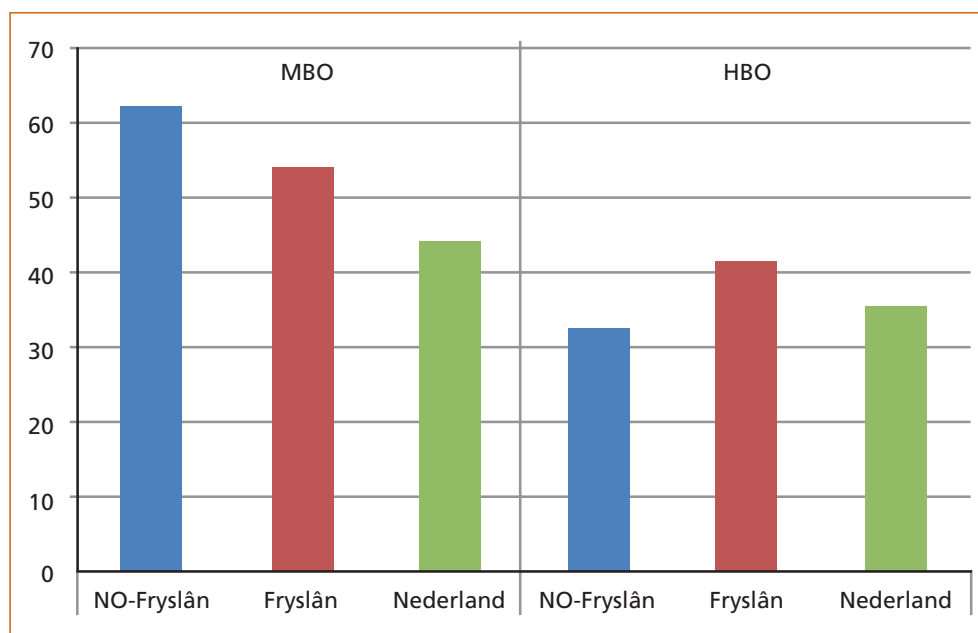
Figuur 2.3a: Scholingslandschap Noordoost-Fryslân



Bron: DUO, bewerking Fryske Akademy.

Mbo'ers zijn onder de in Noordoost-Fryslân woonachtige studenten oververtegenwoordigd, hbo'ers licht ondervertegenwoordigd. De ondervertegenwoordiging van hbo'ers is deels te verklaren doordat veel studenten, met name hbo'ers, verhuizen naar een studentenstad. Een deel van deze studenten komt niet terug naar de regio. Het aandeel mbo'ers daalt de laatste 10 jaar ten gunste van het aandeel hbo-studenten. Deze ontwikkeling is niet specifiek voor Noordoost-Fryslân, maar vindt ook op het niveau van Fryslân en Nederland plaats. Het sluit deels aan bij de verdergaande automatisering en robotisering van arbeid, wat nieuwe technische, digitale kennis, organisatorische en communicatieve vaardigheden vereist. De verwachting van CBS en ABN AMRO is dat in de bouwsector behoefte aan hoger opgeleid personeel nog verder zal toenemen: op nationaal niveau een verschuiving van 26 procent hoger opgeleiden in 2006 naar 43 procent hoger opgeleid personeel in 2026. In diezelfde periode daalt het aandeel mbo van 41 procent naar 34 procent.

*Figuur 2.3b: Aandeel mbo- en hbo-studenten in vergelijking met Fryslân en Nederland (gemiddelde over 2005-2016)*



Bron: CBS statline, bewerking Fryske Akademy.

De ontwikkeling van studentenaantallen per opleidingen in de proeftuinsectoren (figuur 2.3c) zegt iets over de ontwikkeling van het toekomstige aanbod van arbeid. Het gaat hier om mbo-studenten die woonachtig zijn in de regio. De analyse is gebaseerd op een selectie van opleidingen die aansluiten bij beroepen en vaardigheden in de proeftuinsectoren (zie bijlage 2). De studentenaantallen, en daarmee ook de opleiding van toekomstige werknemers, worden beïnvloed door ontwikkelingen in de conjunctuur. We zien dat in de landbouw en levensmiddelenindustrie het aantal studenten tussen 2011 en 2015 sterk is toegenomen, terwijl de aantallen in de bouw over diezelfde periode sterk zijn teruggelopen. Voor de metaalsector is het aantal studenten netto gelijk gebleven, maar in het jaar 2013 was wel sprake van een dip. Recreatie & toerisme maakt na een inzinking weer een stijging door, al zijn hier door de kleine studentenaantallen geen goede conclusies uit te trekken.

*Figuur 2.3c: Totaal aantal mbo-studenten woonachtig in Noordoost-Fryslân per proeftuinsector*

|                         | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Verandering 2011-2015 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------|
| Bouw                    | 355  | 302  | 274  | 267  | 234  | -34,1%                |
| Metaal                  | 123  | 115  | 103  | 122  | 123  | 0%                    |
| Landbouw                | 108  | 122  | 162  | 170  | 201  | 86,1%                 |
| Levensmiddelenindustrie | 46   | 65   | 54   | 89   | 101  | 119,6%                |
| Recreatie & toerisme    | 31   | 23   | 29   | 32   | 43   | 38,7%                 |

Bron: DUO bbo-rom, bewerking Fryske Akademy.

Voor hbo-studenten en wo-studenten is het lastiger om conclusies te trekken, omdat algemeen toegankelijke statistieken hiervoor ontoereikend zijn. Alleen op brede categorieën (CROHO-onderdelen) zijn cijfers beschikbaar (zie figuur 2.3d). Hieruit blijkt dat het aantal technische hbo-studenten in de afgelopen vijf jaar is toegenomen met ruim 16 procent. Een deel van de uit Noordoost-Fryslân afkomstige studenten verhuist voor zijn studie naar een studentenstad.

*Figuur 2.3d: Totaal aantal hbo-studenten woonachtig in Noordoost-Fryslân*

| CROHO-onderdeel                     | 2011-2012    | 2012-2013    | 2013-2014    | 2014-2015    | 2015-2016    | Verandering 2011-2016 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|
| 1. Onderwijs                        | 490          | 452          | 495          | 505          | 480          | -2,0%                 |
| 2. Landbouw en natuurlijke omgeving | 150          | 133          | 142          | 136          | 141          | -6,0%                 |
| 3. Natuur                           | 53           | 47           | 55           | 58           | 54           | 1,9%                  |
| 4. Techniek                         | 396          | 414          | 401          | 435          | 460          | 16,2%                 |
| 5. Gezondheidszorg                  | 317          | 346          | 349          | 344          | 353          | 11,4%                 |
| 6. Economie                         | 871          | 882          | 887          | 915          | 877          | 0,7%                  |
| 7. Recht                            | 65           | 59           | 51           | 58           | 52           | -20,0%                |
| 8. Gedrag en maatschappij           | 444          | 448          | 488          | 492          | 479          | 7,9%                  |
| 9. Taal en cultuur                  | 112          | 96           | 83           | 95           | 90           | -19,6%                |
| <b>Totaal</b>                       | <b>2.898</b> | <b>2.877</b> | <b>2.951</b> | <b>3.038</b> | <b>2.986</b> | <b>3,0%</b>           |

Bron: DUO bbo-rom, bewerking Fryske Akademy.

# 3

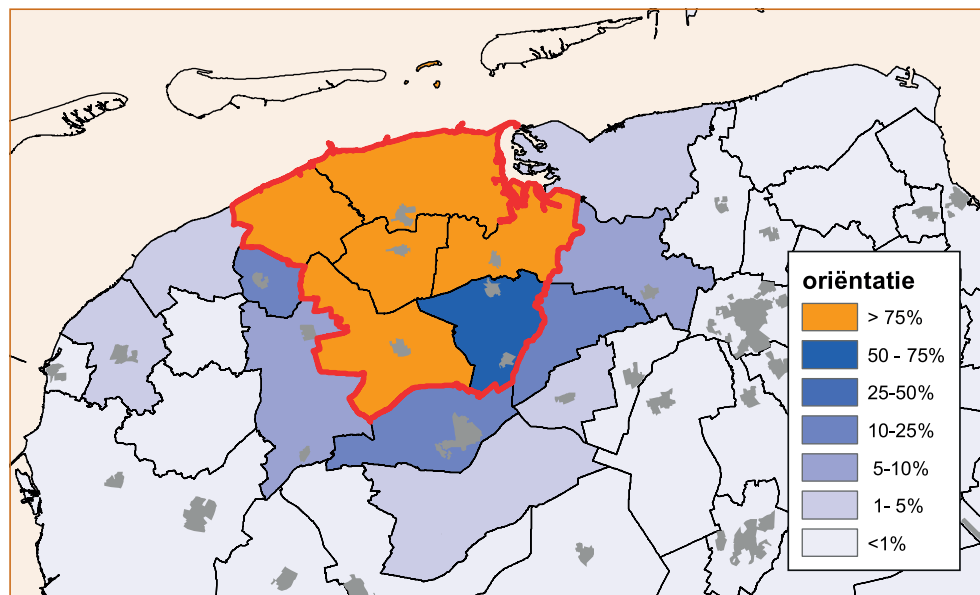
## Regio moet over eigen bordrand kijken

De zes gemeenten kennen een stevig samenwerkingsband in de netwerkorganisatie Agenda Netwerk Noordoost (ANNO). De bestuurlijke regio overlapt echter slechts ten dele de economische regio Noordoost-Fryslân. Dat is geen reden om pessimistisch te zijn over regionaal-economisch beleid dat is afgestemd op de schaal van Noordoost-Fryslân. De zes gemeenten kunnen opgevat worden als een functionele regio. Beleidsvoornemens en acties gericht op Noordoost-Fryslân kunnen tenminste een deel van de regionale economie beïnvloeden. Wel moet het besef aanwezig zijn dat een flink deel van de personen en bedrijven relaties buiten de regio onderhoudt – en daarbij is het een kunst om deze relaties te kwalificeren en te kwantificeren.

### 3.1 || Omstreeks helft van bedrijfsrelaties ligt buiten de regio

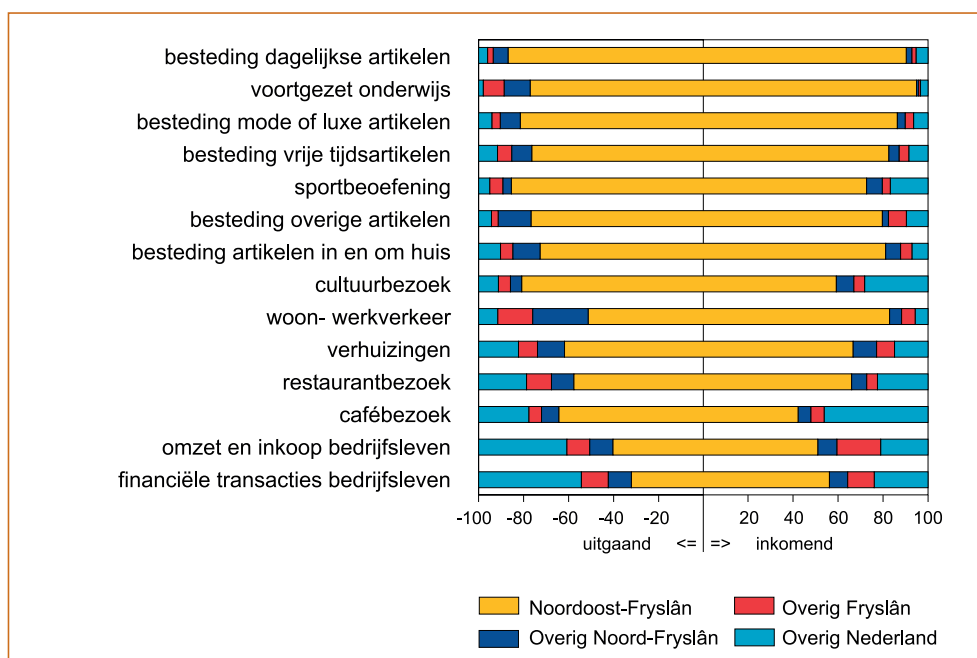
Consumentengedrag geeft een eerste indruk van de overlap tussen de economische relaties en de bestuurlijke regio Noordoost-Fryslân. Figuren 3.1a en 3.1b geven een eerste indruk van de relaties tussen consumenten en de regio.

*Figuur 3.1a: Oriëntatie van consumenten per gemeente op detailhandel Noordoost-Fryslân in 2014 (niet-dagelijkse goederen)*



Bron: RaboResearch.

Figuur 3.1b: Oriëntatie personen en bedrijven in Noordoost-Fryslân (2009-2015)



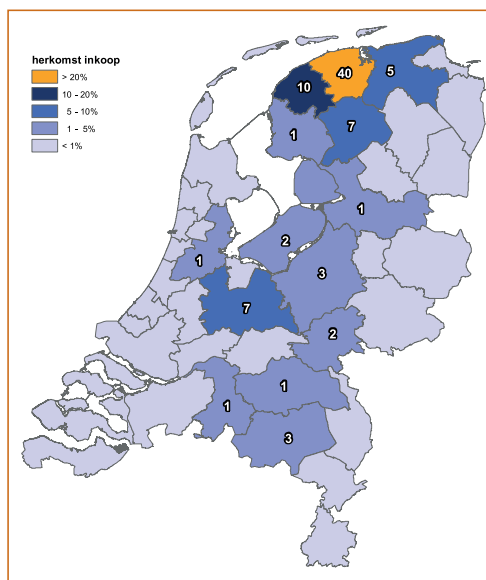
Bron: CBS, DUO, RaboResearch.

Voor de externe gerichtheid van Noordoost-Fryslân is figuur 3.1b het meest veelzeggend. We zien veertien activiteiten opgesomd, die gemeten zijn naar het aantal personen (dat bijvoorbeeld een sportclub bezoekt) of naar de som van transacties (zoals bestedingen voor mode of luxeartikelen). Telkens worden de uitgaande stromen weergegeven aan de linkerkant terwijl de inkomende stromen aan de rechterkant staan. Voor de consumptie van zowel dagelijkse als niet-dagelijkse artikelen (luxe, vrije tijd, sport, in en om huis) blijkt de overgrote meerderheid van de regionale inwoners zich op Noordoost-Fryslân te oriënteren. Voor wat betreft de niet-dagelijkse artikelen zien we hetzelfde beeld in figuur 3.1a waaruit blijkt dat consumenten voor de detailhandel sterk op de eigen regio gericht zijn. Dit geldt in mindere mate voor de gemeente Achtkarspelen, waarvan de inwoners naar alle waarschijnlijkheid veel inkopen in Drachten. Figuur 3.1b laat verder zien dat het volgen van onderwijs, lidmaatschap van sportclubs en cultuurbezoek ook grotendeels in de eigen regio plaatsvindt. De meer economische activiteiten echter, zoals financiële transacties tussen bedrijven, vinden in hogere mate plaats over de regionale grenzen heen. Bedrijven in Noordoost-Fryslân doen 40 procent van hun inkopen bij naburige bedrijven binnen hetzelfde Noordoost-Fryslân; de overige 60 procent wordt ingekocht in overig Fryslân, overig Nederland of het buitenland (zie ook figuur 3.1c). De verkoop van alle Noordoost-Friese bedrijven in euro's blijft voor 52 procent in Noordoost-Fryslân, de rest van de omzet is te danken aan inkopende partijen buiten de regio (zie figuur 3.1d).

“Dat trekt iedere dag naar buiten toe. Ga maar in de polder staan, ga de busjes maar tellen. Dat is ongekend. Dat komt allemaal uit Fryslân”

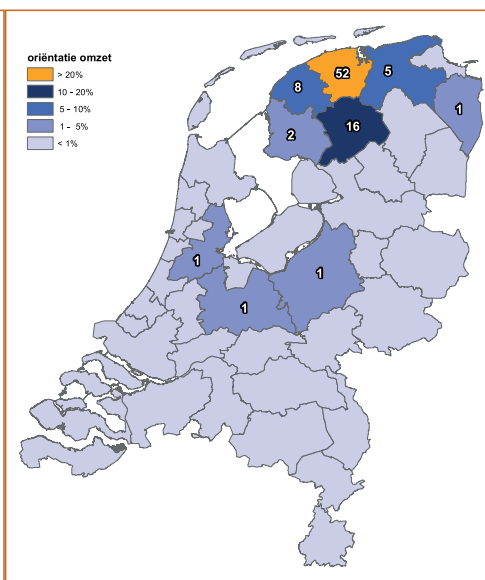
Oebele Alma, mede-directeur Lasmotec

Figuur 3.1c: Herkomst inkoop bedrijven  
Noordoost-Fryslân in 2015 (in % bedrag)



Bron: RaboResearch

Figuur 3.1d: Oriëntatie omzet bedrijfsleven  
Noordoost-Fryslân in 2015 (in % bedrag)



Bron: RaboResearch

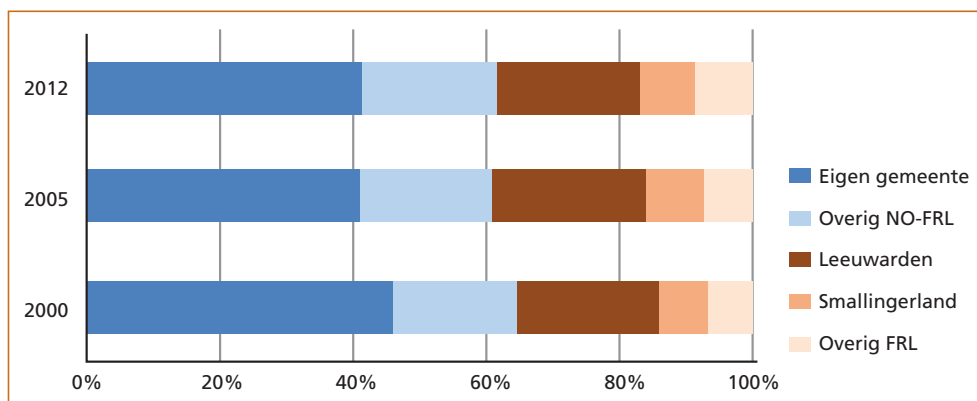
### 3.2 || Het forensisme is toegenomen

Naast de geldstromen tussen bedrijven zijn de stromen van werknemers tussen gemeenten een indicator voor de externe gerichtheid van regio's. Voor Noordoost-Fryslân geldt dat 41 procent van de regionale beroepsbevolking in de eigen gemeente werkt.<sup>21</sup> Dat is geen groot aandeel, zeker niet als we het vergelijken met Leeuwarden, waar 78 procent van de woonachtige beroepsbevolking in de eigen gemeente werkt. Kijken we nauwkeuriger naar de cijfers, dan blijkt dat Drachten en Leeuwarden belangrijke werkplekken zijn voor de 57.000 Noordoost-Friezen die tot de regionale beroepsbevolking gerekend worden. Dit betekent dat de welvaart van Noordoost-Fryslân nauw verbonden is met die van de omliggende regio.

Figuur 3.2a laat zien dat 60 procent van de beroepsbevolking in Noordoost-Fryslân in de regio werkt. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat provincie overschrijdende pendel niet is meegenomen in de analyse. Dit komt omdat alleen de woonplaats van werknemers van in Friesland gevestigde bedrijven zijn verzameld. Het daadwerkelijke aandeel zal daardoor lager liggen. Dit geldt vooral voor de aan Groningen grenzende gemeenten Kollumerland c.a. en Achtkarspelen. De gemeenten Ferwerderadiel en Tytsjerksteradiel zijn het minst op de regio gericht. In beide gemeenten werkt een groot deel van de bevolking in Leeuwarden. Achtkarspelen is de enige gemeente waar meer mensen in Smallingerland werken dan in Leeuwarden. Dit heeft wederom met geografische nabijheid te maken.

<sup>21</sup> Provincie Fryslân, *Atlas van de Friese Pendel: Pendel en woon-werkrelaties 2012* (Leeuwarden, 2013), 13.

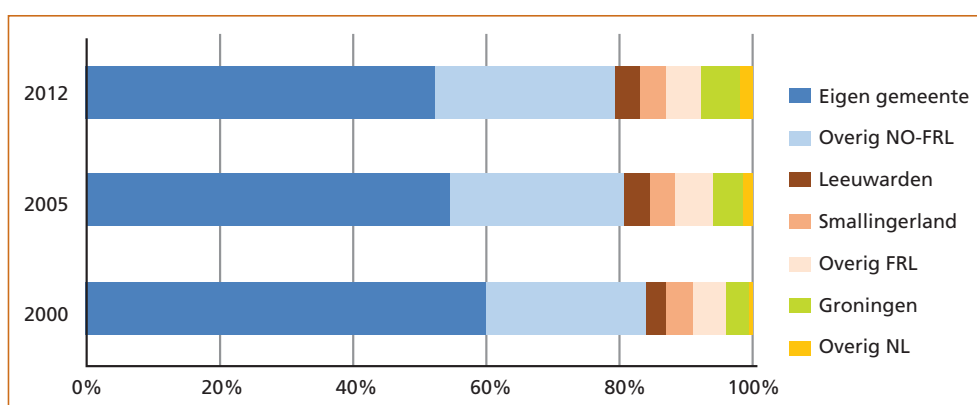
Figuur 3.2a: Werkplaats van in Noordoost Fryslân wonende beroepsbevolking (2012)



Bron: Atlas van de Friese pendel (2012), bewerking Fryske Akademy.

Figuur 3.2b laat de inkomende pendel zien. Hierin valt op dat de regio weinig aantrekkingskracht heeft op omliggende gebieden. Verreweg de meeste banen in de regio worden door werknemers vervuld die ook in het gebied wonen. Wat wel opvalt is dat het aandeel werknemers van buiten de regio snel toeneemt; De Centrale As kan dit proces versnellen. Door de verkorte reistijd wordt Noordoost-Fryslân een aantrekkelijker werkgebied voor forensen uit grote steden als Groningen, Leeuwarden en Drachten. In de gemeenten die grenzen aan Groningen – Achtkarspelen en Kollumerland – komt meer dan 10 procent van de inkomende pendel uit de buurprovincie.

Figuur 3.2b: Woonplaats van in Noordoost-Fryslân werkende beroepsbevolking (2012)



Bron: Atlas van de Friese pendel (2012), bewerking Fryske Akademy.

Het pendelsaldo trekt de uitgaande van de inkomende forensen af. De pendelsaldi tussen Dokkum, Burgum en Buitenpost enerzijds en Leeuwarden anderzijds ligt – niet verrassend – in het voordeel van de Friese hoofdstad. Het saldo is respectievelijk 618, 517 en 296 meer uitgaande dan inkomende pendelaars (figuur 3.2c). Veel Noordoost-Friezen werken dus in Leeuwarden. Hetzelfde geldt in mindere mate voor Drachten. Uit Burgum en Surhuisterveen komen de meeste forensen richting Drachten; de saldi zijn respectievelijk 222 en 265 pendelinteracties ten gunste van Drachten.

“Wanneer ik drie man in een busje naar Zwolle stuur, scheelt de Centrale As mij drie keer twintig minuten heen, en drie keer twintig minuten terug: dat is 2 uur per dag”

Hartog Ensels, algemeen directeur Ensels staalkonstrukties B.V.

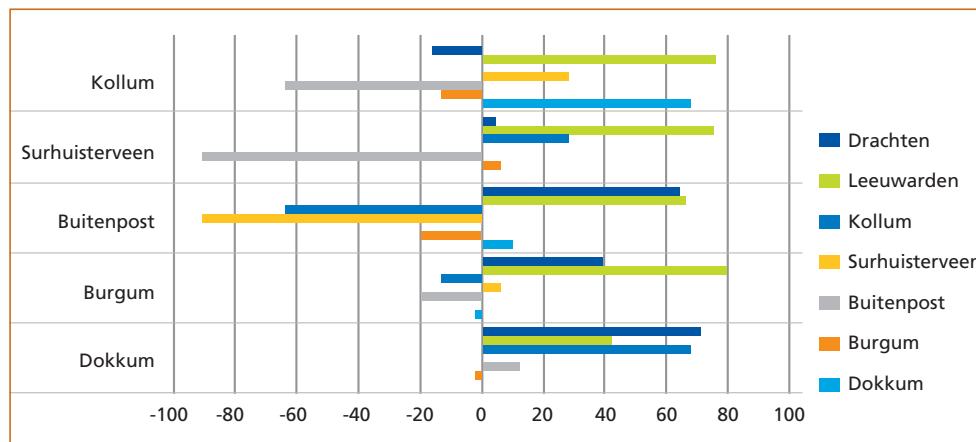
Het aantal pendelinteracties geeft de intensiteit van een relatie weer tussen twee kernen. De dagelijkse inkomende en uitgaande pendel met een andere kern wordt samengenomen in deze indicator. De ontwikkeling in het aantal interacties laat zien welke relaties tussen kernen intensiever zijn geworden en welke minder intensief. In figuur 3.2d zien we dat Leeuwarden en Drachten belangrijker zijn geworden en dat het aantal interacties tussen sommige kernen in de regio is afgenomen. Mogelijk stijgt in de toekomst de pendel naar Drachten sterker dan die naar Leeuwarden door de aanleg van de Centrale As. Buitenpost en Surhuisterveen, de twee grootste kernen van de gemeente Achtkarspelen, zijn minder op elkaar gericht dan rond de eeuwwisseling.

Figuur 3.2c: Pendelsaldi tussen kernen (2012)

|                | Dokkum | Burgum | Buitenpost | Surhuisterveen | Kollum | Leeuwarden | Drachten |
|----------------|--------|--------|------------|----------------|--------|------------|----------|
| Dokkum         |        | 39     | 31         | -7             | 21     | -517       | -91      |
| Burgum         | -39    |        | 15         | 2              | -10    | -618       | -222     |
| Buitenpost     | -31    | -15    |            | 3              | 3      | -296       | -159     |
| Surhuisterveen | 7      | -2     | -3         |                | 19     | -114       | -265     |
| Kollum         | -21    | 10     | -3         | -3             |        | -235       | -61      |

Bron: Atlas van de Friese pendel (2012), bewerking Fryske Akademy.

Figuur 3.2d: Ontwikkeling in het aantal dagelijkse pendelinteracties in het woon-werkverkeer tussen kernen (2012 vergeleken met 2000)



Bron: Atlas van de Friese pendel (2012), bewerking Fryske Akademy.

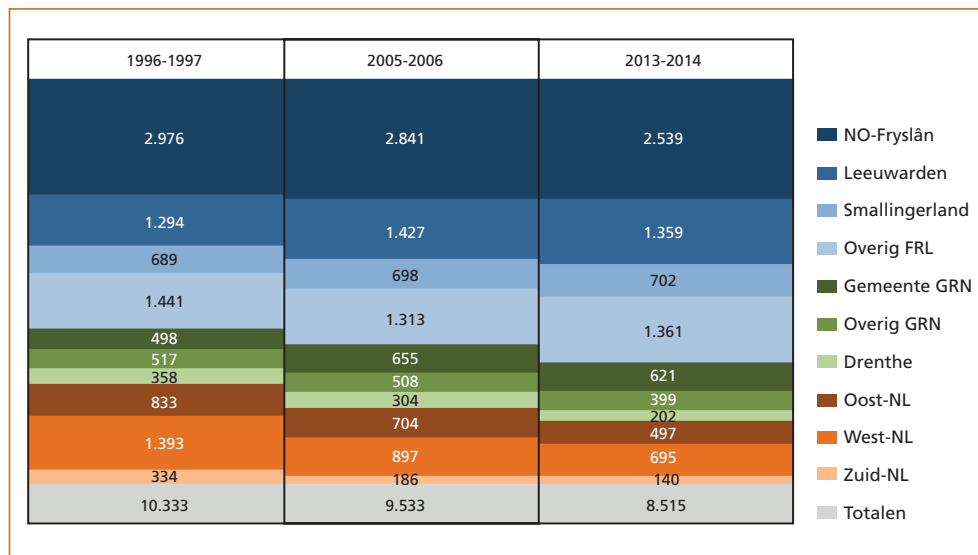
### 3.3 || Verhuizende Noordoost-Fries blijft in de buurt

Noordoost-Friezen verhuizen minder vaak dan de gemiddelde Fries. De verhuismobiliteit, een indicator die alle soorten verhuisbewegingen samenneemt, ligt in Leeuwarden bijvoorbeeld twee keer zo hoog. Dit komt onder andere doordat Leeuwarden veel studenten trekt, die uit andere delen van Nederland komen en na de studie vaak weer verhuizen. Maar ook in andere streken is de mobiliteit hoger, zoals bijvoorbeeld in het

zuidwesten en zuidoosten van Fryslân. Als we de ontwikkeling over tijd aanschouwen dan zien we dat er tijdens de crisis minder verhuisd werd en vanaf 2014 weer meer.<sup>22</sup> Dit komt door het aantrekken van de huizenmarkt. Door de onzekere economische situatie waren mensen bijvoorbeeld minder bereid en ook minder in staat om groter te gaan wonen.

In figuur 3.3a zijn de bestemmingen opgenomen van Noordoost-Friezen die naar buiten de woongemeente verhuisden. Er worden enkele tijdsperioden met elkaar vergeleken, waarbij telkens twee jaren zijn samengenomen. Wat opvalt is dat het aantal vertrekkers afneemt en dat ook de bestemming minder ver is dan twee decennia geleden. Vooral het aantal mensen dat naar het westen vertrekt is sterk gedaald. Het aandeel verhuizers dat in de provincie bleef, nam toe van 62 tot 70 procent. Ook het aantal verhuizingen naar de gemeenten Groningen en Leeuwarden is licht toegenomen. Dit zijn bijvoorbeeld jongeren die voor hun studie naar de stad vertrekken.

Figuur 3.3a: Bestemming uit Noordoost-Friese gemeenten vertrekkende migranten



Bron: CBS, bewerking Fryske Akademy.

In de vorige vitaliteitsscan is al uitgebreid aandacht besteed aan de demografische krimp in Noordoost-Fryslân. Het aantal inwoners daalt doordat de groep vertrekkende inwoners niet meer wordt gecompenseerd door natuurlijke aanwas en nieuwkomers. Figuur 3.3b verdiept deze analyse en maakt inzichtelijk aan welke plekken Noordoost-Fryslân inwoners verliest. Groningen, Leeuwarden, West-Nederland en in mindere mate ook Smallingerland nemen voor een groot deel het vertrekoverschot voor hun rekening: samen gaat het om tussen de 300 en 600 inwoners per jaar. Uit de leeftijdsopbouw van het vertrekoverschot blijkt dat deze groep voor een groot deel bestaat uit jongeren, die vermoedelijk voor studie of werk wegtrekken om vervolgens niet terug

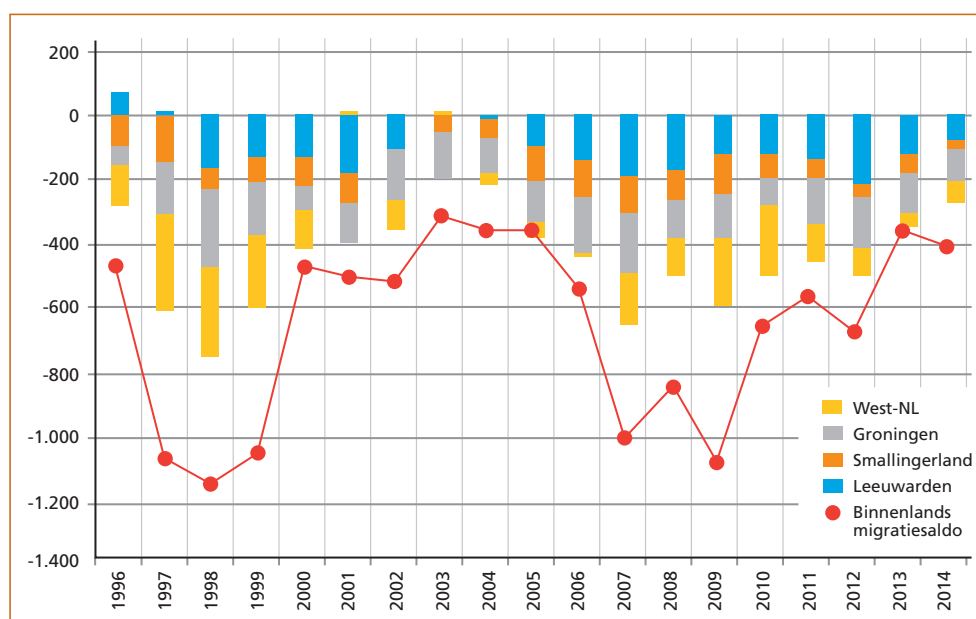
22 CBS, bewerking ABF Research.

## “De belangrijkste reden om in Stroobos te blijven, zijn de mensen”

Hans Veraart, commercieel directeur Barkmeijer Shipyards

te keren. In de afgelopen jaren verlieten per jaar ongeveer 500 inwoners van tussen de 15 en 25 jaar (per saldo) de regio.<sup>23</sup> De grote dalen in het migratiesaldo (figuur 3.3b) worden deels verklaard door asielmigranten. In de regio is een opvanglocatie in Burgum en tot 2009 was er een opvanglocatie in Dokkum. Veel inkomende migranten verhuizen na verloop van tijd naar andere locaties in het land, waardoor het vertrekoverschot toeneemt.

Figuur 3.3b: Binnenlands migratiesaldi Noordoost-Fryslân



Bron: CBS, bewerking Fryske Akademy.

23 CBS, bewerking provincie Fryslân.

# 4

## Kiezen voor de kenniseconomie

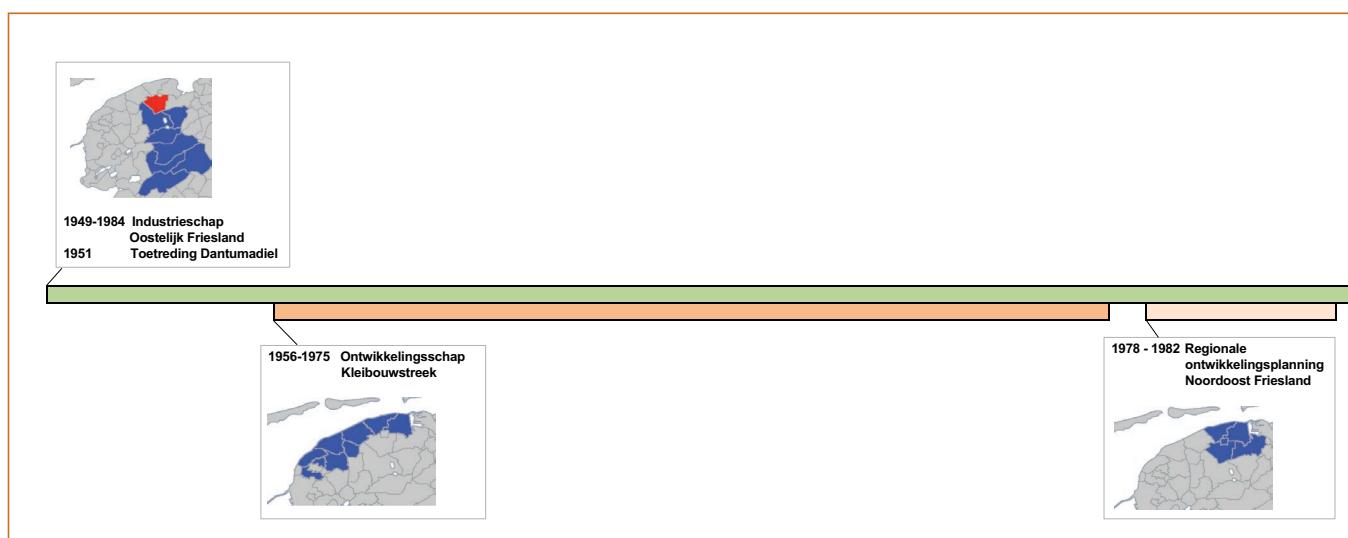
In de Economische Vitaliteitsscan van 2016 werd een analyse gemaakt van de economische inhaalslag die na de Tweede Wereldoorlog met behulp van industriebeleid gemaakt werd. In dit hoofdstuk voeren we de analyse verder in de tijd, door ons te richten op een volgende inhaalslag, die vanaf de jaren 1980 noodzakelijk is geworden. Onze hedendaagse economie wordt voortgedreven door kennis. Dit vraagt om een voortdurende aanpassing door personen en organisaties. Samenwerking en het vormen van netwerken waarin ervaring en informatie worden uitgewisseld, kunnen helpen bij regionale innovatie. In Noordoost-Fryslân richten verschillende initiatieven zich op de regionale kenniseconomie. Beleidskeuzes in de nabije toekomst kunnen deze met kracht ondersteunen.

### 4.1 || Aarzelende beleidsaanpassingen

De recente geschiedenis van het regionaal-economisch beleid in Noordoost-Fryslân is geen onverdeeld succesverhaal. Er zijn verwoede pogingen ondernomen, met name door lokale overheden, om economische potenties te identificeren en deze met beleid te ondersteunen. Over de vraag hoe te komen tot een toekomstbestendige en vitale regio bestaat evenwel nog geen consensus. Oorzaken hiervoor zijn gelegen in drie parallelle ontwikkelingen, waartussen soms ook spanningen bestonden. Hierdoor zaten politici, ondernemers en andere stakeholders niet altijd op één lijn.

Allereerst werkte het naoorlogse industriebeleid (c. 1950-1975) lang door in Noordoost-Fryslân. In dit beleid werd vooral de kwetsbaarheid van de regio benadrukt, die alleen aangepakt zou kunnen worden met subsidies en de aanleg van infrastructuur. Ten

*Figuur 4.1a: Tijdlijn van regionale samenwerking in Noordoost-Fryslân (1949-2016)*



“Wij zijn wereldwijd marktleider in hefbruggen. Die worden voor 40% in Noord-Amerika verkocht en daar is eigenlijk geen crisis geweest”

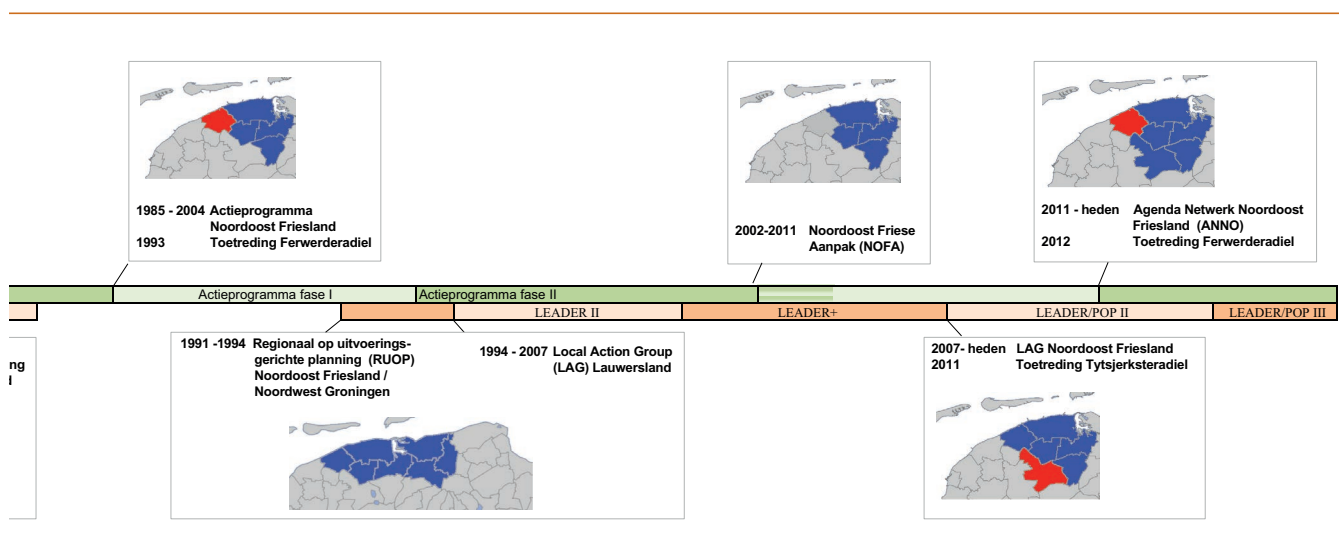
Ulbe Bijlsma, algemeen directeur Stertil

tweede duurde het lang voordat de regio haar huidige samenstelling van zes ‘Noordoost-Friese’ gemeenten kreeg. Er is veel geëxperimenteerd met samenwerkingsverbanden die uiteindelijk niet aansloten bij de economische opgaven. Ten derde was er te weinig samenhang tussen beleid gericht op economische dynamiek enerzijds en plattelandsontwikkeling anderzijds. Er werden visies uitgewerkt in twee sporen. De ‘grijze visie’ op Noordoost-Fryslân sloot aan bij de sterke industriële basis, terwijl de ‘groene visie’ vooral aandacht had voor natuur, het cultuurhistorisch erfgoed en het prettige leefklimaat. Alle drie ontwikkelingen zullen hieronder nader geanalyseerd worden.

In figuur 4.1a is de regionale samenwerking gevisualiseerd aan de hand van een tijdlijn. Regionaal-economisch beleid was in de jaren 1950 gericht op het aanleggen van infrastructuur en het subsidiëren van bedrijfsvestiging in een aantal plattelandsgebieden, waaronder ‘Industrieschap Oostelijk Friesland’.<sup>24</sup> Hoewel centraal gestuurd, moet ook de lokale samenwerking in deze periode niet onderschat worden. In Noordoost-Fryslân functioneerde het Industrieschap Oostelijk Friesland als samenwerkingsverband tussen gemeenten, waaronder Achtkarspelen, Tytsjerksteradiel en Dantumadiel. Overigens viel de begrenzing van het industrieschap ongeveer samen met de regio Fryske Wâlden, dus tot en met de Stellingwerpen in het zuiden; van een samenwerkingsverband op Noordoost-Friese schaal was nog geen sprake. Onder het cultuur-geografische begrip ‘de Wâlden’ worden zowel de zandgronden als de verveningen gerekend, waar kleinschalige landbouw bedreven werd. Geïnspireerd door de ontwikkelingen in de Wâlden werd ook een gemeentelijke samenwerking opgezet in het kleigebied langs de Friese Waddenkust, van oudsher een vruchtbare regio gekenmerkt door akkerbouw en groot-schaliger veeteelt. Het Noordoost-Friese deel van dit ‘Ontwikkelingsschap Kleibouwstreek’ bestond uit de gemeenten Ferwerderadiel en Oost- en West-Dongeradeel; Kollumerland viel erbuiten.<sup>25</sup> De samenwerking richtte zich onder andere op het in stand houden van voorzieningen, het versterken van de tuinbouwsector en het aantrekken van voedselverwerkende industrieën.

<sup>24</sup> Voor een uitgebreidere beschrijving en analyse van het industriebeleid, zie Vitaliteitsscan 2016.

<sup>25</sup> Het belangrijkste wapenfeit van deze samenwerking is het op acht deelstudies leunende rapport *Werken en wonen in de Kleibouwstreek* (Bolsward: A. Osinga:1961). Voor de Fryske Wâlden bestaan soortgelijke studies, geschreven door regionale en nationale kennisinstellingen als de Fryske Akademy, het Economisch en Technologisch Instituut Friesland en het Landbouw Economisch Instituut.



Aanvankelijk werkten de verschillen tussen ‘de Wâlden’ en ‘de klei’ door in het regionaal-economische beleid. De economische structuurverschuiving van de jaren 1970 bracht hier verandering in. De arbeidsintensieve industrie verkeerde in zwaar weer, terwijl de commerciële en zakelijke dienstverlening sterk in opkomst was. Noordoost-Fryslân werkte nog druk aan de verbreding van zijn eenzijdige, op landbouw gerichte structuur door te industrialiseren. Maar het gebied liep achter de feiten aan: de industriële inhaalslag was nog niet voltooid, of de volgende transformatie, die naar een diensteneconomie, was al begonnen. De werkgelegenheid werd zwaar getroffen, met name in de periode 1979-1984. Het herstel kwam traag: medio jaren 1990 schommelde het werkloosheidspercentage nog tussen de 15 en 20 procent.<sup>26</sup>

De hoge werkloosheid stimuleerde een gevoel van urgentie en daadkracht. Er werd gewerkt aan een ‘Actieprogramma Noordoost-Friesland’ waarvan de eerste fase in 1986 startte.<sup>27</sup> Deelnemende gemeenten aan het actieprogramma waren Dongeradeel, Dantumadiel, Kollumerland c.a., Achtkarspelen en later ook Ferwerderadiel. De grenzen tussen ‘de Wâlden’ en ‘de klei’ werden in deze periode geslecht. Gezien de inhoud van het nieuwe beleid was een regionaal onderscheid ook niet meer functioneel. Een weg tussen Dokkum en Drachten – de veel later aangelegde Centrale As – was namelijk een belangrijke beleidswens. Daarnaast zien we de eerste blijken van het nieuwe denken over regionale ontwikkeling gericht op kennis en innovatie. In de eerste fase van het Actieprogramma Noordoost-Friesland zaten bijvoorbeeld drie scholingsprojecten, waaronder een in 1987 opgezette vakschool voor scheepsbouw in Kootstertille. Dit initiatief vond in 1992 navolging toen acht metaalbedrijven (waarvan vijf uit Noordoost-Fryslân) een praktijkopleiding startten.<sup>28</sup> Ook was er het Steunpunt Bedrijfsleven, dat van 1988 tot 1994 functioneerde als laagdrempelige consultant voor starters en ondernemers.<sup>29</sup>

Ook nieuw was de verbreding van het blikveld waarmee politici en beleidsmakers naar de regionale economie keken. ‘Landbouw’ en ‘industrie’ werden steeds minder containerbegrippen en steeds beter werd er gekeken naar de specifieke potenties binnen deze sectoren. Overigens konden deze potenties ook buiten deze sectoren vallen en andere kwaliteiten van het gebied benadrukken. Een goed voorbeeld van dat laatste is de gebiedsgerichte plattelandsontwikkeling. Plattelandsgebieden aan de randen van Nederland kregen aan het einde van de twintigste eeuw hernieuwde aandacht. De gemeenten Dantumadiel, Dongeradeel, Ferwerderadiel en Kollumerland c.a. werden samen met drie Groningse gemeenten opgenomen in de regio ‘Lauwersland’ (1994). Eigen initiatieven van bewoners en lokale organisaties werden bevorderd, onder andere met hulp van het Europese LEADER-programma, dat zich richtte op innovatie en experimenten in het landelijke gebied. Eén van de concrete resultaten was het project Wâldfrucht, een in 1993 opgerichte stichting ter bevordering van streekproducten uit de Fryske Wâlden. De filosofie gericht op innovatie en participatie is mede door LEADER verder ontwikkeld, en heeft voeding gegeven aan projecten als Holwerd aan Zee en Wetterwâlden Bûtefjild. De rust, ruimte, natuur en het cultuur-historisch erfgoed hebben zeker potentie: ze bevorderen het woonklimaat en maken Noordoost-Fryslân aantrekkelijk voor recreatie en toerisme.

26 Stuurgroep Actieprogramma Noordoost-Friesland, *Wonen en Werken in Noord-Oost Friesland* (1997), 6.

27 Stuurgroep Noordoost-Friesland, *Actieprogramma Noordoost-Friesland 1e fase* (1986).

28 ‘Metaalbedrijven bundelen opleiding’, *Leeuwarder Courant* 27-3-1992.

29 Stuurgroep Actieprogramma Noordoost-Friesland, *Actieprogramma Noordoost-Friesland: Evaluatie eerste fase, aanzet tweede fase* (1990), 6-8.

Het hameren op deze potenties heeft echter een keerzijde. In de afgelopen decennia is een belangrijk deel van de economische basis in Noordoost-Fryslân overschaduwd door het eenzijdige beeld van Noordoost-Fryslân als een plattelandsregio met rust en ruimte. De gemeenten Dongeradeel, Dantumadiel, Ferwerderadiel en Kollumerland c.a. stelden in 2003 met hun Noordoost Friese Aanpak zelfs een visie op die bijna uitsluitend gericht was op wonen en toerisme.<sup>30</sup> Dat de dominantie van de ‘groene visie’ ten koste ging van de ‘grijze visie’ lag niet alleen aan de lokale overheden. De weinig harmonieuze relatie met de provincie droeg ook bij aan het overschaduwen van de grijze visie. Twee voorname strijdpunten waren de ontsluiting van het gebied en het kernzonebeleid. De belangrijkste inzet van het actieprogramma, een weg tussen Dokkum en Drachten, werd niet toegezegd. Daarnaast besloot de provincie in het Streekplan Friesland (1994) om industrieterreinen te concentreren rondom Leeuwarden en langs de snelweg A7. Dit ging volgens lokale bestuurders ten koste van de industrie in Noordoost-Fryslân.<sup>31</sup> Toenmalig burgemeester Haije Sybesma van Dongeradeel sprak zelfs van ‘euthanasie op het platteland’.<sup>32</sup>

Zowel op het lokale als op het provinciale niveau schoot de consistentie in het beleid tekort. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de vroegtijdige beëindiging van het Steunpunt Bedrijfsleven, dat innovatie in de regionale economie moest bevorderen. Voormalig directeur van het Steunpunt, Peter Danz, had grote moeite met de beslissing om de organisatie op te heffen. Er was volgens Danz behoefte aan laagdrempelig en goedkoop bedrijfsadvies. Bovendien steunde de organisatie op aanzienlijke cofinanciering van het Rijk en de Europese Unie, waardoor de bijdrage van de gemeenten betrekkelijk laag was. Toen een aantal gemeenten de stekker eruit trok, handelden ze volgens de voormalige directeur ‘penny wise, pound foolish’.<sup>33</sup> Eenzelfde vluchtigheid gaat op voor de gebiedsontwikkeling. Jarenlang werd geïnvesteerd in een onderscheidend profiel voor de regio ‘Lauwersland’, met name ten behoeve van recreatie en toerisme. De sluiting van VVV Lauwersland in 2014 markeert het einde van deze beleidsinspanning.

Noordoost-Fryslân heeft een sterke industriële basis, intensieve landbouw, cultuurhistorie en een aantal natuurgebieden met nationale allure. Er zit een zekere spanning tussen deze kwaliteiten: ze zijn lastig te combineren in hetzelfde gebied en vormen tezamen allesbehalve een eenduidig profiel. In het verleden is te veel een tweesporenbeleid gevoerd. Enerzijds economische structuurversterking, anderzijds profilering als woonregio met recreatie en toerisme. De afgelopen jaren zijn de ontwikkelingen positiever. Naast spraakmakende initiatieven van onderop werd ook aangevangen met de opbouw van een kennisinfrastructuur in Noordoost-Fryslân. In korte tijd werden de Ondernemers Federatie Noordoost Fryslân, de Kenniswerkplaats, en de Gouden Driehoek opgericht. Deze en andere organisaties leveren een bijdrage aan het opdoen en delen van nieuwe kennis in de regio. De relatie met de provincie werd verbeterd door de realisatie van de Centrale As en afspraken over bedrijventerreinen.<sup>34</sup> Ook heeft de intensieve samenwerking in Agenda Netwerk Noordoost verschillende initiatieven in de regio gebundeld. Met de toetreding van Tytsjerksteradiel tot Netwerk Noordoost-Fryslân in 2011 lijkt de regio haar definitieve samenstelling te hebben gevonden.

30 Noordoost Friese Aanpak, *Sterk op Eigen wijze: Regiovisie Noordoost Fryslân* (2003).

31 Jarig van Sinderen, *Noordoost Fryslân wel duurzaam, maar niet langzaam* (2002).

32 Provincie pleegt euthanasie op het platteland, *Leeuwarder Courant* 9-11-1993.

33 Interview Peter Danz, 25-2-2016.

34 Convenant Bedrijventerreinen Noordoost-Fryslân 2010-2020.

#### 4.2 || Ondernemers-Overheid-Onderwijs: analyse van een driehoeksrelatie

Gangbare theorieën over economische ontwikkelingen leren dat samenwerking een belangrijke katalysator is van kennisgedreven ontwikkeling. Het gaat dan om samenwerking tussen bedrijven, maar ook om samenwerking tussen het bedrijfsleven en andere organisaties. In een vertaalslag van theorie naar praktijk wordt veel gesproken over de 'drie O's'. Het begrip, dat staat voor de driehoeksrelatie tussen ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen, is sinds enige tijd in omloop. De aantrekkingskracht van deze term ligt in het besef dat werkgever en werknemers zich voortdurend moeten aanpassen aan de snelle en opeenvolgende economische veranderingen.

Elk bedrijf en elk individu heeft hierin een eigen verantwoordelijkheid. Eenieder kan daarbij een cruciale stimulans krijgen van organisaties die collectieve, (regionaal-) economische belangen nastreven. Bij de 'O' van Ondernemers gaat het om het georganiseerde bedrijfsleven zoals plaatselijke handels- en winkeliersverenigingen uit de zes Noordoost-Friese gemeenten en de Ondernemers Federatie Noordoost Fryslân. De 'O' van Overheid staat onder andere voor bestuurders of beleidsmakers op het lokale of provinciale niveau. Onder de 'O' van Onderwijs vallen onder meer mbo-instellingen als Nordwin, Friese Poort en het Friesland College. Uit de interviews met ondernemers uit Noordoost-Fryslân komen talrijke voorbeelden van samenwerking tussen bedrijven en samenwerking in 3\*O-verband naar voren. Om recht te doen aan de verschillende schaalniveaus waarop bedrijven samenwerken, en om een breder zicht te krijgen op de variëteit en mate van samenwerking, zal hieronder per proeftuinsector een impressie gegeven worden van het samenspel tussen ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden.

##### Bouwnijverheid

Er zijn weinig sectoren waarin zoveel verschillende bedrijven (samen)werken aan hetzelfde eindproduct als de bouwnijverheid. Aan een goed functionerende woning of kantoorruimte gaat een keten van activiteiten vooraf. Interviews met bouwondernemers uit Noordoost-Fryslân geven dan ook een gunstig beeld van de onderlinge samenwerking tussen bedrijven.<sup>35</sup> Zij treden op als klanten en dienstverleners. Tot het complexe stelsel behoren de hoofd- en onderaannemers, maar ook architectenbureaus en leveranciers van materialen zoals de fabrikant van kunststof kozijnen Europroyl uit Augustinusga (Achtkarzellen). Ook de relaties met onderwijsinstellingen zijn legio. Met de bouwgerelateerde opleidingen van Friese mbo's worden nauwe contacten onderhouden met betrekking tot de werving en begeleiding van stagiairs. Grotere bedrijven zoals Dijkstra Draaisma werken samen met hbo's, waarvan studenten zich geregeld storten op de wat complexere problemen in het bouwproces. De overheid wordt door het bouwbedrijf als een cruciale partij beschouwd. Enerzijds is de overheid verantwoordelijk voor normerende kaders op het gebied van veiligheid, duurzaamheid

<sup>35</sup> Naast enkele eigen interviews (zie bijlage) is gebruik gemaakt van interviews die in juni 2016 verricht zijn door het Kennis- en Innovatiecentrum (KEI). De Fryske Akademy heeft een viertal verslagen ingezien en de inhoud daarvan anoniem verwerkt in deze analyse.

en arbeidsvoorwaarden. Anderzijds is de overheid als opdrachtgever van openbare gebouwen, wegen en openbare werken een belangrijke klant.

Samenwerking in de bouwsector kenmerkt zich door heel gerichte, praktische vraagstukken. Als het gaat om strategische thema's, zoals innovatie, dan komen de samenwerkingsrelaties in een ander daglicht te staan. Voor innovatie is nieuwe kennis nodig en kennis wordt niet zelden als bedrijfsgeheim beschouwd. Een ondernemer leert zijn concurrenten liever niet hoe je nieuwe producten en diensten kunt maken. Immers, kennis maakt zijn bedrijf onderscheidend ten opzichte van anderen en een voorsprong geef je liever niet weg. Toch zijn er gedeelde belangen te identificeren, op basis waarvan bouwondernemers hun samenwerking op strategisch niveau willen verdiepen. Tenminste, dit is de premisse van het Kennis- en Innovatiehuis Noordoost-Fryslân (KEI) dat zich baseert op een gedegen voorbereiding waarbij bouwondernemers nauw betrokken waren. Gezien de voortrekkersrol die het KEI in de Noordoost-Friese, bouwgerelateerde samenwerking speelt, is het zinvol wat langer bij het Kennis- en Innovatiehuis stil te staan.

Het KEI komt voort uit het Innovatiehuis Lauwersdelta, dat in mei 2013 geopend werd in het pand van de voormalige Rabobank te Buitenpost. De Rabobank en de gemeente Achtkarspelen traden samen met drie marktpartijen op als de *founding fathers*.<sup>36</sup> Aanvankelijk werd het huisvesten en begeleiden van starters gezien als de hoofdtaak van het Innovatiehuis. De komst van een nieuwe directeur, Martin van der Veen, bracht een heroriëntatie met zich mee. Voortaan hield het KEI zich niet meer alleen bezig met starters, maar ook met bestaande bedrijven. Hiermee gepaard ging een naamsverandering die in 2016 doorgevoerd werd. Om innovatie te bevorderen, zet het KEI zich in voor de vorming van clusters in zowel de bouwnijverheid als de metaalnijverheid. Op 27 oktober 2016 bracht het KEI een aanzienlijke groep bouwondernemers bij elkaar. Op basis van de gevoerde discussie identificeerde het KEI een drietal strategische thema's waarin samenwerking het meest voor de hand ligt. Ten eerste is dat personeel. Hier ligt een gedeeld probleem: veel ondernemers kunnen onvoldoende aan gekwalificeerd personeel komen. Technische ontwikkelingen gaan snel, zodat het bestaande personeel bijgeschoold moet worden. Ondertussen neemt de jonge aanwas af (zie §2.3). Het tweede thema betreft ICT-toepassingen in de breedste zin van het woord. Er is mogelijk behoefte aan samenwerking op het gebied van administratie, voorraadbeheer en planning. Het derde thema is duurzaam bouwen, waarbij het met name gaat om de ontwikkeling van energieneutraal bouwen, maar ook om het duurzaam inzetten van personeel.

### Metaalnijverheid

Een flink deel van de metaalbedrijven is afhankelijk van andere sectoren. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Ensel staalkonstrukties B.V. Het bedrijf uit Dokkum kan niet zonder aannemers die het staalwerk, zoals trappen, casco's en hekwerken, uitbesteden aan

<sup>36</sup> Het gaat om DVEN Accountants Adviesgroep, Sterc Internet & Marketing, en het adviesbureau Denkgenoten.

Ensel. Het werk van dit constructiebedrijf maakt duidelijk dat er veel relaties liggen tussen de metaalbouw en de bouwnijverheid. Ook thematisch zijn er veel raakvlakken tussen de twee sectoren. Zo houden metaalbedrijven zich eveneens bezig met duurzaamheid. Ook tussen andersoortige bedrijven in de metaalconstructie bestaan hechte dwarsverbindingen met andere sectoren. Postmus Reparatie & Constructie onderhoudt bijvoorbeeld nauwe banden met de akkerbouw. Het innovatieve bedrijf telt inclusief eigenaar Gerrit Postmus vier werknemers. Groter hoeft het bedrijf volgens Postmus ook niet te worden, want het moet 'voelen als een lekkere set kleren'. De belangrijkste bedrijfsactiviteit is het maken van transportbanden en opzackmachines, dit in nauwe samenspraak met boeren. Als zij aanlopen tegen praktische problemen, of wanneer zij een idee hebben hoe iets efficiënter kan, dan speelt Postmus daar met constructieve oplossingen op in. Op incidentele basis wordt weleens samengewerkt met andere maakbedrijven. Zo heeft hij samen met een bedrijf dat gespecialiseerd was in jute zakken een machine ontwikkeld voor het vullen van zakken met akkerbouwproducten.

Lasmotec kan als voorbeeld genoemd worden van een las- en montagebedrijf dat veel relaties onderhoudt met de levensmiddelenindustrie, in het bijzonder met de zuivel. Het bedrijf is gevestigd in Surhuisterveen en heeft ongeveer 40 vaste medewerkers die aan industriële installaties bouwen en gespecialiseerd zijn in het aanleggen van leidingen en koelsystemen. De zuivelindustrie zorgde in de laatste jaren voor veel extra werk. Geredeneerd vanuit ketens valt op dat er weinig horizontale samenwerking is met bedrijven uit dezelfde branche. Verticaal, richting de opdrachtgever, is er wel sprake van afstemming en overleg.

Onder de Noordoost-Friese metaalsector bevinden zich een paar bedrijven die produceren voor de wereldmarkt, waaronder Stertil en Biddle uit Kootstertille en scheepswerf Barkmeijer uit Stroobos. Stertil maakt hefbruggen voor bussen en vrachtwagens en daarnaast maakt en onderhoudt het bedrijf laadstations voor vrachtwagens. Slechts een handjevol toeleveranciers bevindt zich in Fryslân; Stertil doet vooral zaken op (inter)nationale schaal. Actueel wordt bijvoorbeeld samengewerkt met een hightech bedrijf uit Eindhoven, dat helpt bij de ontwikkeling van een nieuw besturingssysteem voor hefbruggen. Op de scheepswerf Barkmeijer, waar ruim 80 mensen in dienst zijn, wordt wel regelmatig gebruik gemaakt van bedrijven uit de regio. Dit is het geval als het gaat om de afwerking van schepen, waarvoor schilders, stoffeerders en toeleveranciers nodig zijn. Zo werkt de scheepbouwer met een tweetal bedrijven in Dokkum die Barkmeijer al sinds jaar en dag voorzien van RVS-producten en graveringsdiensten. Bij het uitwisselen van kennis over nieuwe technologieën is de schaal waarop wordt samengewerkt iets groter. In Noord-Nederlands verband is sprake van een maritiem cluster waar rederijen, werven, toeleveranciers, onderwijs- en andere instellingen met elkaar samenwerken.<sup>37</sup>

Contacten met kennisinstellingen lopen, net als bij de bouwnijverheid, op het niveau van het onderwijs. Friese Poort levert onder andere stagiair(e)s en dat loopt over het algemeen goed. Een algemeen gedeelde zorg is het overbrengen van enthousiasme voor het vak op jongere generaties. Volgens Ulbe Bijlsma, algemeen directeur van

<sup>37</sup> *Geen zee te hoog. Perspectieven voor het Noord-Nederlandse maritieme cluster* (Netherlands Maritime Technology, 2013).

Stertil, wordt er in Fryslân weinig enthousiasme uitgedragen over de maakindustrie. In vergelijking met bijvoorbeeld de regio's rond Eindhoven en Twente maakt technisch vernuft nauwelijks deel uit van de regionale identiteit. Een deel van deze lacune kan worden opgevuld dankzij een waardevol initiatief om jongeren in aanraking te brengen met techniek. Volgens een landelijk organisatiemodel zijn er in Noordoost-Fryslân drie TechNetkringen actief: in de gemeenten Achtkarspelen/Kollumerland c.a., in de gemeente Tytsjerksteradiel en in de gemeenten Dongeradeel/Dantumadiel. Bij laatstgenoemde TechNetkring haakt ook de locatie van het Dockingacollege in Ferwert aan. In de TechNetkringen werken onderwijsinstellingen, bedrijven en lokale overheden samen aan activiteiten en techniekmanifestaties, zoals Techniekdagen (voortgezet onderwijs) en TECHNICS4YOU (basisonderwijs). Leerlingen maken kennis met het technische bedrijfsleven, waaronder veel bedrijven uit de metaalsector, en mogen technische denk- en doe-opdrachten maken.<sup>38</sup> Noordoost-Fryslân heeft een volledige dekking van TechNetkringen, een prestatie die mede te danken is aan De Gouden Driehoek die in 2011 het initiatief nam voor de TechNetkringen. In dit samenwerkingsverband werken vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, de lokale overheid en onderwijsinstellingen samen. Tot en met 2016 was er voor elke TechNetkring subsidie beschikbaar vanuit de landelijke organisatie. Nu deze is weggefallen, is de toekomstige financiering van de evenementen onzeker. De lokale en/of provinciale overheden zouden hier mogelijk structureel hulp kunnen bieden.

## Landbouw

Op het eerste gezicht lijkt samenwerking in de landbouw, in vergelijking met andere proeftuinsectoren, minder aan de orde van de dag. Toch zien we ook in het agrarische bedrijfsleven mooie voorbeelden van dwarsverbanden, zoals in Holwerd, waar de familie Idsardi op een areaal van in totaal 105 hectare drie gewassen verbouwt: pootaardappelen, suikerbieten en graan. Voor pootaardappelen heeft Idsardi hoofdzakelijk te maken met HZPC, voor de suikerbieten met de Suikerunie en voor graan met Agrifirm. Idsardi is onderdeel van een lokaal netwerk van agrarische ondernemers die onderling zeer vervlochten zijn. Zo wordt een groot deel van zijn machinepark gedeeld met een nabij gelegen collega. Ook doet de familie aan gronduitwisseling. Erg zware en lastig te bewerken grond wordt ingezaaid met gras en ter beschikking gesteld aan een Holwerder melkveehouder. De melkveehouder stelt op zijn beurt weer geschikte bouwgrond ter beschikking aan de familie Idsardi, waar deze dan weer haar gewassen op kan telen. Bovengenoemde Holwerder melkveehouder is ook nauw verbonden met landbouwloonbedrijf de Haan uit Gytsjerk. Laatstgenoemde exploiteert een biovergistingsinstallatie die mest en groenafval verwerkt tot duurzame energie. Met een jaarlijkse productie van 6 miljoen kilowatt voorziet het project wel 2000 huishoudens van stroom.

Verder onderhouden akkerbouwers over het algemeen slechts een beperkt aantal zakelijke relaties. Hetzelfde geldt voor melkveebedrijven, die leveren aan zuivelfabrieken van FrieslandCampina en DOC. Andere agrariërs, zoals de familie Weidenaar

<sup>38</sup> <http://www.degouden3hoek.nl/nieuws/>, (geraadpleegd 10-1-2017).

uit Nes, zijn verbonden met tussenhandelaren, die hun bloemkolen, broccoli en uien bezorgen bij supermarkten zoals Albert Heijn. Akkerbouwbedrijven hebben hoogstens enkele vaste medewerkers in dienst, die soms bijgeschoold worden via de agrarische uitzendorganisatie AB Vakwerk, dat onder andere kantoor houdt te Dokkum. Sommige boeren huren tijdelijk personeel in via AB Vakwerk. Vooral bij de akkerbouwers worden in het oogstseizoen vaak werknemers uit Polen ingehuurd. Zowel de uitzendorganisatie als de telers zijn tevreden over deze constructie.

De laatste jaren zijn er in Fryslân een aantal organisaties ontstaan die zich richten op agrarische innovatie op strategisch niveau. Een voorbeeld is de Dairy Campus, een onderzoeks- en praktijkcentrum voor de melkveehouderij aan de stadsrand van Leeuwarden. De Dairy Campus is samen met de melkveehouderij van Reijer den Hartog (Kollum) partner in het project Smart Dairy Farming. Een flink deel van Den Hartogs veestapel (550 koeien en 350 stuks jongvee) is uitgerust met sensoren die informatie verzamelen over zaken als vruchtbaarheid, vreet- en herkauwgedrag. De periode rondom afkalven (transitieperiode) kan zo goed gemonitord worden. De doelstelling is de enorme hoeveelheid data omzetten in bruikbare tools om de gezondheid/levensverwachting van individuele koeien te verbeteren. Vergelijkbare innovatietrajecten worden ook in de akkerbouw gestart. Zo werkt een groep akkerbouwers uit Dongeradeel samen op het gebied van GPS-gestuurde technieken ('precisielandbouw') en is er in november 2016 een Fries-Gronings kennisplatform opgericht, Potato Valley, mede gefinancierd door de provincies Fryslân en Groningen. Het kenniscentrum heeft tot doel de vitaliteit van het pootgoed te vergroten, aldus Robert Graveland, directeur van HZPC R&D te Metslawier. Graveland is erg te spreken over de concentratie van kennis die hieruit voortkomt. Het in Metslawier gevestigde R&D-centrum van het aardappelhandelshuis HZPC heeft ongeveer 90 mensen in dienst, waarvan bijna de helft hbo+ opgeleid is. Via Potato Valley kan de grote hoeveelheid kennis efficiënter worden ingezet zodat de twee provincies, en wellicht later ook Drenthe, voorop kunnen blijven lopen in de mondiale markt.

De Kenniswerkplaats, ten slotte, is een initiatief dat zich bezighoudt met brede vraagstukken van het landelijk gebied. De werkplaats kan als een fysieke plek gezien worden, maar ook als een netwerk waarbinnen samengewerkt wordt aan 'vraagstukken en uitdagingen van het platteland'.<sup>39</sup> Personen of organisaties met een vraag kunnen gekoppeld worden aan een groepje studenten. Zo schetsen studenten Management van de Leefomgeving (Van Hall Larenstein) ontwerpen voor Holwerd aan Zee en werken Nordwin-studenten van de opleiding Bos- en Natuurbeheer aan een beheersplan voor het 'Pijnackersbos' in Oudwoude. Op deze manier snijdt het mes aan twee kanten. Enerzijds komen jongeren in contact met vraagstukken rondom regionale ontwikkeling. Anderzijds brengt de kennis, opgeleverd door studenten en docenten, de regio daadwerkelijk verder. Naast projecten zet de Kenniswerkplaats programma's op met partijen zoals Altenburg en Wymenga. Dit ecologisch adviesbureau heeft een leidende rol in 'Better Wetter', een programma gericht op toekomstbestendig waterbeheer dat onderdeel uitmaakt van de ANNO-2 agenda. Recent werkt de Kenniswerkplaats aan meerjarige samenwerkingsrelaties met lectoraten en andere experts, zodat het kennisnetwerk verstevigd wordt.

39 <http://kenniswerkplaatsnoordoostfryslan.nl/over-ons>, (geraadpleegd 5-1-2017).

### Levensmiddelenindustrie

De aard van de samenwerking in de levensmiddelenindustrie hangt af van de omvang van bedrijven. Daarnaast blijken zowel familierelaties als lokale ondernemersnetwerken van belang. De grote bakkerijen in Hallum, waarvan de eigenaren met elkaar verbonden zijn door familierelaties, opereren op een Europese schaal. Zij zijn bovenregionaal en internationaal georiënteerd. De voornaamste klanten zijn supermarktketens in binnen- en buitenland. De bakkerijen produceren vaak voor huismerken van deze ketens. De inkoop van grondstoffen vindt plaats bij bedrijven buiten de regio, zowel nationaal als internationaal en ook machines komen vaak uit het buitenland. Producten worden deels ontwikkeld in samenwerking met leveranciers die buiten de regio gevestigd zijn. Toch werken de bedrijven in Hallum nauw samen. Zo trokken de bedrijven samen op in gesprekken met de gemeente en de provincie Fryslân toen ze tegen hun grenzen aanliepen op het industrieterrein aan de Doniawei. Het leidde tot een herinrichting van het gebied en de bedrijven werden behouden voor de regio.

Ook wordt kennis uitgewisseld over klanten. Tussen Fortuin in Dokkum en Hellema-Hallum, beide onderdeel van één holding, is sprake van intensieve samenwerking bij innovatie en productontwikkeling, maar ook op het gebied van arbeidskrachten. Fortuin en Hellema hebben een gezamenlijke flexpool via een uitzendbureau. Door de inzet van uitzendkrachten kunnen pieken in de productie worden opgevangen. Tevens kan uit de flexpool geput worden bij de selectie van vaste medewerkers; wanneer uitzendkrachten goed bevallen worden zij in dienst genomen.

De ondernemersclubs zouden een belangrijke functie kunnen vervullen voor de kleinere bedrijven in de levensmiddelenindustrie. Dit zijn middenstanders, zoals bakkerijen en groenteboeren, die door samenwerking de aantrekkelijkheid van een winkelcentrum kunnen bevorderen. De door ons gesproken middenstanders zijn niet actief betrokken bij de lokale ondernemersverenigingen. Voor Marc Heslinga van Heslinga's Smulpaleis zijn de vergaderingen van de ondernemersvereniging lastig te combineren met de nachtelijke werkzaamheden in de bakkerij. Klaas van der Meer, eigenaar van De Echte Groenteman in Damwâld, stelt dat er meer gedaan kan worden aan promotie van het winkelcentrum. Vroeger was er volgens hem contact met andere groentemannen in de regio, maar dat contact is in de loop der jaren verdwenen. Veel grotere ondernemingen zijn wel aangesloten bij ondernemersverenigingen, maar hebben er minder baat bij doordat hun oriëntatie de vestigingsplaats overstijgt. In Hallum zijn zowel Helwa als Hellema-Hallum lid van de lokale ondernemersvereniging (de Hallumer Ondernemersvereniging, HOC). Op dit moment zet deze zich actief in voor het regionale plan 'Bruisend hart Hallum' om de leefbaarheid van de gemeente en regio in stand te houden, of zelfs te verbeteren. Zij vinden dat voorzieningen in de gemeente geconcentreerd dienen te worden in één of enkele plaatsen. Dit zou het verdwijnen van voorzieningen door bevolkingskrimp moeten voorkomen.

Vrijwel alle ondernemers hebben stagiair(e)s in dienst, meestal mbo-studenten, en onderhouden op deze manier contact met onderwijsinstellingen. Helwa werkt samen

met het onderwijs voor het verzorgen van een interne, *tailor made*, opleiding voor het bedrijf. Onderwijsinstellingen leveren dan een opleiding op maat. De grotere bedrijven, zoals Sonac en Hellema-Hallum, hebben ook afstudeerstages voor hbo-studenten. Zij doen binnen het bedrijf een afstudeeronderzoek. Hellema-Hallum zet als enige onderzoeken voor productontwikkeling uit bij externe partijen, zoals de Wageningen Universiteit, TNO, en een externe adviseur. De meeste R&D vindt echter binnen de eigen afdeling voor productontwikkeling plaats.

### Recreatie & toerisme

Toerisme is bij uitstek een sector waar ondernemers de handen ineen kunnen slaan. Wanneer een gezin bijvoorbeeld overnacht bij Recreatiecentrum Bergumermeer, zal het wellicht gaan lunchen bij restaurant De Pleats in Burgum, om daarna in hetzelfde dorp de middag door te brengen bij het attractiepark Aventoe. Ondernemers in deze sector kunnen bovendien profiteren van een grotere naamsbekendheid van het gebied en van de groeiende regionale aantrekkingskracht.

Sinds 2014 hebben ruim 400 toeristische ondernemers zich aangesloten bij de stichting RegioMarketing Toerisme (RMT). Het RMT is ontstaan toen enkele gemeentelijke toeristenorganisaties ophielden te bestaan, terwijl er – ook vanuit de gemeenten – behoefte bleef aan een betere samenwerking binnen de sector. Het RMT is uit deze situatie ontstaan en beslaat Noordoost-Fryslân als geheel. RMT heeft twee medewerkers en bestuursleden vertegenwoordigen verschillende activiteiten op allerlei locaties in Noordoost-Fryslân. Op deze manier wordt een breed draagvlak gecreëerd. De ondernemers zijn, samen met het bureau, de drijvende kracht achter RMT. De overheid heeft haar rol beperkt tot financiële steun en een lichte vorm van supervisie.

RMT werkt volgens de drie volgende speerpunten: Lerend netwerk, Gastheerschap en Marketing. Het eerste speerpunt, lerend netwerk, is een antwoord op de wens vanuit de ondernemers om elkaar beter te leren kennen, en ook elkaars kennis te kunnen gebruiken. RMT organiseert daartoe regelmatig kennisbijeenkomsten. Gastheerschap omvat het doel om gasten in de regio (toeristen of recreanten) goed van informatie te voorzien. Arrangementen geven ondernemers de mogelijkheid om gasten door te verwijzen naar collega-ondernemers. Het derde speerpunt, marketing, moet de regio beter op de kaart zetten. RMT werkt ook samen met de provinciale organisatie Merk Fryslân, om zo ook de aansluiting te houden met de marketingstrategie op provinciaal niveau.

Ondernemers zijn erg tevreden over RMT en spreken van een optimale manier van samenwerken. Het initiatief laat zien hoe verschillende partijen in een relatief kort tijdsbestek verandering teweeg kunnen brengen. Zo zegt Milou Buisman, parkmanager van Landal Esonstad en ook secretaris van RMT, dat de toeristische sector twee tot drie jaar geleden erg versplinterd was, maar dat er nu veel meer eenheid heerst. RMT is ont-

## “Studenten komen met geweldige ideeën over projecten in het Bûtefjild en het verbindt hen ook met de regio”

Oege Hiddema, initiatiefnemer Wetterwâlden Bûtefjild

staan in een tijd dat gemeenten steeds meer moeite hadden om VVV-kantoren open te houden. RMT heeft de functie van het VVV voor een deel overgenomen, alsook de verantwoordelijkheid van de gemeenten. De voorzitter van RMT en tevens mede-eigenaar van Recreatiecentrum Bergumermeer, Fokko Eybergen jr., zegt dat toerisme een hoofdpijndossier was geworden voor de gemeenten, maar dat hier nu geen sprake meer van is. Er wordt door de toeristische ondernemers veel gesproken van een onderlinge ‘gunfactor’ en er is een groeiend besef dat men met elkaar de regio sterk moet maken. Dat hier en daar nog verbetering mogelijk is, blijkt uit het interview met Hessel Bouma, actief ondernemer en eigenaar van attractiepark Aventoer in Burgum. Hoewel hij aangesloten is bij RMT en de ontwikkeling toejuicht, meent hij dat er nog winst te halen valt bij het onderling doorverwijzen naar activiteiten in de regio.

Behalve actieve ondernemers kent de regio ook een aantal projecten die getrokken worden door actieve burgers. Deze initiatieven vestigen vaak een hernieuwde aandacht op de historisch-regionale karakteristieken van de omgeving, die zij tegelijkertijd aantrekkelijker maken voor toeristen, lokale bewoners en/of ondernemers. Dit gaat bijvoorbeeld over het faciliteren van waterrecreatie (Súd Ie, Wetterfront Dokkum, Kollum Watersportdorp, Elektrische vaarroute Bûtefjild) of het (opnieuw) in contact brengen van dorpen met het water (Holwerd aan Zee; Wetterwâlden Bûtefjild). Beide laatstgenoemde initiatieven zetten in op een verhaal dat culturele, historische en ecologische samenhang toont met als doel toerisme te versterken. Een concreet voorbeeld is de oplevering van de Bûtefjildroute op 9 juni 2017. Initiatiefnemer Oege Hiddema zou het Bûtefjild beter willen ontsluiten op het water, maar ook voor fietsers, wandelaars en ruiters. De genoemde route verbindt Ryptsjerk en de Westereen over het water middels een ‘electric only’ sloepenroute. Dit project moet de aanzet geven tot verhoogde toeristische activiteit in het Bûtefjild. Het initiatief wordt breed gesteund, ook door de provincie Fryslân en de gemeenten Dantumadiel en Tytsjerksteradiel.

### 4.3 || Ideeën voor nieuwe vormen van regionaal-economisch beleid

‘Omarm je verleden, heb zorg voor de toekomst’. Dit was het motto van de Economische Vitaliteitsscan 2016. Toegekomen aan de laatste paragraaf van de 2017-scan, is het zinvol om tussen het verleden en de toekomst nog een derde boodschap te zetten, namelijk die van: ‘Leef in het heden’. Deze derde boodschap moet ons eraan herinneren dat regionaal-economisch beleid vanuit het hier en nu moet starten. Het moet starten vanuit de dagelijkse praktijk van ondernemers en beginnen bij de kansen en uitdagingen die het bedrijfsleven ziet. Er zijn al veel goede ideeën in omloop, die ook gedeeltelijk zijn omgezet in de praktijk. Er zijn meerdere initiatieven en organisaties die zich inzetten voor de verdere ontwikkeling van Noordoost-Fryslân. Vanuit de interviews is zelfs het (kritische) geluid verwoord dat er misschien wel wat teveel initiatieven door elkaar heen lopen. Dit impliceert dat de lokale/regionale overheid tot taak heeft om de diverse projecten goed op elkaar af te stemmen. In het afstemmen en verder brengen van de goede voornemens is het belangrijk om één les uit het verleden voor ogen te

houden. Waar eens in de vier, vijf jaar van beleidskoers wordt veranderd, daar is de continuïteit in gevaar. Belangrijke investeringen in de organisatie van het beleid krijgen zo niet de tijd om daadwerkelijk rendement op te leveren. Deze les pleit voor een incrementele en vasthoudende verbetering van die activiteiten die reeds in gang gezet zijn: geen nieuwe instituten en organisaties, maar datgene ondersteunen wat er al is. Wat zijn de ideeën die vanuit de bestaande structuur op een hoger plan getild kunnen worden?

Allereerst is dat het veelgehoorde idee van netwerken, van het verbinden van bedrijven onderling en het versterken van de driehoeksrelatie ondernemers-onderwijsinstellingen-overheden. De interviews leren dat het bedrijfsleven hiervoor openstaat, mits het er profijt van heeft en zijn bedrijfsgeheimen niet prijs hoeft te geven. De beste manier om aan te sluiten bij wensen van het bedrijfsleven is om te starten vanuit individuele ondernemers. Zo stelt Erik Stam, hoogleraar strategie, organisatie en ondernemerschap in Utrecht, het talent en de leidersrol van ondernemers centraal. Hun aanleg voor het economische initiatief leidt ertoe dat zij de beste beoordelaars zijn van kansen en bedreigingen in hun sector, of breder: de regionale economie als geheel. De rol van de overheid ziet Stam terecht in het faciliteren en stimuleren, bijvoorbeeld door processen van samenwerking op gang te brengen. Waar het samenwerkingsproces loopt, daar zou de overheid zich zo snel mogelijk weer terug moeten trekken, volgens Stam. Voe-gen we daar nog de derde component van de onderwijs- en kennisinstellingen aan toe, dan is duidelijk dat er tussen de drie partijen een inhoudelijke overlap geïdentificeerd moet worden.

In Noordoost-Fryslân vervult het Kennis- en Innovatiehuis (KEI) te Buitenpost een pioniersrol nu zij drie thema's heeft geïdentificeerd voor kennisgedreven ontwikkeling van de bouw, namelijk: personeel, ICT-toepassingen en duurzaam bouwen. Ervaring van andere netwerkorganisaties, zoals de Noordelijke ProductiviteitsAlliantie (NPAL) kunnen het KEI helpen. Ruim tachtig industriebedrijven uit Noord-Nederland doen mee aan de activiteiten die georganiseerd worden door een programmateam van twee personen, ondersteund door een secretaresse en een stagiair. Op basis van hun markt- en bedrijvenkennis identificeert NPAL gemeenschappelijke thema's op het gebied van productiviteitsverbetering en binnen het domein van (human resource) management. Bedrijven nemen deel in clusters, die geleid worden door experts, ingedeeld op basis van het onderwerp waar zij interesse in hebben. De kracht van NPAL schuilt in relatiebeheer: twee medewerkers besteden hier het leeuwendeel van hun tijd aan. Het gaat, zoals projectmanager Annemarie Nieboer stelt, hoofdzakelijk om persoonlijke aandacht, om zo te weten wat er bij bedrijven op de agenda staat. De persoonlijke benadering draagt bij aan een groepsproces waarin vertrouwen tussen de bedrijven ontstaat – en in die sfeer van vertrouwen zijn ondernemers bereid om kennis en ervaring te delen. Saillant is dat het NPAL is opgericht vanuit de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) en daarom annex was aan het regionaal-economisch beleid. Sinds 2013 opereert de stichting NPAL echter zelfstandig en wordt ze overwegend gefinancierd door deelnemersgelden van bedrijven – de organisatorische geschiedenis van NPAL voldoet daarom geheel aan de volgorde die Stam propageert. De gemeenten

en de provincie zullen op het vinkentouw moeten zitten: hebben de netwerkverbanden zoals het KEI en de Kenniswerkplaats de organisatorische kracht om deze succesfactoren te vertalen naar de praktijk van Noordoost-Fryslân?

Naast het initiëren van samenwerking willen we, tot slot, nog een ander idee voor het regionaal-economisch beleid onderstrepen. Het gaat hier om het grotere verhaal van het beleid. Vanuit de historische analyse hebben we gezien hoe het industriebeleid een stevig houvast vormde. De richting waarin de regio zich moest ontwikkelen, werd vanaf halverwege de jaren 1970 diffuser. Naast elkaar ontstonden twee perspectieven die met elkaar op gespannen voet leefden. We hebben gezien hoe de economische potenties enerzijds verwoord werden in termen van rust & ruimte. Dit perspectief overschaduwde het beeld van Noordoost-Fryslân als een industrieel-economische regio. Anderzijds was het ontwikkelingsperspectief gericht op economische dynamiek. Aandacht voor infrastructuur bleef pal overeind staan, maar het bleek lastig om de moeilijk grijpbare regionale potenties te herkennen, erkennen en verder uit te bouwen.

Vanuit dit historisch besef en vanuit de bruisende initiatieven in het heden is het de uitdaging een volgende stap te zetten. Ook al is het lastig om de ‘grijze’ en de ‘groene’ ontwikkelingsperspectieven met elkaar te verbinden, toch is dit de opdracht voor een regio die al haar potenties wil uitdragen. De economische potenties kunnen verwoord worden in termen van sectoren die bovengemiddeld vertegenwoordigd zijn in termen van werkgelegenheid- en productiecijfers. Op deze wijze zijn de bouw- en metaalnijverheid, de landbouw en levensmiddelenindustrie geïdentificeerd, met als belangrijke aanvulling recreatie & toerisme. Economische potenties kunnen ook worden herkend aan de hand van thematische dwarsverbanden tussen sectoren (‘crossovers’), zoals duurzaam bouwen. Niet in de laatste plaats moet een breder verhaal werken in de richting van een positief imago, waardoor jongeren zich aangesproken voelen en hun carrièrekansen zoeken in een van de vele aansprekende bedrijven.

Hier ligt een verantwoordelijkheid van de samenwerkende gemeenten en de hogere overheidslagen. Het gespleten economische profiel (‘groen’ vs. ‘grijs’) is mede ingegeven door ruimtelijk-economische visies van de provincie en de nationale ministeries. In een recent verleden was de economie van Noordoost-Fryslân een blinde vlek. De regio werd door de provincie gepresenteerd als een groene ‘contramal’ ten opzichte van verder weg gelegen economische kernzones. Daarmee wordt de regionale economie tekortgedaan. Het is zaak om de economische basis die aanwezig is in Noordoost-Fryslân, zorgvuldig opgebouwd door decennialange inspanningen, te erkennen. Het gaat dan in eerste instantie om het ruimtelijk-economisch beleid van de provincie, maar ook de nationale visies van de rijksoverheid kunnen bijdragen aan een meer volwaardige plek van het gebied in het nationale mozaïek van Nederlandse regio's.



# B1

## Bijlage 1

### Indeling en werk in de proeftuinsectoren

Figuur B1a: afbakening proeftuinsectoren naar de Standaard Bedrijfsindeling (SBI)

|                         | SBI-code | Omschrijving                                                        |
|-------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------|
| Landbouw                | 1        | Landbouw en jacht, en dienstverlening voor de landbouw en jacht     |
| Levensmiddelenindustrie | 10       | Vervaardiging van voedingsmiddelen                                  |
|                         | 11       | Vervaardiging van dranken                                           |
| Metaal                  | 25       | Vervaardiging van producten van metaal (geen machines en apparaten) |
|                         | 28       | Vervaardiging van overige machines en apparaten                     |
|                         | 33       | Reparatie en installatie van machines en apparaten                  |
| Bouwnijverheid          | 41       | Algemene burgerlijke en utiliteitsbouw en projectontwikkeling       |
|                         | 42       | Grond-, water- en wegenbouw (geen grond-verzet)                     |
|                         | 43       | Gespecialiseerde werkzaamheden in de bouw                           |
| Recreatie & toerisme    | 55       | Logies-, maaltijd- en drankverstrekking                             |
|                         | 56       | Eet- en drinkgelegenheden                                           |
|                         | 93.2     | Overige recreatie                                                   |
|                         | 91.02.1  | Musea                                                               |

Figuur B1b: Werkgelegenheid in de proeftuinsectoren, 2016

| Proeftuinsector | Totaal aantal banen | Subsectoren                                  | Aantal banen | SBI's                             |
|-----------------|---------------------|----------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|
| Landbouw        | 2.849               | Teelt                                        | 430          | 111; 116; 119; 124; 129; 130      |
|                 |                     | Fokken en houden van melkvee                 | 1.258        | 141                               |
|                 |                     | Fokken en houden van dieren (divers/overig)  | 629          | 142; 143; 144; 145; 146; 147; 149 |
|                 |                     | Fokken en houden van dieren (alle bedrijven) | 1.887        | 01.4                              |
|                 |                     | Gemengde bedrijven akkerbouw/veehouderij     | 23           | 150                               |
|                 |                     | Dienstverlening landbouw                     | 508          | 161-162                           |

| Proeftuinsector              | Totaal<br>aantal<br>banen | Subsectoren                                                            | Aantal<br>banen | SBI's                                                                                               |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Levensmiddelen-<br>industrie | 1.263                     | Vervaardiging van voedings-<br>middelen                                | 1.259           | 10                                                                                                  |
|                              |                           | Vervaardiging van dranken                                              | 4               | 11                                                                                                  |
| Metaal                       | 1.427                     | Vervaardiging van prod.<br>van metaal (geen machines<br>en apparatuur) | 630             | 25                                                                                                  |
|                              |                           | Vervaardiging van overige<br>machines en apparaten                     | 577             | 28                                                                                                  |
|                              |                           | Reparatie en installatie van<br>machines en apparaten                  | 220             | 33                                                                                                  |
| Bouwnijverheid               | 3.790                     | Algemene burgerlijke en<br>utiliteitsbouw, project-<br>ontwikkeling    | 1.346           | 41                                                                                                  |
|                              |                           | Grond-, water- en wegen-<br>bouw (geen grondverzet)                    | 258             | 42                                                                                                  |
|                              |                           | Gespecialiseerde werkzaam-<br>heden in de bouw                         | 2.186           | 43                                                                                                  |
| Toerisme                     | 2.089                     | Logiesverstrekking                                                     | 399             | 5510.1; 5510.2;<br>5520.1; 5520.2;<br>5530; 5590                                                    |
|                              |                           | Horeca                                                                 | 959             | 5610.1; 5610.2;<br>5610.3                                                                           |
|                              |                           | Cultuur, recreatie en<br>amusement                                     | 184             | 5914; 9001.1;<br>9001.3; 9004.1;<br>9004.2; 9102.1;<br>9102.2; 9104.1;<br>9104.2; 9321.1;<br>9321.2 |

Bron: Werkgelegenheidsregister Fryslân, bewerking Fryske Akademy.

# B2

## Bijlage 2

### Opleidingen en proeftuinsectoren

Onderstaande tabellen zijn de selectie van opleidingen per proeftuinsector, zoals gebruikt voor de analyse van het scholingslandschap in paragraaf 2.3.

*Figuur B2a: Aantal leerlingen per opleidingen in de proeftuinsector bouw*

| Onderwijsinstelling      | Studierichting            | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Kwalificatiecodes                       |
|--------------------------|---------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------------------------|
| ROC Friese Poort         | Metselaar                 | 3    | 2    | 2    | 2    | 1    | 93900; 22009                            |
|                          | Timmerman                 | 48   | 44   | 29   | 38   | 26   | 94920; 94930;<br>94932; 94933;<br>97931 |
|                          | Bouw en Infra             | 67   | 59   | 47   | 40   | 33   | 94050; 94051;<br>94052; 94053;<br>92090 |
|                          | Infratechniek             |      |      |      |      |      | 92113; 92114;<br>92122                  |
|                          | Werkvoor-<br>bereiden     | 8    | 6    | 6    | 4    | 3    | 92512; 92513                            |
|                          | Tegelzetter               |      | 3    | 3    | 2    |      | 93910                                   |
|                          | Installeren               | 80   | 53   | 76   | 75   | 69   | 94271; 94272;<br>94273; 94281;<br>94282 |
|                          | Straatmaker               | 1    | 1    | 2    | 4    | 1    | 10879                                   |
| ROC Friesland<br>College | Metselaar                 | 1    | 1    | 1    |      |      | 93900                                   |
|                          | Timmerman                 | 53   | 44   | 25   | 32   | 30   | 94920; 94931                            |
|                          | Bouw en infra             | 28   | 30   | 23   | 17   | 10   | 94050; 94051                            |
|                          | Infratechniek             | 4    | 2    | 8    | 4    | 1    | 92110; 92111;<br>92112; 92121           |
|                          | Werkvoor-<br>bereiden     | 22   | 13   | 8    | 12   | 14   | 92500; 92510;<br>92513                  |
|                          | Installeren               | 19   | 17   | 18   | 14   | 15   | 94270; 94271;<br>94272; 94280;<br>94290 |
|                          | Creatief vak-<br>man      | 4    | 4    | 6    | 9    | 13   | 93680; 93686                            |
|                          | Machinaal<br>houtbewerker |      | 1    | 2    | 1    | 1    | 95000                                   |
|                          | Schilder                  | 17   | 22   | 18   | 13   | 17   | 97450; 97460;<br>97684; 97461           |

Bron: DUO bbo-rom, bewerking Fryske Akademy.

*Figuur B2b: Aantal leerlingen per opleidingen in de proeftuinsector metaal*

| Onderwijsinstelling   | Studierichting                          | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Kwalificatie-codes                       |
|-----------------------|-----------------------------------------|------|------|------|------|------|------------------------------------------|
| ROC Friese Poort      | Machinebouw                             | 49   | 30   | 30   | 39   | 40   | 91080; 91091; 94261; 91080; 91090; 94260 |
|                       | Metaal bewerken                         | 37   | 33   | 22   | 23   | 31   | 94301; 94302; 94312                      |
|                       | Serviceapparatuur en installaties       | 12   | 21   | 22   | 29   | 17   | 94321; 94323; 94331; 94301               |
|                       | Fijnmechanische Techniek                | 2    | 4    | 7    | 10   | 12   | 94340; 94351                             |
|                       | Elektrotechnische producten en systemen | 4    | 9    | 9    | 9    | 12   | 92390; 92400; 92260; 92410               |
|                       | Sterkstroom-installaties                | 6    | 2    |      |      |      | 10238; 10249                             |
| ROC Friesland College | Machinebouw                             |      | 3    |      | 5    | 1    | 91080; 91092                             |
|                       | Metaal bewerken                         | 10   | 8    | 4    | 3    | 7    | 94300; 94310; 94312                      |
|                       | Serviceapparatuur en installaties       | 1    |      | 3    |      |      | 94330                                    |
|                       | Fijnmechanische Techniek                | 2    | 5    | 6    | 4    | 3    | 94350                                    |

Bron: DUO bbo-rom, bewerking Fryske Akademy.

*Figuur B2c: Aantal leerlingen per opleiding in de proeftuinsector landbouw*

| Onderwijsinstelling | Studierichting          | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Kwalificatie-codes                |
|---------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------------------|
| Nordwin College     | Natuur en techniek      | 16   | 20   |      |      |      | 97140; 97150                      |
|                     | Paardensport            | 3    | 7    | 4    | 6    | 5    | 97230; 97242; 97220               |
|                     | Natuur en leefomgeving  | 10   | 17   |      |      | 9    | 97253; 97255                      |
|                     | Teelt                   | 6    | 9    | 7    | 11   | 12   | 97660; 97681; 97670               |
|                     | Dierverzorging          | 55   | 50   | 66   | 61   | 72   | 97363; 97364; 97330; 97703; 97720 |
|                     | Natuur en recreatie     |      |      | 20   | 20   | 22   | 97090; 97255; 97532               |
|                     | Natuur en groene ruimte |      |      | 23   | 24   | 23   | 97253; 97531                      |
|                     | Dierenartsassistent     | 10   | 8    | 12   | 8    | 27   | 97590                             |
|                     | Groen, grond, infra     | 8    | 11   | 30   | 36   | 31   | 97650; 97140; 971+F45540          |

Bron: DUO bbo-rom, bewerking Fryske Akademy.

“Mensen weten niet goed wat er gebeurt op een boerenbedrijf.  
Het zou goed zijn om dit meer te promoten ”

Familie Weidenaar, Akkerbouwer Nes

*Figuur B2d: Aantal leerlingen per opleiding in de proeftuinsector levensmiddelenindustrie*

| Onderwijsinstelling   | Studierichting              | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Kwalificatie-codes                |
|-----------------------|-----------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------------------|
| Nordwin College       | Operator voedings-industrie | 6    | 15   | 14   | 18   | 36   | 97380; 97541                      |
|                       | Voedsel en leefomgeving     | 2    | 11   | 3    | 9    |      | 97472; 97473; 97475; 97390        |
| ROC Friesland College | Ondernemer horeca/bakkerij  | 27   | 31   | 24   | 49   | 39   | 90300; 90303                      |
|                       | Brood en banket             | 11   | 8    | 2    | 4    | 22   | 94230; 94220; 94233; 95749; 97747 |
| ROC Friese Poort      | Ondernemer horeca/bakkerij  |      |      | 11   | 9    | 4    | 90303                             |

Bron: DUO bbo-rom, bewerking Fryske Akademy.

*Figuur B2e: Aantal leerlingen per opleiding in de proeftuinsector recreatie & toerisme*

| Onderwijsinstelling   | Studierichting        | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Kwalificatie-code          |
|-----------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|----------------------------|
| ROC Friese Poort      | Medewerker bediening  | 10   | 6    | 6    | 6    | 10   | 94140; 94152; 94153; 94161 |
|                       | Watersportindustrie   | 5    | 3    | 4    | 4    | 2    | 93370; 94980               |
| ROC Friesland College | Medewerker bediening  | 11   | 6    | 12   | 14   | 18   | 94140; 94150               |
|                       | Leisure & hospitality | 5    | 8    | 7    | 8    | 13   | 94110+ 94120               |

Bron: DUO bbo-rom, bewerking Fryske Akademy.

# B3

## Bijlage 3

### Geïnterviewde bedrijven/instaties

- AB Vakwerk, Dokkum (dhr. R. Diekstra, vestigingsmanager), 9 december 2016.
- Attractiepark Avenio (dhr. H. Bouma, algemeen directeur), 24 november 2016.
- Barkmeijer Shipyards (dhr. H. Veraart, commercieel directeur), 20 december 2016.
- Biddle (dhr. W. de Vries, algemeen directeur), 17 januari 2017.
- Bijkon (dhr. W. van der Bij, directeur), 17 november 2016.
- Boerderij Amerijke (fam. Meindertsma, eigenaar), 4 november 2016.
- Bouwgroep Dijkstra Draisma (Biense Dijkstra, algemeen directeur en Folkert Linnemans, innovator), 24 januari 2017.
- Camping 'It Wiid' (dhr. T. Bleckman, eigenaar), 23 november 2016.
- De Echte Groenteman (dhr. K. van der Meer, mede-eigenaar), 30 november 2016.
- De Haan Loonbedrijf (dhr. G. de Haan, algemeen directeur), 2 december 2016.
- Ensel staalkonstrukties B.V. (dhr. H. Ensel, algemeen directeur), 22 november 2016.
- Landal Esonstad (mw. M. Buisman, parkmanager), 16 december 2016.
- Fortuin Dockum (dhr. H. Visser, controller), 8 november 2016.
- Fritech Personeelsdiensten (dhr. J. ten Brink, directeur), 13 december 2016.
- Gouden Driehoek (mw. J. Bottema, lid stuurgroep), 10 januari 2017.
- Hellema Hallum B.V. (dhr. G. Hellema, commercieel directeur), 10 november 2016.
- Helwa Wafelbakkerij B.V. (dhr. D. Hellema, directeur-eigenaar), 16 november 2016.
- Heslinga Smulpaleis (dhr. M. Heslinga, mede-eigenaar), 16 november 2016.
- HZPC R&D (dhr. R. Graveland, directeur R&D), 17 januari 2017.

- J. Idsardi (dhr. J. Idsardi, mede-eigenaar akkerbouwbedrijf),  
9 november 2016.
- Jelle Bijlsma B.V. (dhr. J.C. Bijlsma, algemeen directeur),  
9 december 2016.
- Johanna Hoeve (dhr. J. van Eijden, mede-eigenaar),  
29 november 2016.
- Kennis- en Innovatiehuis Noordoost Fryslân (dhr. M. van der Veen en W. de Groot,  
directeur resp. medewerker),  
17 oktober 2016.
- Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân (mw. R. Vos, manager),  
23 januari 2017.
- Lasmotec Montage B.V. (dhr. O. Alma, mede-directeur),  
16 november 2016.
- Mts. L. Weidenaar (familie Weidenaar, eigenaar),  
21 november 2016.
- Natuurlijk Kollumeroord (dhr. P. van Binsbergen, commercieel directeur),  
21 november 2016.
- Noordelijke ProductiviteitsAlliantie NPAL (mw. A. Nieboer, projectmanager),  
3 januari 2017.
- Noord Nederlandse Draadindustrie (dhr. P. K. Kooistra, algemeen directeur  
en dhr. D. Hacquebord, hoofd technische zaken),  
19 oktober 2016.
- Postmus reparatie en constructie (dhr. G. Postmus, directeur-eigenaar),  
3 november 2016.
- Princehof (mw. L. Roders, front office manager),  
7 november 2016.
- Rabobank Noordoost Friesland (dhr. Durk Mous, directeur en  
Klaske Miedema-Jensma, directieondersteuning/coöperatie adviseur),  
19 oktober 2016.
- Recreatiecentrum Bergumermeer (dhr. F. Eybergen jr., algemeen directeur),  
28 november 2016.
- R.T. den Hartog & partners C.V. (dhr. R. den Hartog, eigenaar),  
17 november 2016.
- Restaurant-zalencentrum de Pleats (mw. G. Duursma, algemeen directeur),  
15 november 2016.
- Schreiershoek Recreatie (mw. Ellen Mewe, mede-eigenaar),  
17 oktober 2016.
- Smederij Easterhei (dhr. A. Wobma, mede-eigenaar),  
18 november 2016.
- Sonac (dhr. C. Rietveld, interim algemeen directeur),  
2 november 2016.
- Stertil (dhr. U. Bijlsma, algemeen directeur),  
18 november 2016.

- Landbouwloonbedrijf Van der Beek (dhr. O. Dijkstra, bedrijfsleider),  
12 december 2016.
- Bakkerij Van der Zee (dhr. A. van der Zee, commercieel directeur),  
3 november 2016.
- Vereniging Noardlike Fryske Wâlden (dhr. W. van Vulpen, bestuurslid),  
13 januari 2017.
- Voormalig Steunpunt Bedrijfsleven, (Dhr. P. Danz, directeur),  
25 februari 2017.
- Wetterwâlden Bûtefjild, (dhr. O. Hiddema, voorzitter),  
28 november 2016.

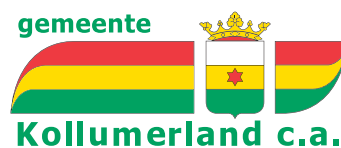
Een tweetal geïnterviewden hebben verzocht anoniem te blijven.







Dit onderzoek werd mede  
mogelijk gemaakt door:



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

