

*Eindrapportage*

## **Tussen ambitie en realisatie**

Rekenkameronderzoek naar het economisch beleid in de  
gemeente Ooststellingwerf

*Van*  
*Rekenkamercommissie Ooststellingwerf*  
oktober 2009

## **COLOFON**

### **Rekenkamercommissie Ooststellingwerf**

Bestaat uit onafhankelijke leden, die geen binding hebben met het gemeentelijk apparaat. Zij worden ondersteund door een ambtelijk secretaris. De rekenkamercommissie heeft een onafhankelijke positie binnen de gemeente. De rekenkamercommissie wil door middel van haar werkzaamheden bijdragen aan de kwaliteit van het lokale bestuur in de gemeente Ooststellingwerf, aan de transparantie van het gemeentelijk handelen en aan de versterking van de publieke verantwoording daarover. De commissie doet dit door de doeltreffendheid, de doelmatigheid en de rechtmatigheid van het door de gemeente gevoerde beleid en bestuur te onderzoeken en de gemeenteraad hierover te rapporteren en te adviseren.

De rekenkamercommissie voert het onderzoek zelf uit, veelal ondersteund door externe onderzoekers. In de onderzoeken wordt altijd teruggekeken naar het verleden, met als nadrukkelijke bedoeling te leren voor de toekomst.

### **Samenstelling**

Leden                              W. Gerner  
  N. Meijer  
  E.S. Rijnders

Voorzitter                        N. van Rijn

Ambtelijk secretaris        I. Ruijs

De rekenkamercommissie is bij de uitvoering van het onderzoek naar het economisch beleid in de gemeente Ooststellingwerf ondersteund door bureau Regioplan Beleidsonderzoek B.V. uit Amsterdam

Onderzoekers                B. Berkhout  
  P. Hoogendoorn  
  L. Heuts

### **Contact**

Post                                Postbus 38  
  8430 AA Oosterwolde  
Telefoon                        0516 566214  
Email                            [rekenkamercommissie@ooststellingwerf.nl](mailto:rekenkamercommissie@ooststellingwerf.nl)  
Website                        [www.ooststellingwerf.nl](http://www.ooststellingwerf.nl)

## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
1 Inleiding	5
1.1 Achtergrond	5
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	5
1.3 Onderzoeksopzet	6
1.4 Normenkader	8
1.5 Leeswijzer	9
2 De Economische beleidsnota's	10
2.1 Inleiding	10
2.2 'Meedoen is de boodschap'	11
2.3 Visie economie Ooststellingwerf 2008	14
2.4 Beleidsdoelen SMART geformuleerd?	16
3 Beleid in de praktijk	17
3.1 Organisatie van economisch beleid	17
3.2 Realisatie van economische maatregelen	18
3.3 Bestedingen aan economisch beleid	21
3.4 Rol van de raad	22
3.5 Oordeel over economisch beleid door stakeholders	23
4 Economisch beleid van benchmarkgemeenten	26
4.1 Speerpunten van economisch beleid	26
4.2 Faciliteren van het bedrijfsleven	27
4.3 Nauwe samenwerking met bedrijfsleven	27
4.4 Samenwerken in de regio	29
5 Economische ontwikkelingen vergeleken	31
5.1 Ontwikkeling van de werkgelegenheid	31
5.2 Ontwikkeling in aantal uitkeringsbestanden	33
5.3 Ontwikkeling in aantal vacatures bij UWV WERKbedrijf	35
5.4 Ontwikkeling van het inkomen	36
5.5 Ontwikkeling van het aantal bedrijfsvestigingen	37
5.6 Ontwikkeling van het aantal starters	39
5.7 Toerisme in Ooststellingwerf	40
5.8. Overige benchmarkgegevens	41
6. Beoordeling en aanbevelingen	42
6.1 Doeltreffendheid van beleid	42
6.2. Doelmatigheid van beleid	43
6.3. Ooststellingwerf en benchmarkgemeenten	43
6.4. Aanbevelingen	45
7. Reactie hoor en wederhoor	47
Nawoord	50

## VOORWOORD

Het zesde rapport van de rekenkamercommissie is een feit! Een rapport dat handelt over een uitermate actueel onderwerp, namelijk het gemeentelijk economisch beleid. Een onderwerp dat met name in de huidige mondiale crisissfeer op belangstelling mag rekenen. Maar ook een onderwerp dat de wenkbrauwen doet fronsen. Want hoe uitgebreid zijn de mogelijkheden van een gemeentelijke overheid om echt beleid te maken dat er toe doet? Hoeveel invloed kan een gemeentelijke overheid uitoefenen, hoeveel ruimte is er om bedrijvigheid te stimuleren en werkgelegenheid te creëren en/of te behouden?

Op grond van dit soort vragen heeft de rekenkamercommissie gekozen voor een onderzoek naar de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de inspanningen op dit terrein in Ooststellingwerf. De rekenkamercommissie heeft zich hierbij laten ondersteunen door onderzoeksbureau Regioplan uit Amsterdam in samenwerking met Duintop Advies uit Paterswolde. Via documentenstudie en veel gesprekken, zowel binnen als buiten de gemeentelijke organisatie is een beeld opgebouwd van de activiteiten die zijn ontplooid en de resultaten die zijn geboekt.

In het nu voorliggende rapport treft u de resultaten van dit onderzoek aan. Opnieuw mogen wij constateren, dat rekenkameronderzoek geen luxe is, maar wel degelijk resultaten oplevert waar gemeenteraad en college hun voordeel mee kunnen doen. Gebruik maken van de resultaten en het implementeren van aanbevelingen van de rekenkamercommissie moet leiden tot verbetering van het functioneren van het gemeentelijk apparaat en zeker tot verbetering van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de uitvoering van het beleid. Vanuit dat perspectief is rekenkameronderzoek zeker zijn geld waard!

Wij wensen u veel succes bij de behandeling van dit rapport.

Nysius van Rijn  
Voorzitter rekenkamercommissie

# 1 INLEIDING

## 1.1 Achtergrond

Beleid In het regionale weekblad "De Nieuwe Ooststellingwerf" van 2 oktober 2008 werd het nieuwe economisch beleid van de gemeente Ooststellingwerf als volgt geschetst: *het College van B en W van Ooststellingwerf maakt bekend de komende jaren in te zetten op een groeiende werkgelegenheid. Zo moeten er tijdens de huidige zittingsperiode van de raad 250 extra arbeidsplaatsen worden gecreëerd. Ook wil het college het verpauperde bedrijventerrein Venekoten-Noord versterken, een nieuw hoogwaardig bedrijventerrein ontwikkelen en onderzoek doen naar de mogelijke uitbreiding van bedrijventerrein de Turfsteker in Haulerwijk. Een andere manier waarop de gemeente de economische bedrijvigheid de komende jaren wil stimuleren, is door meer ondersteuning te bieden aan startende ondernemers binnen de gemeente.*

Onderzoek Wat is er terechtgekomen van deze voornemens? Dat is de vraag die de rekenkamercommissie van de gemeente Ooststellingwerf zich heeft gesteld. De commissie wil weten wat de economische ontwikkelingen in de gemeente zijn geweest de afgelopen jaren, welke gemeentelijke maatregelen er zijn genomen en of deze hebben bijgedragen aan het behalen van de geconstateerde economische prestaties. Daarbij is gekeken naar zowel de doeltreffendheid als de doelmatigheid van het economisch beleid van de gemeente Ooststellingwerf. Een actuele aanleiding is de huidige kredietcrisis, die de vraag naar economische prestaties van de gemeente Ooststellingwerf extra urgent maakt. De commissie heeft zich bij haar werkzaamheden laten ondersteunen door deskundigen van bureau Regioplan.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Doel Met het onderzoek wil de rekenkamercommissie van de gemeente Ooststellingwerf inzicht verkrijgen in de doeltreffendheid en doelmatigheid van het economisch beleid van de gemeente in de jaren 2002 tot en met 2008. De nadruk moet daarbij liggen op de periode vanaf 2006. Op basis van de resultaten van het onderzoek wil de rekenkamer aanbevelingen kunnen doen die kunnen leiden tot een verbetering van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het economisch beleid.

Vragen De centrale vraagstelling van dit onderzoek is:

In welke mate was het economisch beleid van de gemeente Ooststellingwerf in de jaren 2002 tot en met 2008 doeltreffend en doelmatig?

Het onderzoek gaat ook in op de volgende deelvragen:

1. Welke maatregelen op economisch terrein zijn door de gemeente voorgesteld? En welke daarvan zijn daadwerkelijk gerealiseerd?
2. Hoe kwalificeren ondernemers en hun vertegenwoordigers (onder andere ondernemersverenigingen, KvK) het door de gemeente in de jaren 2002 tot en met 2008 gevoerde economisch beleid?
3. Wat is de ontwikkeling van een aantal economische indicatoren (onder andere aantal het vacatures, starters, bedrijfsvestigingen) in de jaren 2002 tot en met 2008?
4. Hoe presteert Ooststellingwerf ten opzichte van een aantal benchmarkgemeenten op de verschillende economische indicatoren?

Afbakening

Een onderzoek naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het economisch beleid van de gemeente Ooststellingwerf is niet eenvoudig. De reden daarvan is dat het niet altijd duidelijk is of bepaalde economische ontwikkelingen daadwerkelijk het gevolg zijn van ingezet economisch beleid. In dit onderzoek wordt gekeken of de gemeente haar economische beleidsdoelstellingen SMART heeft geformuleerd: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Ook wordt – door middel van interviews – onderzocht hoe ondernemers en hun vertegenwoordigers het ingezette economisch beleid van de gemeente, evenals de doeltreffendheid en doelmatigheid daarvan, beleven.

### 1.3 Onderzoeksopzet

#### *Deskresearch*

Door middel van deskresearch is onderzocht welk economisch beleid de gemeente Ooststellingwerf in de jaren 2002-2008 heeft gevoerd. Daarbij zijn onder meer het coalitieakkoord 2006-2010, programmabegrotingen en productenramingen bestudeerd. Om de economische prestaties van Ooststellingwerf te meten, is gebruik gemaakt van data van het CBS, EIM en dergelijke.

#### *Benchmark*

De economische prestaties van Ooststellingwerf zijn vergeleken met een aantal benchmarkgemeenten, te weten:

- Skarsterlân;
- Tytsjerksteradiel;
- Weststellingwerf;
- Steenwijkerland.

Deze benchmarkgemeenten zijn geselecteerd op basis van gesprekken met de Kamer van Koophandel Noord-Nederland. Daaruit bleek dat deze gemeenten 'best-in-class' zijn en om die reden interessant zijn om met de gemeente Ooststellingwerf te vergelijken. Bij de selectie van de benchmarkgemeenten was het ook belangrijk dat de gemeente in de

omgeving van Ooststellingwerf ligt en dat het een plattelandskern met een regionale functie moet betreffen. De commissie realiseert zich dat vergelijken moeilijk is, omdat iedere gemeente zijn specifieke kenmerken heeft. De uitkomsten van de benchmark zal de commissie daarom met voorzichtigheid interpreteren.

De commissie heeft ook gebruik gemaakt van twee bestaande benchmarks waar Ooststellingwerf in figureert, één van MKB Noord en één van TNS-NIPO.

Bij de selectie van benchmarkgemeenten had de commissie overigens graag willen aansluiten bij een lopend onderzoek van TNS-NIPO. Dit bureau is op dit moment bezig met het op hoofdlijnen vergelijken van economisch beleid van een groot aantal gemeenten, waaronder ook Ooststellingwerf. Het was interessant geweest om gemeenten die in dit nog te verschijnen onderzoek in dezelfde klasse als Ooststellingwerf zijn ingedeeld, ook te betrekken in het onderzoek voor de rekenkamercommissie. Helaas was TNS-NIPO niet bereid de rekenkamercommissie informatie te verschaffen over met welke gemeenten zij Ooststellingwerf gaan vergelijken.

#### *Interviews*

Door middel van een aantal face-to-face- en telefonische interviews is onderzocht welk economisch beleid de gemeente Ooststellingwerf heeft gevoerd en hoe het bedrijfsleven en hun vertegenwoordigers aankijken tegen het economisch beleid van de gemeente, Tevens kwamen de doeltreffendheid en doelmatigheid daarvan in de afgelopen jaren aan de orde. Omdat economisch beleid raakvlakken heeft met verschillende andere beleidsterreinen, waaronder toerisme en recreatie, onderwijs, woningbouw en sociale zaken zou eigenlijk ook met betrokkenen van die terreinen moeten worden gesproken. Om het onderzoek compact te houden heeft de commissie zich echter geconcentreerd op de meest direct bij het economisch beleid betrokkenen. De rekenkamercommissie heeft met de volgende partijen interviews gevoerd

(t= telefonisch interview; p = persoonlijk gesprek, dus 'face-to-face'):

- H. van Asperen, gemeente Ooststellingwerf (t);
- L. Bergsma, gemeente Skarsterlân (t);
- P. Boomsma, Kamer van Koophandel Noord-Nederland (p);
- J. Dijkstra, Commerciële Club Ooststellingwerf (p);
- P. Faber, Kwartspil (p);
- G. de Haan, Renard Le Coq (t);
- R. Hamster, Commerciële Club Ooststellingwerf (p);
- J. Langedijk, Ecostyle (p);
- E. van Leeuwen, Boom Pers (t);
- J. Oostenbrink, gemeente Weststellingwerf (p);
- A. Oosterhoff, MKB Noord (p);
- H. Oosterman, gemeente Ooststellingwerf (p);

- P. Plantenga, gemeente Ooststellingwerf (p);
- P. Scheffer, Scheffer Media en Oosterwolde Promotion (t);
- K. Schraagen, gemeente Ooststellinwerf (t);
- J. Sijsma, gemeente Tytsjerksteradiel (t);
- S. van Stralen, provincie Fryslân (p);
- R. Sturre, gemeente Steenwijkerland (t).

## 1.4 Normenkader

Voor het beoordelen van beleid is een maatstaf, oftewel een *norm* nodig. Het normenkader beschrijft de normen waaraan de gemeente zich op dit beleidsterrein dient te houden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen wettelijke verplichtingen, verplichtingen voortkomend uit (eigen) beleidskaders en ‘goed gebruik’ in Nederland.

In het geval van economisch beleid zijn er nauwelijks wettelijke verplichtingen. De commissie heeft daarom gekeken of de gemeente de doelen heeft behaald die ze zichzelf heeft gesteld, en of de gemeente in economisch opzicht meekomt met enkele vergelijkingsgemeenten in de regio. Deze beide zaken vallen onder de *doeltreffendheid* van het beleid. Ook is gekeken naar de *doelmatigheid van het beleid*, waarbij de rekenkamercommissie vooral heeft gekeken naar de interne organisatie, naar budgettaire over- en onderbesteding en naar oordelen van betrokkenen over de transparantie en snelheid van handelen van de gemeente richting het bedrijfsleven.

De rekenkamercommissie heeft in algemene zin ook beoordeeld hoe de gemeente haar economische beleidsdoelen heeft geformuleerd. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van de vraag of deze doelen voldoen aan de zogenoemde SMART-criteria. De letters van het woord SMART staan voor:

- *Specifiek*: dat wil zeggen dat het doel maar voor één uitleg vatbaar is. Dat geldt ook voor een eventuele doelgroep of gebiedsafbakening.
- *Meetbaar*: er moet in ieder geval een indicator zijn (een kenmerk waaraan wordt afgemeten in hoeverre het doel is gerealiseerd) en een streefwaarde (de gewenste waarde van de indicator).
- *Acceptabel*: dit wil zeggen dat managers en bestuurders (in dit geval) de verantwoordelijkheid voor het halen van de streefwaarden op zich nemen en zich daarop willen laten aanspreken.
- *Realistisch*: dat wil zeggen dat de streefwaarde haalbaar moet zijn en die haalbaarheid aannemelijk moet zijn gemaakt met een onderbouwing
- *Tijdgebonden*: dat wil zeggen dat de streefwaarde is voorzien van een tijdstip waarop deze moet zijn gehaald.

Het breed gedragen idee is dat SMART-gedefinieerde beleidsdoelen bijdragen aan de meetbaarheid van beleidsresultaten achteraf. Het bevordert daarmee



de mogelijkheden om achteraf de effectiviteit van beleid vast te stellen.

## **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt allereerst ingegaan op het economisch beleid dat de gemeente Ooststellingwerf de afgelopen jaren heeft gevoerd. De focus ligt daarbij op de periode vanaf 2006, waarin de huidige collegeperiode van start ging.

In hoofdstuk 3 wordt het economisch beleid van de gemeente Ooststellingwerf beoordeeld. Allereerst wordt het beleid beoordeeld op basis van de economische doelstellingen van de gemeente: in welke mate zijn deze doelstellingen bereikt? Ten tweede wordt het economisch beleid beoordeeld op basis van de mening van bedrijfsleven, vertegenwoordigers van het bedrijfsleven (onder andere KvK en MKB Noord) en de provincie Friesland. Tot slot wordt het economisch beleid beoordeeld op basis van het gevoerde beleid van benchmarkgemeenten.

In hoofdstuk 4 wordt een beeld geschetst van het economisch beleid in de benchmarkgemeenten Skarsterlân, Steenwijkerland, Tytsjerksteradiel en Weststellingwerf. Daarbij wordt onder meer ingegaan op de speerpunten van het economisch beleid van die gemeenten, de ondersteuning van en samenwerking met het lokale bedrijfsleven en de samenwerking met andere gemeenten.

Vervolgens wordt in het voorlaatste hoofdstuk 5 de economische ontwikkelingen in de gemeente Ooststellingwerf afgezet tegen die in de vier benchmarkgemeenten. Daarbij wordt onder meer ingegaan op de ontwikkeling van het aantal banen, werkloosheidcijfers, het aantal starters en het aantal gevestigde bedrijven. De focus ligt daarbij op de periode 2002-2008.

Tot slot worden in hoofdstuk 6 de conclusies van dit onderzoek weergegeven, evenals enkele aanbevelingen aan de gemeente Ooststellingwerf.

## 2 DE ECONOMISCHE BELEIDSNOTA'S

Uit beleidsstukken blijkt dat de gemeente Ooststellingwerf de afgelopen jaren prioriteit heeft gegeven aan het behoud en groei van de werkgelegenheid. Dit wilde zij doen door een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor ondernemers te creëren, door actieve acquisitie van nieuwe bedrijven en uitbreiding van het zittende bedrijfsleven en door het toeristische karakter van Ooststellingwerf te versterken. Deze beleidsonderdelen zijn sinds het opstellen van het coalitieprogramma gehandhaafd en waar nodig uitgebreid of gespecificeerd. Binnen het economisch beleid heeft de gemeente een zeer groot aantal actiepunten verwoord, die een bijdrage moeten leveren aan de genoemde beleidsonderdelen. De belangrijkste zijn de herstructurering en uitbreiding van bedrijventerrein Venekoten en de versterking van het toeristische karakter van Appelscha.

### 2.1 Inleiding

De gemeente Ooststellingwerf heeft sinds 2006 een aantal beleidsdocumenten opgesteld, gericht op de versterking van de lokale economie. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van deze documenten. De belangrijkste beleidsdocumenten die iets zeggen over het economisch beleid van Ooststellingwerf zijn het Coalitieprogramma 2006-2010 'Meedoen is de boodschap' en de Visie Economie Ooststellingwerf 2008. Deze documenten worden uitvoerig besproken in dit hoofdstuk. Daarnaast worden enkele andere beleidsdocumenten, die aansluiten op eerder genoemde documenten, kort uiteengezet.

**Tabel 2.1 Relevante beleidsdocumenten met betrekking tot de economie van Ooststellingwerf**

<b>Beleidsdocument</b>	<b>Jaar</b>
Coalitieprogramma 2006-2010	2006
Programmabegroting 2007-2010	2006
Programmabegroting 2008-2011	2007
Programmabegroting 2009-2012	2008
Visie Economie Ooststellingwerf 2008	2008
Structuurvisie Ooststellingwerf 2010-2020-2030 (incl. Recreatievisie Appelscha) <sup>1</sup>	2009

<sup>1</sup> De Structuurvisie Ooststellingwerf 2010-2020-2030 is tijdens het schrijven van dit rapport nog niet door de gemeenteraad van Ooststellingwerf vastgesteld.

## 2.2 'Meedoen is de boodschap'

In het Coalitieprogramma 2006-2010 'Meedoen is de boodschap' geeft de gemeente Ooststellingwerf aan dat zij binnen haar economisch beleid de prioriteit geeft aan het behoud en groei van de werkgelegenheid. Meer concreet geeft de gemeente aan dat zij als doel heeft dat het aantal arbeidsplaatsen in 2010 is toegenomen met 250 ten opzichte van 2006. De gemeente onderkent terecht dat zij economische ontwikkelingen niet geheel kan sturen. De kracht van de lokale economie is volgens haar vooral afhankelijk van de kracht van het eigen bedrijfsleven. Om die reden wil de gemeente investeren in de relatie met het lokale bedrijfsleven en het faciliteren daarvan.

Om een groei van de werkgelegenheid te realiseren, wordt in het coalitieprogramma een aantal te ondernemen economische activiteiten genoemd:

- *Creëren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor ondernemers.* Dit wil zij onder meer doen door de samenwerking met het zittende bedrijfsleven te intensiveren en met vertegenwoordigers van het zittende bedrijfsleven rond de tafel te zitten.
- *Actieve acquisitie van nieuwe bedrijven en uitbreiding van zittende bedrijven.* Dit wil zij doen door een bedrijventerrein te realiseren voor bedrijven met een hoogwaardige kwaliteit (bijvoorbeeld ICT-bedrijven of bedrijven met een dienstverlenend karakter). Ook wil de gemeente reeds bestaande bedrijventerreinen revitaliseren, waaronder bedrijventerrein Oud-Venekoten. Tot slot wil de gemeente de mogelijkheid creëren voor een combinatie van wonen en werken op een (deel van een) bedrijventerrein. Wat betreft de actieve acquisitie is het accent in de praktijk inmiddels wat verlegd. De gemeente realiseert dat het actief werven van bedrijven veel inspanning kost en weinig oplevert. De nadruk is daardoor meer komen te liggen op het bieden van ruimte en faciliteiten aan het bestaande bedrijfsleven, waarbij bedrijven die zelf aankloppen in Ooststellingwerf nog steeds van harte welkom zijn (mits passend van aard en schaal).

Behalve deze doelstellingen op economisch terrein geeft de gemeente in het coalitieprogramma ook aan dat zij het toeristische karakter van Ooststellingwerf wil versterken. Meer concreet wil de gemeente dat het aantal arbeidsplaatsen in de toerisme- en recreatiesector in 2010 is gegroeid met vijftig plaatsen ten opzichte van 2006 (in hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de ontwikkeling van het aantal arbeidsplaatsen).<sup>2</sup> Daarvoor wil zij enkele activiteiten ondernemen:

- *Versterking van het toeristische karakter van Appelscha.* Om dit te bereiken

---

<sup>2</sup> Deze vijftig extra banen in het toerisme tellen overigens mee in de algemene doelstelling van het college om gedurende de huidige collegeperiode 250 extra arbeidsplaatsen te realiseren.

wordt allereerst het Kaderplan Appelscha opgesteld en wordt een Marketingvisie ontwikkeld (zie box 2.1). De Boerestreek in Appelscha moet worden opgewaardeerd.

- *Versterking van het toeristische karakter van de gemeente Ooststellingwerf.* Dit wil de gemeente doen door een fietspadenplan aan te bieden en door vakantievoorzieningen te realiseren voor mensen met een handicap of mensen die extra zorg nodig hebben.

#### **Box 2.1 Toeristische Marketingvisie Appelscha en de Boerestreek**

Al in 2003 is het 'Kaderplan Recreatie en Toerisme Appelscha en omgeving' opgesteld, waarin onder meer werd ingegaan op het toeristische aanbod in Appelscha, en de sterkten en zwakten van het gebied zijn geformuleerd. De focus kwam daarbij op de Boerestreek in Appelscha te liggen. Eind 2005 heeft de gemeente Ooststellingwerf een toeristische marketingvisie voor Appelscha en de Boerestreek laten opstellen door het bureau LAgroun Leisure & Arts Consulting. In deze marketingvisie werd onder meer gesteld dat de gemeente Ooststellingwerf de kar niet alleen kan trekken en private investeringen noodzakelijk zijn. De gemeente moet wel de voorwaarden scheppen waaronder het voor private investeerders aantrekkelijk is om te investeren. Volgens LAgroun Leisure & Arts Consulting zijn het maken van duidelijke keuzes voor de toekomst en het vasthouden aan het ingezette beleid de belangrijkste voorwaarden. De gemeente moet alle partijen die betrokken zijn bij toerisme en recreatie op de hoogte houden van de voortgang van de projecten en met hen relevante zaken afstemmen.

In het coalitieprogramma worden verschillende activiteiten genoemd waarmee de gemeente een bijdrage wil leveren aan bovengenoemde doelstellingen. Deze worden in tabel 2.2 schematisch weergegeven.

**Tabel 2.2 Economische doelstellingen, maatregelen en indicatoren**

<b>Doelstelling</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Indicator</b>
Groei van de werkgelegenheid in Ooststellingwerf	Zie onderstaande maatregelen	Aantal arbeidsplaatsen is toegenomen met 250 (alle sectoren samen, inclusief toerisme) in 2010
	Bedrijventerrein Oud-Venekoten geherstructureerd	Een gereed uitvoeringsplan dat in overeenstemming is met ondernemers
	Bedrijventerrein waar wonen en werken kan worden gecombineerd	Realisatie van minimaal één locatie
	Versterking van het bedrijvenloket waarbij meer aandacht wordt besteed aan acquisitie	-
	Vereenvoudiging van procedures voor bedrijfsvestiging en afschaffing onnodige regelgeving	-
Versterking toeristisch karakter	Het toegankelijk maken van het beschikbare personeelsaanbod van CWI en gemeente, Caparis en andere instellingen voor ondernemers	-
	Het opstellen en uitvoeren van een plan voor de versterking van de werkgelegenheid in de recreatieve en toeristische sector	Aantal arbeidsplaatsen is toegenomen met 50 in 2010
	Het Kaderplan Appelscha tot uitvoer brengen	-
	Opwaardering van de Boerestreek	Realisatie van bebouwing in Boerestreek en waardering van toeristen van Boerestreek als toeristisch centrum
	Meer fietspaden van goede kwaliteit	Aanleg van 10 km extra fietspad. Van het totaal aantal fietspaden is 20 km als betonnen pad uitgevoerd in 2010

## 2.3 Visie economie Ooststellingwerf 2008

In navolging op het Coalitieprogramma 2006-2010 heeft de gemeente in 2008 een economisch beleidsplan opgesteld om de lokale economie van Ooststellingwerf te versterken. Daarin wordt beschreven op welke terreinen de gemeente kansen ziet en welke activiteiten zij wil ondernemen om die kansen te benutten. Op 18 maart 2008 heeft de gemeenteraad ingestemd met de economische visie.

De Visie Economie Ooststellingwerf 2008 sluit aan op het economisch beleid zoals dat in het coalitieprogramma 2006-2010 is verwoord. De gemeente onderkent in dit visiedocument wel dat zij ook op andere beleidsterreinen moet inzetten om de lokale economie te versterken, zoals blijkt uit de thema's 'dienstverlening, relatiebeheer en imago' en 'infrastructuur'. Zo ziet de gemeente in dat de mogelijkheden van het aantrekken van bedrijven van buiten de gemeente worden beperkt doordat Ooststellingwerf niet aan een vierbaansnelweg ligt. De gemeente geeft in de economische visie aan dat zij wil inzetten op een opwaardering van de N381 tot minimaal een honderdkilometerweg met ongelijkvloerse kruisingen.

In de Visie Economie Ooststellingwerf 2008 wordt prioriteit gegeven aan een aantal beleidsonderdelen, namelijk:

- Revitalisering Venekoten-Noord.
- Uitvoering van de Marketingvisie Appelscha.
- Detailhandelsstructuurvisie centrum Oosterwolde. Deze visie is opgesteld door MKB Reva in opdracht van Oosterwolde Promotion en in samenwerking met de Commerciële Club Ooststellingwerf, de gemeente Ooststellingwerf, Rabobank de Stellingwerven en de Kamer van Koophandel Noord-Nederland.
- Realisatie uitbreiden bedrijventerrein Venekoten en uitgifte bedrijfsterrein.
- Kwaliteitsverbetering N381.
- Sterke verbetering van dienstverlening aan ondernemers.

In tabel 2.3 wordt een schematisch overzicht gegeven van de actiepunten die de gemeente Ooststellingwerf in haar economische visie heeft verwoord. De laatste kolom geeft aan of het om acties gaat die al met zoveel woorden zijn genoemd in het coalitieprogramma of dat het om een concrete uitwerking van meer in algemene zin opgenomen beleidsrichtingen in dat programma.

Tabel 2.3 Actiepunten Visie Economie Ooststellingwerf

Thema Infrastructuur	Actie	Relatie met coalitieprogramma?
N 381	Gemeentelijk wegnen aan- en inpassen verbeteringsplannen N 381	Uitwerking
Centrumgebied Oosterwolde	Opstellen Masterplan	Uitwerking
Boerestreek en omgeving Appelscha	Uitvoeren Marketingvisie	Reeds genoemd
Kwaliteitsverbetering bedrijventerrein Venekoten	Opstellen van verbeteringsplan voor bestaande bedrijventerrein Venekoten	Reeds genoemd
Aanleg infrastructuur Venekoten-nieuw	Besteksklaarmaken en aanbesteden werkzaamheden	Reeds genoemd
Uitgifte bedrijfsterrein Venekoten	Starten met kaveluitgifte	Reeds genoemd
Completering infrastructuur Turfsteker Haulerwijk	Besteksklaarmaken en aanbesteden werkzaamheden	Uitwerking
Uitbreidingsmogelijkheden bedrijventerrein Turfsteker Haulerwijk	Onderzoek naar uitbreidingsmogelijkheden voor de middellange termijn	Uitwerking
Realisatie hoogwaardig bedrijfsterrein duurzaam ondernemen	Onderzoek naar mogelijkheden	Uitwerking
<b>Thema Ondernemerschap</b>		<b>Actie</b>
Aandacht voor starters	Startersbegeleiding	Uitwerking
Bevordering ondernemerschap	Kennisoverdracht door organisaties en instellingen	Uitwerking
Kennisverbetering jonge ondernemers	Masterclass jonge ondernemers	Uitwerking
<b>Thema Dienstverlening, Relatiebeheer en Imago</b>		<b>Actie</b>
Verbetering dienstverlening richting ondernemers	Benchmarking	Reeds genoemd
Relatiebeheer ondernemers	Aanschaf relatie beheersysteem	Reeds genoemd
Imagoverbetering	Economisch nieuws actief naar buiten brengen	Uitwerking
Bedrijfsbezoeken	Intensivering bedrijfsbezoeken	Uitwerking
Werkprocessen	Inzichtelijk maken procedures en daar waar mogelijk verkorten	Reeds genoemd
Ambtelijke organisatie	Bevordering klantgerichtheid	Uitwerking
Versterking van het bedrijfsloket	Clustering medewerkers EZ, Recreatie en toerisme en Werkgelegenheid plus administratieve ondersteuning en uitbreiding bevoegdheden	Reeds genoemd
Publiciteit	Het promoten van de gemeente	Uitwerking
<b>Thema Werkgelegenheid</b>		<b>Actie</b>
Wonen als economische factor en stimulator	Onderzoek naar realisatiemogelijkheid grote woningen op grote kavels	Uitwerking
Wonen als economische factor en stimulator	Onderzoek naar behoefte terrein met combinatie van wonen en werken	Reeds genoemd
Inkoop en aanbesteding	Resultaten monitoren	Uitwerking

Uit tabel 2.3 blijkt dat de gemeente in 2008 tot een behoorlijk omvangrijke lijst met economische actiepunten heeft besloten, waarbij opvalt dat een groot deel hiervan een uitwerking is van soms heel globale afspraken uit het coalitieakkoord. De commissie heeft de indruk dat deze (noodzakelijke) uitwerking heeft geresulteerd in een pakket zinvolle actiepunten, maar dat deze wel erg omvangrijk oogt in relatie met de omvang van het ambtelijk apparaat. De bedrijvencontactfunctionaris heeft ruim 1 fte beschikbaar; hiernaast is er capaciteit op het gebied van toerisme en recreatie en op het gebied van accountmanagement werkgelegenheid Verderop in deze rapportage wordt dit onderbouwd.

## 2.4 Beleidsdoelen SMART geformuleerd?

Wat betreft het economisch beleid van de gemeente Ooststellingwerf is op hoofdlijnen gekeken of beleidsdoelstellingen SMART zijn geformuleerd.<sup>3</sup> In het coalitieprogramma 2006-2010 van de gemeente Ooststellingwerf worden twee doelstellingen genoemd. Het eerste doel is redelijk SMART geformuleerd: een groei van de werkgelegenheid. Of deze economische beleidsdoelstelling ook realiseerbaar is, is niet geheel van het gemeentelijk beleid afhankelijk maar ook van de economische conjunctuur. De gemeente benoemt meerdere concrete maatregelen om deze doelstelling te realiseren. Ook wordt een duidelijke indicator genoemd aan de hand waarvan kan worden gemeten of die beleidsdoelstelling ook daadwerkelijk is gerealiseerd: in 2010 moet het aantal arbeidsplaatsen zijn gegroeid met 250.

De tweede doelstelling die wordt genoemd in het coalitieprogramma is de versterking van het toeristische karakter van Ooststellingwerf. Dit doel is iets minder specifiek dan de vorige beleidsdoelstelling, maar er wordt wel een aantal concrete maatregelen, bijvoorbeeld 'meer fietspaden van goede kwaliteit' en indicatoren, bijvoorbeeld een groei van het aantal arbeidsplaatsen in toeristische sector met vijftig in 2010, genoemd. Net als bij de eerste economische doelstelling is de realisatie van dit beleidsdoel niet alleen afhankelijk van het gemeentelijk beleid, maar ook van de economische conjunctuur.

Het beperkte aantal economische doelstellingen in het coalitieprogramma van de gemeente Ooststellingwerf is positief te beoordelen. Het lijkt namelijk niet verstandig wanneer de gemeente een groot aantal doelstellingen zou verwoorden die aan de hand van meetbare indicatoren continu moeten worden gemonitord.

In de Visie Economie Ooststellingwerf benoemt de gemeente Ooststellingwerf binnen verschillende thema's een aantal actiepunten dat vaak aansluit op de maatregelen in het coalitieprogramma 2006-2010. Deze actiepunten zijn in de meeste gevallen SMART geformuleerd. Wel moet worden opgemerkt dat er, gezien de omvang van de gemeente, bijzonder veel actiepunten worden genoemd in deze visie.

---

<sup>3</sup> In paragraaf 1.4 is een toelichting opgenomen waar de term SMART voor staat.



### 3 BELEID IN DE PRAKTIJK

**De gemeente Ooststellingwerf heeft de economische functie binnen de ambtelijke organisatie beperkt ingezet. Er is 0,8 fte beschikbaar om het ambitieuze economische beleidsprogramma aan te sturen en deels zelf uit te voeren. In de praktijk blijkt dit te beperkt. Slechts een deel van de voorgestelde economische maatregelen is dan ook opgepakt, ondanks dat er wel geld voor beschikbaar is. De onderschijding op het gemeentelijke budget voor economisch beleid is door de gemeenteraad opgemerkt, maar tot op heden hebben raadsleden er niet sterk op aangedrongen bij het college om hierin verandering te brengen.**

**Hiernaast constateert de rekenkamercommissie dat de bedrijfsgerichtheid van de ambtelijke organisatie negatief wordt beïnvloed door de onduidelijke positionering van de bedrijvencontactfunctionaris in het ambtelijk apparaat.**

#### 3.1 Organisatie van economisch beleid

Economische aangelegenheden in de gemeente Ooststellingwerf vormen onderdeel van de portefeuille van de burgemeester. Deze bestuurder heeft ook onderwerpen als dienstverlening en openbare orde en veiligheid in zijn portefeuille. Recreatie en toerisme behoren echter niet tot de portefeuille van de burgemeester, maar liggen bij één van de wethouders van Ooststellingwerf. Deze wethouder heeft ook zaken als beheer van groene ruimte en verkeer en vervoer in zijn portefeuille.

Binnen de gemeente Ooststellingwerf vormen 'economische aangelegenheden' en 'recreatie en toerisme' onderdelen van de afdeling VROM. Er is dus geen aparte economische beleidsafdeling binnen de gemeente. 'Economische aangelegenheden' valt onder de verantwoordelijkheid van de bedrijvencontactfunctionaris. Deze functionaris werkt in deeltijd (0,8 fte). Een andere beleidsmedewerker richt zich op 'recreatie en toerisme'.

In de praktijk werken de burgemeester en de bedrijvencontactfunctionaris nauw met elkaar samen. Het relatiebeheer tussen gemeente en bedrijfsleven wordt door beide betrokkenen opgepakt. Naar eigen zeggen zorgen de burgemeester en bedrijvencontactfunctionaris als 'olliemannetjes' ervoor dat bedrijven zo goed mogelijk worden geholpen. Daarnaast voeren beiden regulier overleg met het georganiseerde bedrijfsleven in Ooststellingwerf, namelijk met de Commerciële Club Ooststellingwerf (CCO) en Oosterwolde Promotion (OP).

Gesprekspartners geven aan dat er binnen de ambtelijke organisatie nauw wordt samengewerkt tussen de bedrijvencontactfunctionaris en de relatiebeheerder van sociale zaken. Op die manier worden over en weer kansen doorgegeven.

De rekenkamercommissie heeft de indruk dat de economische functie, in casu de bedrijvencontactfunctionaris, onvoldoende stevig gepositioneerd is in de ambtelijke organisatie. De bedrijvencontactfunctionaris lijkt te veel in zijn eentje, met beperkte bevoegdheden, te moeten 'opboksen' tegen een apparaat dat onvoldoende bedrijfsgericht is. De geïnterviewde bedrijven ervaren de procedures dan ook als onduidelijk en lang. Men heeft het idee dat aanvragen soms om kleinigheden worden afgewezen. In paragraaf 5.6 zal blijken dat het bedrijfsleven soms direct contact opneemt met de betrokken bestuurder als procedures onbevredigend verlopen. Deze bestuurder trekt de zaak dan weer vlot. De rekenkamercommissie is van mening dat dit een ongewenste gang van zaken is en pleit daarom voor een sterkere positionering van de economische functie binnen het apparaat, door de bedrijvencontactfunctionaris een sterker mandaat te geven en door zichtbare steun van het hogere management. Ook moet er gewerkt worden aan een bedrijfsvriendelijker cultuur van het ambtelijke apparaat, waar snel, transparant en vanuit een positieve grondhouding wordt gewerkt.

### **3.2 Realisatie van economische maatregelen**

Er worden in het economisch beleid van gemeenten veelal drie hoofdlijnen onderscheiden, namelijk:

- onderhoud van een goed relatiebeheer met het bedrijfsleven;
- zorgen voor een adequate infrastructuur (bedrijventerreinen, wegen, glasvezel, kades en dergelijke);
- uitvoering van projecten die bijdragen aan de ambities van de gemeente (aantrekken van bepaalde investeerders, innovatieprogramma's, herstructurering promotiecampagne, en dergelijke).

Uit de interviews en beleidsstukken blijkt dat de gemeente Ooststellingwerf aandacht besteedt aan alle onderdelen, en is er dus sprake van een compleet economisch beleid. Zoals in de vorige paragraaf werd aangegeven richten de burgemeester en bedrijvencontactfunctionaris zich op actieve wijze op het onderhouden van een goed relatiebeheer met het lokale bedrijfsleven.

Ook is er aandacht voor infrastructuur. Dit blijkt onder meer uit de aanleg en revitalisering van bedrijventerreinen: in 2009 is de uitbreiding van bedrijventerrein Venekoten gerealiseerd.<sup>4</sup> Daarnaast zijn er concrete plannen voor een ecopark, een duurzaam landschapspark met ruimte voor bedrijven

---

<sup>4</sup> Gemeente Ooststellingwerf, juli 2009: *Update ondernemers Ooststellingwerf*.

die zich richten op duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.<sup>5</sup> Voor de herontwikkeling van industriegebied Venekoten-Noord is 5 miljoen euro aan subsidie verworven, het project is nu in de planfase. Ook probeert de gemeente Ooststellingwerf door lobbywerkzaamheden een zo gunstig mogelijke variant van de nieuwe N381 te verkrijgen.<sup>6</sup> De gemeente zet tevens in op de herstructurering van het centrum van Oosterwolde en wil het toeristische sector in Appelscha versterken.

Op het economische beleidsveld wordt vooral op het terrein van toerisme samengewerkt met andere gemeenten. Het gaat hierbij met name om samenwerking met Drentse gemeenten. Ooststellingwerf ligt immers aan de rand van het Drents-Friese Wold en het Fochteloërveen. De plaatselijke VVV is dan ook aangesloten bij die van Drentse gemeenten.

De gemeente Ooststellingwerf heeft in het coalitieprogramma 2006-2010 en de Visie Economie Ooststellingwerf van 2008 een groot aantal maatregelen en actiepunten genoemd. Een belangrijk succes is de herstructurering van Venekoten en uitbreiding daarvan. De uitvoering van de marketingvisie voor de Boerestreek en omgeving van Appelscha loopt nog niet zoals gepland. In de onderstaande tabellen is samengevat in welke mate de verschillende maatregelen respectievelijk acties uit het coalitieprogramma en de Visie Economie Ooststellingwerf gerealiseerd zijn.

**Tabel 3.1 Realisatie maatregelen coalitieprogramma 2006-2010 (W=wel, D=deels, N=niet)**

Onderwerp	Realisatie
Bedrijventerrein Oud-Venekoten geherstructureerd	N
Bedrijventerrein waar wonen en werken gecombineerd kan worden	W
Versterking van het bedrijvenloket waarbij meer aandacht wordt besteed aan acquisitie	D
Vereenvoudiging van procedures voor bedrijfsvestiging en afschaffing onnodige regelgeving.	W
Het toegankelijk maken van het beschikbare personeelsaanbod van CWI en gemeente, Caparis en andere instellingen voor ondernemers	W
Het opstellen en uitvoeren van een plan voor de versterking van de werkgelegenheid in de recreatieve en toeristische sector.	W
Het Kaderplan Appelscha tot uitvoer brengen.	D
Opwaardering van de Boerestreek	N

Bron: Gemeente Ooststellingwerf, 2009

<sup>5</sup> Gemeente Ooststellingwerf, april 2009: *Update ondernemers Ooststellingwerf*.

<sup>6</sup> Gemeente Ooststellingwerf, mei 2009: *Update ondernemers Ooststellingwerf*.

**Tabel 3.2 Realisatie actiepunten Visie Economie Ooststellingwerf 2008\***

Onderwerp	Realisatie
<b>Thema Infrastructuur</b>	
N 381: Gemeentelijk wegennet aan- en inpassen verbeteringsplannen N 381.	D
Centrumgebied Oosterwolde: Opstellen masterplan.	W
Boerestreek en omgeving Appelscha: uitvoeren marketingvisie.	N/D
Kwaliteitsverbetering bedrijventerrein Venekoten, opstellen plan.	N
Besteksklaarmaken en aanbesteden werkzaamheden.	D
Uitgifte bedrijfsterrein Venekoten.	W
Completering infrastructuur Turfsteker Haulerwijk: besteksklaar maken en aanbesteden.	W
Uitbreidingsmogelijkheden bedrijventerrein Turfsteker Haulerwijk, onderzoek naar uitbreidingsmogelijkheden.	D
Realisatie hoogwaardig bedrijfsterrein duurzaam ondernemen, onderzoek.	W
<b>Thema Ondernemersschap</b>	
Aandacht voor starters, startersbegeleiding.	D <sup>7</sup>
Bevordering ondernemersschap, kennisoverdracht.	N
Kennisverbetering jonge ondernemers, Masterclass.	N
<b>Thema Dienstverlening – relatiebeheer – imago gemeente</b>	
Verbetering dienstverlening richting ondernemers; benchmarking.	W
Relatiebeheer ondernemers, aanschaf relatiebeheersysteem.	D
Imagoverbetering, economisch nieuws naar buiten brengen.	D
Bedrijfsbezoeken intensiveren.	W
Werkprocessen inzichtelijk maken en verkorten.	N
Ambtelijke organisatie, bevordering klantgerichtheid.	N
Versterking van het bedrijfsloket.	D
Publiciteit, promoten van gemeente.	N
<b>Thema Werkgelegenheid</b>	
Wonen als economische factor en stimulator. Onderzoek naar grote woningen op grote kavels.	N
Wonen als economische factor en stimulator, onderzoek woon/werk terrein.	N

Bron: Gemeente Ooststellingwerf, 2009

Uit de twee tabellen blijkt dat een groot aantal projecten inmiddels is gerealiseerd, maar dat er ook nog veel actiepunten zijn waaraan (nog) geen aandacht is besteed. Opvallender is, zo vindt de rekenkamercommissie, dat juist een aantal onderdelen waarop dringend inzet nodig lijkt, niet tot uitvoering zijn gekomen. Zo is Ooststellingwerf een aantrekkelijke woongemeente, die het wat nieuwe bedrijven moet hebben van eigen aanwas. Men zou dan ook verwachten dat juist onderdelen als "wonen als economische stimulator" zouden zijn opgepakt. Dit is echter niet gebeurd. Ook zijn er geen maatregelen genomen om het starten van een bedrijf te stimuleren. De voorgenomen maatregelen hadden desnoods door een extern bureau opgepakt kunnen worden. Ten slotte valt ook op dat er aantal acties op het gebied van toerisme zijn blijven liggen. De rekenkamercommissie oordeelt hier negatief over.

<sup>7</sup> Er is overleg met de CCO en de Rabobank om te komen tot een club voor jonge ondernemers, onder de vleugels van de CCO.

### 3.3 Bestedingen aan economisch beleid

In de programmabegrotingen van de afgelopen jaren wordt aangegeven wat het economisch beleid van de gemeente Ooststellingwerf mag kosten. Voor de jaren 2007 en 2008 is ook bekend wat de gemeentelijke activiteiten daadwerkelijk hebben gekost. In beide jaren bedragen de uiteindelijke uitgaven aan het economisch beleid ongeveer de helft van wat er vooraf begroot is. Deze onderbesteding heeft met name te maken met lagere kosten van 'bestaand beleid programma Werkgelegenheid'. In de jaarrekening 2008 valt ook op dat er geen uitgaven zijn geboekt op bedrijfsbezoeken en op de revitalisering van bedrijventerrein Venekoten. Ook is er maar weinig geïnvesteerd in 'recreatie en toerisme'.

Directe informatie over de financiën van de gemeente bevestigt bovenstaand beeld. De onderbesteding in 2007 zou mede te verklaren zijn door lagere uitgaven aan gebiedsgericht beleid (€ 537.000). Dit bedrag blijft in de reserve en wordt later uitgegeven. Andere oorzaken van de onderbesteding zijn een latere uitvoering van een (boten) gastensteiger Appelscha (€ 202.000), een ontvangen bijdrage voor de kanoroute Ravenswoud (€ 16.000) en een lagere doorbelasting van apparaatskosten aan de afdelingen VROM en OW (€ 67.000)

De onderbesteding in 2008 zou zijn te verklaren door lagere lasten (€ 38.000), vanwege de vertraging van de werkzaamheden van het Masterplan Centrumvisie Oosterwolde en de Marketingvisie Appelscha. Ook waren er dat jaar lagere lasten van het gebiedsgericht beleid (€ 294.000) door het niet realiseren van alle projecten op dit terrein. Tot slot waren er lagere lasten van recreatieve voorzieningen (ondersteuning en aanleg fietspad nog niet betaald).

Tabel 5.3 Kosten van economisch beleid van Ooststellingwerf (in €)

Kosten	Begroting 2007	Rekening 2007	Begroting 2008	Rekening 2008	Begroting 2009 <sup>8</sup>	Begroting 2010
Bestaand beleid programma Werkgelegenheid	1.958.165	905.124	1.614.783	1.157.232	584.207	1.070.715
1.1 Bedrijfsbezoeken	18.630	10.288	19.980	-	-	-
1.2 Revitalisering Venekoten	60.350	82.113	11.100	-	-	-
1.3 Werkgelegenheid	76.900	70.665	84.054	46.427	71.750	-
1.4 VTRBO <sup>9</sup>	37.760	33.549	27.960	21.921	43.435	43.435
1.5 Recreatie en toerisme	27.600	18.812	11.100	5.698	16.800	16.800
Nieuw beleid	-	-	-	-	-	46.500
<b>Totaal</b>	<b>2.179.405</b>	<b>1.120.552</b>	<b>1.768.977</b>	<b>1.231.277</b>	<b>716.192</b>	<b>1.177.450</b>
<b>Verschil rekening t.o.v. begroting</b>	<b>-1.058.853</b>		<b>-537.700</b>			

Bron: Gemeente Ooststellingwerf, 2007-2009

<sup>8</sup> De commissie heeft niet kunnen vaststellen waarom de begroting voor 2009 zo'n 30% lager ligt dan die voor 2008 en 2010.

<sup>9</sup> Vereniging voor Toeristisch Recreatief Belang Ooststellingwerf.

Voor zover is na te gaan, worden de onderschrijdingen op het economische dossier in bepaalde jaren deels veroorzaakt doordat projecten net na, in plaats van net voor een jaarwisseling van start gaan. Daardoor schuiven de uitgaven door naar een ander boekjaar. De rekenkamercommissie denkt echter dat ook de beschikbare ambtelijke capaciteit (1.1 fte) te beperkt is in relatie tot het grote en ambitieuze economische programma van de gemeente. Opgemerkt wordt dat naast de strikt economische capaciteit, er een beleidsmedewerker werkt aan de uitvoering van toeristisch-recreatieve projecten. Deze medewerker wordt daarbij deels ondersteund door het Recreatieschap Drenthe. Ook werkt er bij de gemeente een accountmanager werkgelegenheid. Niettemin is de commissie van oordeel dat de bezetting te beperkt is, waardoor het niet goed lukt om alle plannen waarvoor geld beschikbaar is, uit te voeren.

### **3.4 Rol van de raad**

De gemeenteraad is nauw betrokken is bij Economische Zaken en ook bij toerisme. Er is een raadcommissie ruimte, die één keer per maand vergadert. En in de gemeenteraad komt het onderwerp ook regelmatig aan de orde. Daarbij gaat het zowel om de grote lijn, als om de uitvoering van projecten. Wat de grote lijn betreft, geldt dat raadsleden actief meedoen aan sessies en bijeenkomsten rond de opstelling van de Structuurvisie Ooststellingwerf. Als het om de uitvoering gaat is er eveneens veel belangstelling. Onderwerpen die aan de orde komen zijn onder andere:

1. de vestiging van nieuwe bedrijven op de bedrijventerreinen;
2. verplaatsingen of vestiging van supermarkten en bouwmarkten;
3. thema's als de verdubbeling en het nieuwe tracé van de N381, en de eventuele gevolgen die dat heeft voor de ontsluiting van ondernemingen in de gemeente;
4. de herstructurering van het centrum; de leegstand in de Stationsstraat;
5. de herontwikkeling van Venekoten-Noord, waarbij er in een deel van de raad vragen zijn over het grootschalige karakter van de projecten: is daar behoefte aan en kan Ooststellingwerf de benodigde middelen leveren als cofinanciering voor de toegezegde 5 miljoen euro aan subsidies?

Wat toerisme betreft is er eveneens veel betrokkenheid. De raad maakt zich zorgen over het trage tempo waarin de plannen tot uitvoering komen. De verklaring van de wethouder is dat er achter de schermen veel gesprekken worden gevoerd met private partijen, investeerders en dergelijke. De raad heeft daar geen zicht op. Wel houdt de betrokken wethouder met de raad op informele wijze contact om de raadsleden globaal op de hoogte te houden en zo de onrust rond het achterblijven op de toeristische ambities van de gemeente zoveel mogelijk weg te nemen.

Uit directe informatie van de gemeente blijkt dat de gemeenteraad zich zorgen

maakt over de budgettaire overschrijdingen die op dit dossier plaatsvinden. Daarbij spelen ook toekomstige kortingen op het Gemeentefonds een rol: dan is er helemaal geen geld meer om aan ambities te werken. Overigens blijkt dat er op meer dossiers overschrijdingen zijn, zoals bijvoorbeeld op de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO).

De rekenkamercommissie is overigens wel van mening dat de gemeenteraad het teveel bij de constatering laat dat het budget voor economisch beleid een overschrijding kent. Met andere woorden, de raad heeft het college na deze constatering niet gevraagd initiatieven te ontwikkelen om hierin verandering te brengen. Dit is een rol die goed zou passen in de dualistische relatie tussen gemeenteraad en gemeentebestuur. Zeker nu de conjunctuur achterblijft, zou elke kans voor een extra impuls van de economie aangegrepen moeten worden.

### **3.5 Oordeel over economisch beleid door stakeholders**

Ook de zogenaamde stakeholders bij het economische beleid van de gemeente zijn bevestigd op hun oordeel hierover.

#### **Algemeen**

De bedrijven en bedrijvenverenigingen CCO en OP geven aan dat de contacten met de gemeente goed zijn. De bestuurders en ambtenaren zijn bereikbaar voor incidentele vragen en er is ook ruimte voor regulier overleg. Al met al geven ondernemers aan dat de gemeente zich betrokken toont bij het ondernemersklimaat in de gemeente. Dit wordt zeer gewaardeerd.

De respondenten zien het ook als een groot voordeel dat de portefeuille Economische Zaken bij de burgemeester ligt, omdat de praktijk leert dat die vanuit zijn positie snel zaken voor ondernemers tot stand kan brengen. Ondernemers weten dat inmiddels, en geven aan de burgemeester soms ook te benaderen om ambtelijke procedures te versnellen. Het beeld bij en de ervaring van sommige ondernemers is namelijk dat procedures (bijvoorbeeld het verkrijgen van vergunningen) anders heel lang duren. De procedures zijn in hun beeld 'te stroperig'. De bedrijvencontactfunctionaris kan binnen deze organisatie moeilijk zaken voor elkaar krijgen. Zoals al eerder aangegeven, is de rekenkamercommissie van mening dat het nodig is om zijn formele positie binnen de organisatie te versterken en daarnaast te werken aan cultuurverandering, die gericht moet zijn op snel, klant- en bedrijfsvriendelijk handelen. Afdelingshoofden moeten daartoe goed gedrag belonen.

Er is echter ook wel kritiek op de gemeente, zo zou de gemeente te weinig gebruik maken van de beleidsplannen van de CCO en schakelt men het bedrijfsleven te weinig in bij de acquisitie van bedrijven. De gemeente maakt met andere woorden te weinig gebruik van de kennis en kunde die bij het lokale bedrijfsleven aanwezig is.

Meer overkoepelend geven de gesprekspartners aan bij de gemeente een samenhangende visie en een duidelijke focus te missen in het economische beleid. Waar wil de gemeente over tien jaar staan, en op welke punten moeten we nu dan gaan inzetten. Dit oordeel komt ook terug in de karakterisering die gemeenten geven van het overleg tussen gemeenten en het georganiseerde bedrijfsleven. Dit gaat te vaak over 'klein leed', en te weinig over de grote lijnen. Overigens legt men hiervoor de schuld ook deels bij zichzelf, individuele bedrijven willen het overleg nog wel eens misbruiken voor de eigen bedrijfsbelangen.

De respondenten van buitenaf (provincie, MKB Noord, Kamer van Koophandel) konden zich niet echt uitspreken over specifieke onderdelen van het economische beleid van de gemeente Ooststellingwerf. Hiervoor kent men dit beleid niet goed genoeg. Wel is men van mening dat Ooststellingwerf een minder uitgesproken profiel heeft (zeker ook toeristisch) en een economisch beleid dat voor buitenstaanders minder actief overkomt.

Tot zover het algemene oordeel van stakeholders over het economische beleid van de gemeente. Hieronder worden hun mening per thema weergegeven.

### **Aanpak Toerisme**

Over het toerisme lijken de gesprekspartners het eens te zijn: Appelscha 'boert achteruit'. In de jaren zestig en zeventig was Appelscha een begrip, maar volgens betrokkenen is er sindsdien nauwelijks meer geïnvesteerd om de toeristische kwaliteit van Appelscha en de rest van de gemeente te verhogen. Eén van de respondenten maakte een vergelijking met Sneek. Daar is in zijn opinie wel continu geïnvesteerd in voorzieningen en in evenementen, dit in schril contrast met Appelscha. "Het lijkt of de tijd er heeft stilgestaan."

De opvattingen van respondenten sluiten aan bij constatering in de Structuurvisie 2010-2030 (Ooststellingwerf, de grenzeloze toekomst). "Het is vijf voor twaalf en het productaanbod van Appelscha is al langer aan vernieuwing toe." "Appelscha zit in een neergaande spiraal", "een drastische omslag is vereist", "te veel aanbod in het lage segment, een zak patat halen kan, maar lekker uit eten niet" (bron: Structuurvisie). Overigens ziet een gesprekspartner de lage kwaliteit van het aanbod ook in Oosterwolde. "Als ik een groep gasten mooi wil ontvangen, kan ik eigenlijk geen geschikte locatie hier vinden."

De gesprekspartners van de rekenkamercommissie geven wel aan dat het niet aan goede plannen ligt. Die zijn er wel en de gemeente doet ook wel aanzetten om die uit te voeren, maar echt structureel 'doorgepakt' wordt er niet. De commissie merkt hierbij op dat de realisatie van plannen een samenspel vereist tussen overheid en ondernemers. Beiden hebben een rol: de overheid door een duidelijke lijn uit te zetten en (soms) te investeren in voorwaarden, de ondernemers door kansen te benutten en te investeren. De



commissie heeft de indruk dat er wellicht te veel op elkaar wordt gewacht en dat het nodig is deze impasse te doorbreken.

#### **Herstructurering Centrum**

Ondernemers en hun bedrijvenverenigingen zien de noodzaak van de herstructurering van het centrum van Oosterwolde. Er moest wat gebeuren, anders verliest deze hoofdkern van de gemeente terrein tegenover concurrenten als Beilen, Gorredijk of Roden.

Wel is er onvrede over de rol van het (georganiseerde) bedrijfsleven bij de herstructureringsplannen van het centrum. Bij de totstandkoming van de initiële plannen is men betrokken geweest, maar bij de stevige wijzigingen nadien niet of in ieder geval onvoldoende. Hierdoor is nu het draagvlak bij de ondernemers voor de plannen afgenomen.

#### **Acquisitie en bedrijventerreinen**

Ondanks dat de meeste bedrijfsverplaatsingen binnen een straal van tien kilometer plaatsvinden en Ooststellingwerf niet de positie heeft om veel bedrijven van verder weg te trekken, vinden de respondenten dat contacten met potentiële nieuwkomers serieuzer moeten worden aangepakt. De CCO heeft aangegeven de gemeente aangeboden te hebben hen hierin te ondersteunen (met een soort bedrijven'ambassadeurs'). De gemeente heeft dit aanbod nog niet opgepakt.

Een interessante ontwikkeling is het private initiatief tot een aanleg van een ecologisch, duurzaam bedrijventerrein. De betrokkenen geven aan dat de gemeente hier goed aan mee werkt.

De kwaliteit van de overige bedrijventerreinen wordt door betrokkenen als prima beschouwd en de inspanningen van de gemeente op dit gebied worden als goed beoordeeld. Vooral de grote inzet rondom het bedrijventerrein Venekoten wordt gewaardeerd.

#### **N381**

Voor ondernemers is de bereikbaarheid van de gemeente en haar nog altijd een grote zorg. Men hoopt om die reden dat de plannen rondom de N381 snel worden opgepakt. Op dit punt is men wel van mening dat de gemeente actiever had kunnen lobbyen voor een goede N381 langs Oosterwolde. De race lijkt nu gelopen. In deze lobby had men in de beleving van de gemeente ook meer samen moeten optrekken met buurgemeenten.

## 4 ECONOMISCH BELEID VAN BENCHMARKGEMEENTEN

Net als de gemeente Ooststellingwerf zetten de benchmarkgemeenten Skarsterlân, Tytsjerksteradiel, Weststellingwerf en Steenwijkerland in op een groei van de werkgelegenheid en een versterking van het toeristische karakter van de gemeenten. Het beleid van Ooststellingwerf lijkt op dit terrein weinig onderscheidend. De meeste benchmarkgemeenten zetten, net als Ooststellingwerf niet in op actieve acquisitie van nieuwe bedrijven. De focus ligt in alle gemeenten op de ondersteuning van het bestaande bedrijfsleven. Ook werken alle gemeenten vaak nauw samen met het lokale bedrijfsleven. De benchmarkgemeenten werken wel meer dan Ooststellingwerf op bepaalde beleidsterreinen, waaronder toerisme en recreatie, samen met andere gemeenten in de regio.

### 4.1 Speerpunten van economisch beleid

De verschillende benchmarkgemeenten voeren ieder een economisch beleid dat erop is gericht de werkgelegenheid te bevorderen. Zo wil de gemeente Tytsjerksteradiel bijvoorbeeld dat de werkgelegenheid in 2010 is gegroeid tot meer dan twee derde van de beroepsbevolking en dat de werkloosheid in 2010 minstens evenredig gedaald is met de daling in Fryslân (en daarmee meer dan twee procentpunten onder het Friese gemiddelde blijft). De gemeente Steenwijkerland heeft als economische doelstelling een jaarlijkse groei van twee procent van het aantal banen; indien dat niet haalbaar is door de economische laagconjunctuur, dan in ieder geval een sterkere groei dan het gemiddelde van Overijssel. Ook de gemeenten Skarsterlân en Weststellingwerf zien het als hun doelstelling om de werkgelegenheid te vergroten. De gemeente Weststellingwerf is iets meer bescheiden in haar economische doelstelling en zet in op het behoud van werkgelegenheid.

De benchmarkgemeenten zetten, net als Ooststellingwerf, in op de sector toerisme en recreatie. Skarsterlân heeft als concrete doelstelling dat de werkgelegenheid in die sector binnen tien jaar twee procentpunten boven het Friese gemiddelde komt te liggen. De gemeente Tytsjerksteradiel heeft een soortgelijke doelstelling: het aandeel van recreatie en toerisme in de werkgelegenheid moet aan het eind van de collegeperiode meer dan negen procent bedragen. Om het toeristische karakter van de gemeente te versterken, hebben de benchmarkgemeenten een afzonderlijk beleidsplan opgesteld.

De rekenkamercommissie is van mening dat de speerpunten in het economisch beleid in Ooststellingwerf redelijk overeenkomen met die in de benchmarkgemeenten. Vooral toerismebevordering wordt door alle gemeenten als belangrijk ervaren. Naar de mening van de

rekenkamercommissie wordt er in Ooststellingwerf te weinig aangehaakt bij de eigen sterke punten en kansen. Het is volgens de commissie belangrijk om een duidelijke eigen focus in het beleid te hebben.

## **4.2 Faciliteren van het bedrijfsleven**

binnen het economisch beleid van de benchmarkgemeenten ligt de nadruk op het ondersteunen van het bestaande bedrijfsleven. De gemeente Skarsterlân richt zich bijvoorbeeld niet of nauwelijks op actieve acquisitie. Uit gemeentelijk onderzoek blijkt dat de groei van de werkgelegenheid in Skarsterlân voor tachtig procent van het bestaande bedrijfsleven komt. De gemeente vindt het om die reden vooral belangrijk dat het bestaande bedrijfsleven zo goed mogelijk wordt gefaciliteerd. Ook de gemeente Weststellingwerf legt de focus op het faciliteren van het bestaande bedrijfsleven en starters en zet nauwelijks in op actieve acquisitie van bedrijven buiten de gemeente. De gemeente ondersteunt het bedrijfsleven op verschillende manieren, waaronder bij het aanbod van woon-werklocaties, door de aanwezigheid van een bedrijvenfunctionaris (één aanspreekpunt voor bedrijven) en door het bieden voldoende ruimte voor (uitbreidende) bedrijven door middel van de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen.

De gemeente Tytsjerksteradiel zet evenmin actief in op de acquisitie van nieuwe bedrijven, maar faciliteert het bestaande bedrijfsleven onder meer door revitalisering en/of uitbreiding van bedrijventerreinen en het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening. Voor startende ondernemers organiseert de gemeente samen met de Kamer van Koophandel startersbijeenkomsten. Ook biedt de gemeente mentors aan starters ('mentorenproject') en biedt zij ruimte voor bedrijfsverzamelplanden die door marktpartijen worden geïnitieerd. Daarnaast heeft de gemeente Tytsjerksteradiel regelgeving met betrekking tot het starten van een onderneming vanuit de eigen woning versoepeld door een aanpassing van het bestemmingsplan.

De gemeente Steenwijkerland legde tot 2008 de focus binnen haar economisch beleid met name op de acquisitie van nieuwe bedrijven. Sindsdien is er meer aandacht gekomen voor de reeds gevestigde bedrijven en probeert zij deze zo goed mogelijk te faciliteren.

Ook voor wat betreft het faciliteren van het bedrijfsleven ziet de rekenkamercommissie weinig verschillen tussen Ooststellingwerf en de benchmarkgemeenten. In alle gemeenten ligt de nadruk op het faciliteren van het bestaande bedrijfsleven.

## **4.3 Nauwe samenwerking met bedrijfsleven**

De gesprekspartners van de benchmarkgemeenten geven aan dat goede

contacten en nauwe samenwerking met ondernemers een belangrijke succesfactor binnen het economisch beleid vormt. De gemeenten bespreken een aantal keer per jaar samen met het bestaande bedrijfsleven (vaak in de vorm van de lokale ondernemersvereniging) de gemeentelijke beleidsplannen en knelpunten waar ondernemers tegenaan lopen. De visie van het bedrijfsleven wordt meegenomen in het uiteindelijke beleid van de gemeenten.

De gemeente Skarsterlân werkt nauw samen met het lokale bedrijfsleven. Jaarlijks zit de gemeente vier of vijf keer rond de tafel met de Ondernemersvereniging Skarsterlân om nieuwe beleidsplannen te bespreken en om erachter te komen tegen welke knelpunten het bedrijfsleven aanloopt. Ook wat betreft de ontwikkeling van beleid voor de sector toerisme en recreatie wordt veel met betrokken ondernemers overlegd. Andere manieren van contact met het bedrijfsleven zijn bedrijfsbezoeken, netwerkborrels en lunchbijeenkomsten. De gemeente heeft voor de verschillende bedrijventerreinen belangenverenigingen geïnitieerd.

#### **Box 4.1 Eigen afdeling Economische Zaken?**

Geen van de benchmarkgemeenten heeft een eigen afdeling Economische Zaken. Gesprekspartners geven aan dat hun gemeente daarvoor te klein is. Bij de gemeente Skarsterlân vormt Economische Zaken onderdeel van de beleidsafdeling Ruimte, in Steenwijkerland is het onderdeel van de beleidsafdeling REO, in Weststellingwerf maakt het deel uit van de afdeling Leefomgeving en in Tytsjerksteradiel vormt Economische Zaken een onderdeel van de beleidsafdeling Wonen en Ruimte.

In een aantal benchmarkgemeenten werkt het economische team nauw samen met de afdeling/team Sociale Zaken. Zo werken het economische team en de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Skarsterlân hecht met elkaar samen. Wanneer een nieuw bedrijf zich in Skarsterlân vestigt, worden er gezamenlijk gesprekken met de ondernemer gevoerd om te kijken of er wellicht mogelijkheden bestaan voor werkzoekenden; daarbij wordt ook samengewerkt met UWV WERKbedrijf. In Steenwijkerland werkt het team Economie nauw samen met de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling. De klantmanager heeft periodiek contact met de bedrijvencontactmanager om te bespreken waar mogelijkheden bestaan voor werkzoekenden.

Zoals in hoofdstuk 3 bleek, heeft ook de gemeente Ooststellingwerf geen volledig zelfstandige afdeling Economische Zaken. Er is ambtelijk slechts een bedrijvencontactfunctionaris. In de uitvoering wordt er samengewerkt met de verschillende afdelingen. De rekenkamercommissie heeft echter wel het beeld dat de economische functie in de andere gemeenten steviger is verankerd in de organisatie, in de zin dat de positie sterker is en dat er iets meer menskracht ter beschikking is. Op basis van een beperkte waarneming bestaat er de indruk dat de bedrijvencontactfunctionarissen in sommige andere benchmarkgemeenten meer 'mandaat' hebben, terwijl in Ooststellingwerf de betrokken functionaris dat veel minder heeft en daardoor meer energie moet steken in het 'voor elkaar krijgen' van zaken. De commissie ziet dat als een gebrek.

De gemeente Steenwijkerland werkt veel in netwerkverband samen met het

bedrijfsleven (Commerciële Club Steenwijk, netwerkpartij kleine zelfstandigen). Daarnaast bestaat het zogeheten Ondernemersmanifest, waarbij de gemeente samenwerkt met het bedrijfsleven op een aantal thema's, zoals werkgelegenheid en toerisme. In september 2008 heeft de gemeente een nota van acquisitie opgesteld, waarin onder meer de volgende actiepunten staan: twee maal per jaar bezoekt de gemeente de 25 grootste bedrijven, meer samenwerken met bestaande netwerkpartijen en nieuwe netwerken creëren.

De gemeente Tytsjerksteradiel werkt op verschillende manieren samen met het lokale bedrijfsleven. Zo bezoeken beleidsmedewerkers en bestuurders geregeld netwerkbijeenkomsten van de Commerciële Club Tytsjerksteradiel, waar zij op een informele wijze met ondernemers spreken. Ook zit de gemeente tweemaal per jaar rond de tafel met de Industriële Club Tytsjerksteradiel, een club van de grote lokale ondernemingen, waarbij wordt besproken op welke onderdelen het accent zou moeten worden gelegd binnen het economisch beleid van de gemeente. Ook wordt een aantal keer per jaar gesproken met overige lokale bedrijfsverenigingen over het gemeentelijk beleid. Door middel van een bedrijvenloket wil de gemeente Tytsjerksteradiel de dienstverlening aan het bedrijfsleven verder versterken; dit bedrijvenloket wordt momenteel ontwikkeld.

Ook in Ooststellingwerf wordt nauw overlegd met het bedrijfsleven, onder andere met de CCO en OP. Er is een bedrijvencontactfunctionaris die de relatie met bedrijven onderhoudt en de bedrijven, waar nodig, begeleidt bij het aanvragen van vergunningen en dergelijke. De rekenkamercommissie denkt dat Ooststellingwerf het in dit opzicht (globaal) net zo goed doet als de vergelijkingsgemeenten. Alleen is er in Ooststellingwerf geen bedrijvenloket gerealiseerd, wat naar mening van de rekenkamercommissie de bedrijfsgerichtheid negatief beïnvloedt.

#### **4.4 Samenwerken in de regio**

De benchmarkgemeenten werken op bepaalde terreinen samen met andere gemeenten in de regio. Zo werkt Steenwijkerland samen met andere gemeenten als het gaat om het Nationaal Park De Weerribben. De gemeente Weststellingwerf werkt op het terrein van recreatie en toerisme samen met de gemeente Opsterland, maar ook met Ooststellingwerf. Tytsjerksteradiel is momenteel samen met de gemeenten Dongeradeel, Kollumerland, Achtkarspelen en Dantumadiel bezig met het opstellen van een regionaal masterplan wat betreft marketing op het terrein van toerisme en recreatie. Tot slot werkt de gemeente Skarsterlân nauw samen met Heerenveen als het gaat om aangrenzende bedrijventerreinen; ook op het terrein van ruimtelijk-economische ontwikkeling werken de beide gemeenten nauw samen. Tevens werkt Skarsterlân samen met gemeenten uit de A7-zone (onder andere Sneek en Drachten).

De gemeente Ooststellingwerf werkt met een aantal omliggende gemeenten samen, bijvoorbeeld met Weststellingwerf op het terrein van belastingen, vastgoed en sociale zaken. Voor een aantal andere beleidsterreinen zijn er oriënterende gesprekken met de gemeente Opsterland. Op het gebied van economische beleidsonderwerpen lijkt Ooststellingwerf echter in veel mindere mate regionaal samen te werken. Alleen op het terrein van toerisme gebeurt dit wel, en dan voornamelijk met Drentse gemeenten. Deze samenwerking is logisch, aangezien Ooststellingwerf aan de rand van het Drents-Friese Wold en het Fochtelooërveen ligt. Ook is de plaatselijke VVV aangesloten bij die van Drentse gemeenten. Daarnaast wordt op toeristisch vlak samengewerkt met gemeenten in Zuidoost Friesland. De beleidsmedewerkers toerisme en recreatie overleggen met elkaar en er is een fietsroutenetwerk gerealiseerd.

De rekenkamercommissie is van mening dat de gemeente Ooststellingwerf op het terrein van economisch beleid meer samenwerking zou kunnen zoeken met andere gemeenten. Sommige kwesties, zoals het verbeteren van de bereikbaarheid, overstijgen namelijk het gemeentebelang. Overigens betekent dit niet dat het gehele economisch beleid samen met andere gemeenten hoeft te worden opgepakt, sommige activiteiten kan de gemeente prima zelfstandig oppakken. Meer regionale samenwerking zou overigens voor de commissie ook de beperkingen van de geringe uitvoeringscapaciteit, die in het vorige hoofdstuk zijn aangegeven, deels kunnen wegnemen.

## **5. ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN VERGELEKEN**

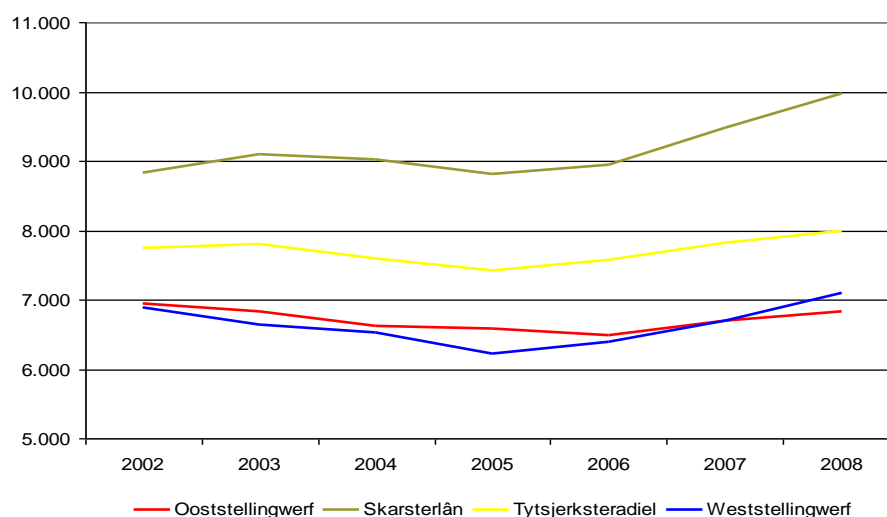
In dit hoofdstuk is gekeken naar de economische ontwikkelingen in de gemeente Ooststellingwerf en een aantal vergelijkbare gemeenten in de regio: Weststellingwerf, Skarsterlân, Tytsjerksteradiel en Steenwijkerland. De economische ontwikkelingen in Ooststellingwerf blijven achter ten opzichte van de benchmarkgemeenten. In Ooststellingwerf is tussen 2002 en 2008 een lichte daling van het aantal banen waarneembaar, daarentegen is het aantal banen in Weststellingwerf, Skarsterlân en Tytsjerksteradiel toegenomen. Terwijl het aantal bedrijven en starters in Ooststellingwerf is toegenomen, hebben de benchmarkgemeenten een sterkere groei daarvan ervaren. Ook het aantal banen in de toeristische sector blijft in Ooststellingwerf achter.

Zoals in hoofdstuk 1 al werd aangegeven, realiseert de rekenkamercommissie zich dat iedere gemeente zijn eigen kenmerken heeft en men voorzichtig om moet gaan met rechtstreekse vergelijkingen. De commissie ziet de uitkomsten dan ook vooral als aanleiding om nog eens kritisch te kijken naar de achtergronden van de mindere prestaties van Ooststellingwerf op de genoemde gebieden. Waarbij in het bijzonder de aandacht zou moeten uitgaan naar de vraag welke invloed de gemeente kan uitoefenen om tot een betere uitkomst te komen.

### **5.1 Ontwikkeling van de werkgelegenheid**

Het aantal banen (15 uur of meer) is in Ooststellingwerf tussen 2002 en 2008 licht gedaald, namelijk met 123 (van 6.943 naar 6.820, een daling van 1,8%). In buurgemeente Weststellingwerf is het aantal banen in die periode licht gestegen, namelijk met bijna 200 (een groei van 2,8%). Het aantal banen in de gemeente Skarsterlân is in dezelfde periode zeer sterk toegenomen (1.150 banen extra; een groei van 12,9%). Ook in Tytsjerksteradiel was sprake van een stijging van het aantal banen tussen 2002 en 2008 (een groei van circa 150 banen, oftewel een groei van 3%). Figuur 5.1 geeft dit weer.

**Figuur 5.1 Ontwikkeling van het aantal banen in Ooststellingwerf en benchmarkgemeenten**



\* Omdat bij het CBS cijfers voor de jaren 2007 en 2008 ontbreken, worden cijfers van de provincie Fryslân gehanteerd. Hierdoor ontbreekt Steenwijkerland in de figuur.  
Bron: Provincie Fryslân, 2009

Een nadere bestudering van de figuur maakt twee zaken duidelijk. Ten eerste dat de werkgelegenheid in Ooststellingwerf tussen 2006 en 2008, in tegenstelling tot de gehele periode 2002-2008, is gestegen; om precies te zijn met 336 banen (van 6484 banen in 2006 naar 6820 banen in 2007). Hetgeen neerkomt op een banengroei van vijf procent. Het college heeft daarmee in 2008 al ruim haar economische doelstelling behaald.

De rekenkamercommissie constateert dat individuele gemeenten met hun economische beleid slechts ten dele invloed kunnen uitoefenen op de eigen economie. Drie van de benchmarkgemeenten hebben in dezelfde periode een sterkere groei in de werkgelegenheid gekend<sup>10</sup>. Het beleid van deze gemeenten is of even sterk of vooral de invloeden van buitenaf op economische ontwikkelingen zijn bepalend. De algemene conjunctuur, beslissingen van bedrijven en de geografische ligging van een gemeente zijn niet of slechts beperkt beïnvloedbaar door economisch beleid. Beslissingen van bedrijven zijn daarbij nog het meest beïnvloedbaar, maar daarop zijn ook steeds meer interne mechanismen van invloed. Bedrijven in de industrie en dienstensector kiezen steeds meer voor concentratie van de eigen activiteiten. In plaats van te werken vanuit een aantal kleinere vestigingen, kiest men steeds vaker voor één centraal gelegen vestiging. Ooststellingwerf is daarbij door zijn schaal en ligging, ver van de snelwegen, in het nadeel. Overigens betekent voorgaande niet dat economisch beleid hoe dan ook zinloos is. De praktijk leert namelijk dat op de langere termijn een gemeente wel degelijk invloed kan uitoefenen op het aantrekken van bedrijvigheid, niet door tegen de

<sup>10</sup> In Skarsterlân is het aantal banen tussen 2006 en 2008 met 1032 gegroeid (12% groei), in Tytsjerksteradiel met 421 banen (6% groei) en in Weststellingwerf met 697 banen (11% groei).

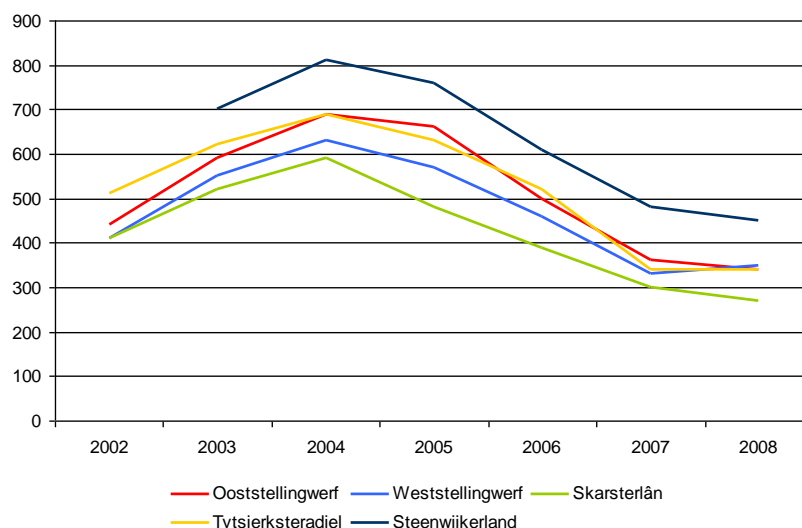


stroom in te roeien, maar door tijdig in te zien waar de kansen liggen en daarop in te springen. De rekenkamercommissie heeft de indruk dat dit in Ooststellingwerf nog te weinig gebeurt. (zie ook hoofdstuk 3, met name tabel 3.2 en de daar opgenomen tekst)

## 5.2 Ontwikkeling in aantal uitkeringsbestanden

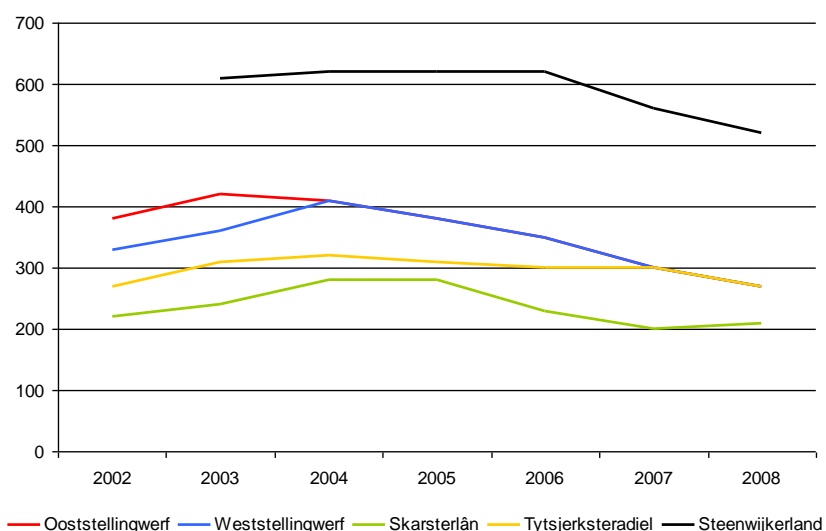
Hoewel het aantal banen in Ooststellingwerf tussen 2002 en 2008 enigszins is afgenomen, is het aantal WW-uitkeringen en WWB-uitkeringen in diezelfde periode sterk gedaald. Werkzoekenden hebben dus blijkbaar een baan buiten de gemeente gevonden. Het aantal WW-uitkeringen halveerde tussen 2004 en 2008, terwijl het aantal WWB-uitkeringen daalde van 410 tot 270. In de benchmark-gemeenten is een soortgelijke trend waarneembaar. Deze daling van het aantal uitkeringen is naar verwachting het gevolg van de gunstige economische conjunctuur en effectiever in- en uitstroombeleid van gemeenten sinds de invoering van de Wet werk en bijstand (WWB) in 2005. De figuren 5.2 en 5.3 geven deze ontwikkelingen weer.

**Figuur 5.2 Ontwikkeling van het aantal WW-uitkeringen in Ooststellingwerf en de benchmarkgemeenten**



Bron: CBS, 2009

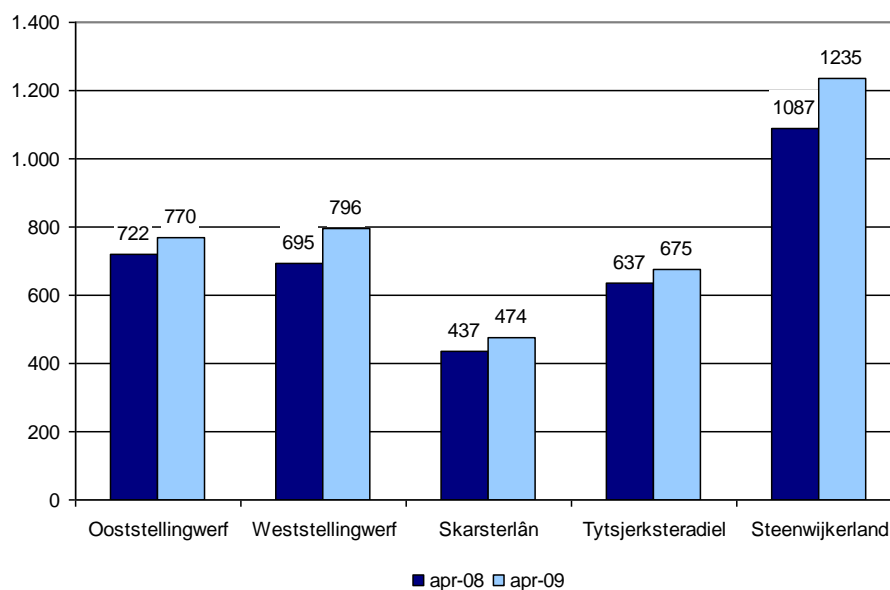
**Figuur 5.3** Ontwikkeling van het aantal WWB-uitkeringen in Ooststellingwerf en de benchmarkgemeenten



Bron: CBS, 2009

Het afgelopen jaar is het aantal niet-werkende werkzoekenden in Ooststellingwerf net als in de benchmarkgemeenten toegenomen. Terwijl dit aantal in april 2008 nog 722 bedroeg, was in april 2009 dat aantal gestegen tot 770. Figuur 5.4 geeft dit weer.

**Figuur 5.4** Ontwikkeling van het aantal niet-werkende werkzoekenden in Ooststellingwerf en de benchmarkgemeenten



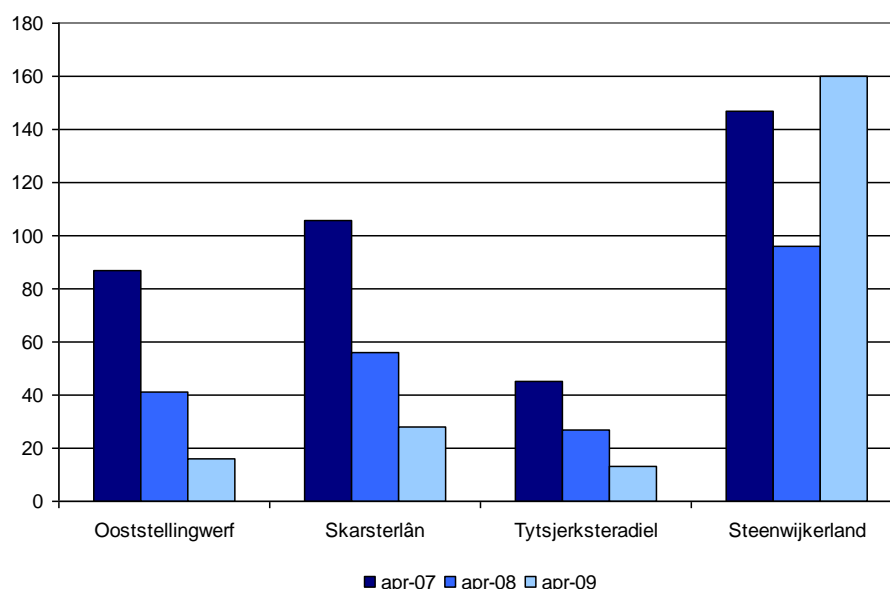
Bron: UWV WERKbedrijf, 2009

Volgens gegevens van UWV WERKbedrijf is het aantal niet-werkende werkzoekenden als percentage van de beroepsbevolking in Ooststellingwerf hoger dan in de benchmarkgemeenten; in april 2009 bedroeg dit percentage 7,9 procent. In Weststellingwerf lag dit percentage op zeven procent en in Steenwijkerland op 6,6 procent. In de gemeenten Skarsterlân en Tytsjerksteradiel lag dit aandeel respectievelijk op 3,5 procent en 4,8 procent.<sup>11</sup>

### 5.3 Ontwikkeling in aantal vacatures bij UWV WERKbedrijf

De economische recessie is nu al voelbaar in Ooststellingwerf. Het aantal openstaande vacatures bij UWV WERKbedrijf lag in april 2009 veel lager dan in voorgaande jaren.<sup>12</sup> Terwijl er in april 2007 87 openstaande vacatures waren, is dat aantal twee jaar later gedaald tot zestien openstaande vacatures. Diezelfde ontwikkeling is waarneembaar in Skarsterlân en Tytsjerksteradiel. Figuur 5.5 geeft dit weer.

**Figuur 5.5 Ontwikkeling van het aantal vacatures in Ooststellingwerf en de benchmarkgemeenten\***



\* Het UWV WERKbedrijf beschikt niet over het aantal openstaande vacatures in Weststellingwerf.

Bron: UWV WERKbedrijf, 2009

De ontwikkelingen in Steenwijkerland in 2008/2009 wijken sterk af van die van de andere Friese gemeenten. Het absolute aantal openstaande vacatures in deze gemeente was in april 2009 gestegen ten opzichte van het jaar ervoor.

<sup>11</sup> UWV WERKbedrijf, 2009: *Arbeidsmarktregio Friesland april 2009*.

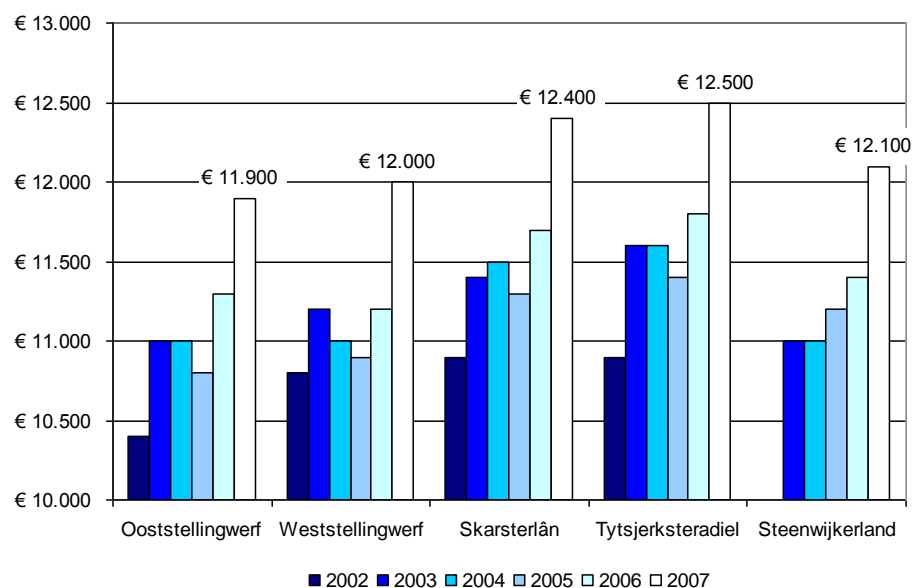
<sup>12</sup> Het gaat hier uitsluitend om de openstaande vacatures bij UWV WERKbedrijf en dus niet om de totale vacaturemarkt in de betrokken gemeenten.

Navraag bij het UWV WERKbedrijf in Steenwijk leert dat daar er in die periode sprake was bij bijzondere omstandigheden<sup>13</sup>

## 5.4 Ontwikkeling van het inkomen

Zowel in Ooststellingwerf als in de benchmarkgemeenten is het gemiddeld jaarlijks besteedbaar inkomen sterk toegenomen. Het inkomen is in Ooststellingwerf gestegen van € 10.400 in 2002 tot € 11.900 in 2007. Maar ook in de benchmarkgemeenten zijn de inkomens gestegen. Al met al (zie figuur 5.6) blijven de inkomens in Ooststellingwerf achter. Ter vergelijking: in Tytsjerksteradiel is het gemiddeld inkomen € 600 per jaar hoger.

**Figuur 5.6 Ontwikkeling van het gemiddeld jaarlijks besteedbaar inkomen in Ooststellingwerf en de benchmarkgemeenten**



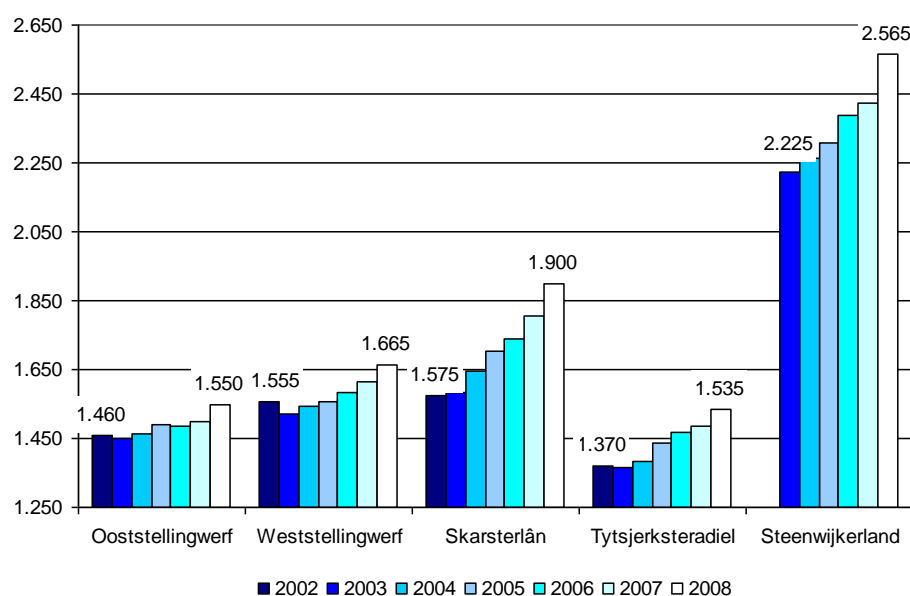
Bron: CBS, 2009

<sup>13</sup> In april 2009 waren er voor de gemeente Steenwijkerland relatief veel vacatures in de horeca. Dit heeft deels te maken met het feit dat de horecaondernemers deze seizoensvacatures in 2009 later dan in andere jaren hebben gemeld, dus in 2007 en 2008 waren deze vacatures veel eerder in het jaar gemeld (februari of maart). Daarnaast speelt mee dat deze vacatures nu moeilijker dan in andere jaren kunnen worden vervuld.

## 5.5 Ontwikkeling van het aantal bedrijfsvestigingen

Sinds 2002 is er sprake van een groei van het aantal bedrijfsvestigingen in Ooststellingwerf van 1.460 tot 1.550 (een groei van 90 vestigingen, ofwel een groei van 6%). In de benchmarkgemeenten was echter sprake van een sterkere groei. In Weststellingwerf groeide in diezelfde periode het aantal vestigingen met ruim zeven procent, in Tytsjerksteradiel met twaalf procent, in Steenwijkerland met vijftien procent en in Skarsterlân zelfs met 21 procent. Figuur 5.7 geeft dit weer.

**Figuur 5.7** Ontwikkeling van het aantal bedrijfsvestigingen in Ooststellingwerf en de benchmarkgemeenten

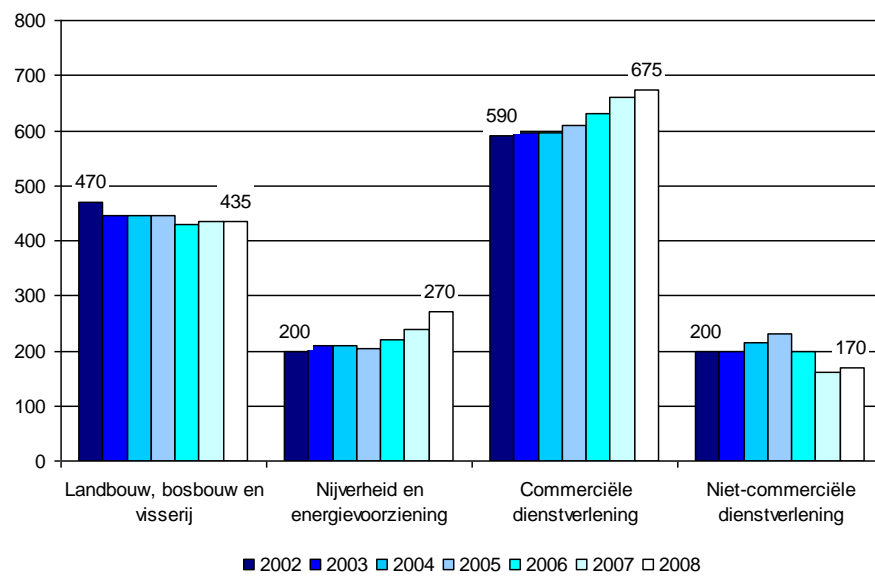


Bron: CBS, 2009

De rekenkamercommissie heeft in het kader van dit onderzoek genoemde verschillen in aantal bedrijfsvestigingen niet diepgaand kunnen onderzoeken. Op voorhand verwacht de rekenkamercommissie echter, dat de beperktere groei in het aantal bedrijfsvestigingen in Ooststellingwerf deels te maken zal hebben met zaken waar de gemeente geen directe invloed op heeft, zoals een verschil in sectorstructuur of een andere (meer of minder ondernemende) cultuur. Voor een ander deel kan de gemeente hier volgens de commissie echter wel degelijk invloed op uitoefenen. In dit licht vindt de rekenkamercommissie het dan ook opmerkelijk dat in Ooststellingwerf de onderdelen uit het economisch beleid, die te maken hebben met bevordering van ondernemerschap, niet zijn gestart (zie ook hoofdstuk 3 van deze rapportage). De noodzaak is er immers wel degelijk. De rekenkamercommissie lijkt het overigens ook raadzaam om de verklaringen achter de achterblijvende groei in het aantal bedrijfsvestigingen nader te (laten) onderzoeken.

De groei van het aantal bedrijfsvestigingen in Ooststellingwerf zit overigens met name in de commerciële dienstverlening (groei van 85 bedrijfsvestigingen). Daarentegen is het aantal bedrijven in de landbouw, bosbouw en visserij en in de niet-commerciële dienstverlening aanzienlijk gedaald in de periode 2002 tot en met 2008. Figuur 5.8 geeft dit weer.

**Figuur 5.8 Ontwikkeling van het aantal bedrijfsvestigingen per sector in Ooststellingwerf**



Bron: CBS, 2009

In tabel 5.1 wordt een overzicht gegeven van het aantal bedrijfsvestigingen per bedrijfstak in Ooststellingwerf in 2007 en 2008.

**Tabel 5.1 Aantal bedrijfsvestigingen per bedrijfstak in 2007 en 2008 in Ooststellingwerf**

<b>Bedrijfstakken</b>	<b>1 jan. 2007</b>	<b>1 jan. 2008</b>
Landbouw, jacht en bosbouw	435	435
Visserij	0	0
Winning van delfstoffen	0	0
Industrie	85	80
Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en warm water	0	0
Bouwnijverheid	155	185
Reparatie van consumentenartikelen en handel	320	325
Horeca	65	65
Vervoer, opslag en communicatie	45	45
Financiële instellingen	30	25
Verhuur van en handel in onroerend goed, verhuur van roerende goederen en zakelijke dienstverlening	195	205
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	0	0
Onderwijs	20	20
Gezondheids- en welzijnszorg	65	70
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie en overige dienstverlening	80	80

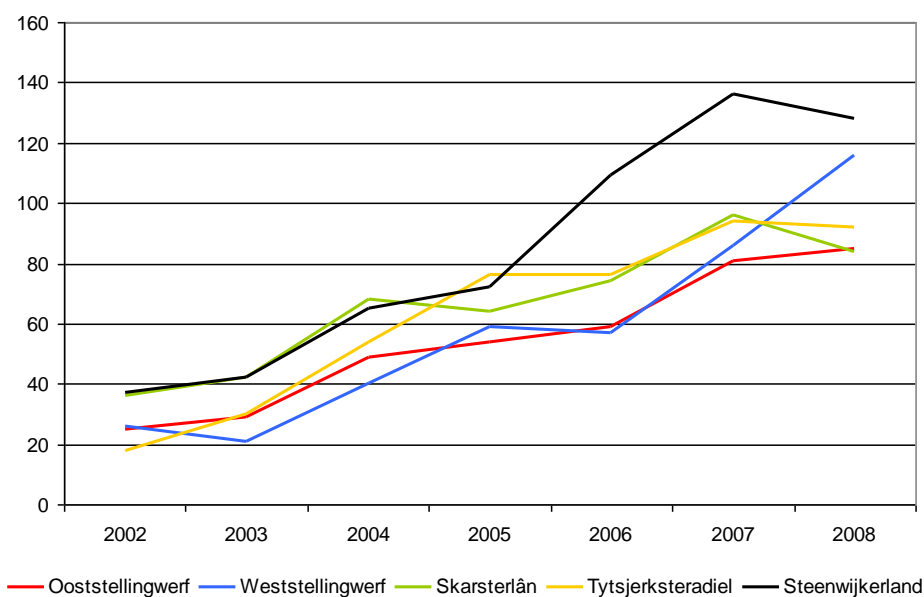
Bron: CBS, 2009

## 5.6 Ontwikkeling van het aantal starters

Het aantal startende ondernemers is de afgelopen jaren sterk toegenomen in Ooststellingwerf en de benchmarkgemeenten. De groei van het aantal starters in Ooststellingwerf is wel minder sterk dan in de meeste andere benchmarkgemeenten. Terwijl het aantal starters in Ooststellingwerf toenam van 25 in 2002 tot 85 in 2008, groeide het aantal starters in Weststellingwerf, Tytsjerksteradiel en Steenwijkerland harder. Figuur 5.9 geeft dit weer.

De rekenkamercommissie vindt de beperktere groei in het aantal starters in de gemeente Ooststellingwerf overigens wel opvallend. Nader onderzoek lijkt wenselijk.

**Figuur 5.9 Ontwikkeling van het aantal startende ondernemers in Ooststellingwerf en de benchmarkgemeenten\***



\* Op 31 december van het desbetreffende jaar.

Bron: KvK, 2009

## 5.7 Toerisme in Ooststellingwerf

Eén van de speerpunten binnen het economisch beleid van de gemeente Ooststellingwerf is het versterken van het toeristische karakter van de gemeente. Dit moet leiden tot een groei van de werkgelegenheid in de sector toerisme en recreatie met vijftig banen.

Volgens onderzoeksbureau Ecorys bedroeg het aantal arbeidsplaatsen in de sector toerisme en recreatie 780 in 2007. Drie jaar eerder lag dit aantal nog op 800 arbeidsplaatsen.<sup>14</sup> De doelstelling uit het collegeprogramma lijkt hiermee niet behaald.

Uit gegevens van de Kamer van Koophandel blijkt ook dat er in Ooststellingwerf weinig banen in de toeristische sector zijn in vergelijking met andere Friese gemeenten. Per honderd inwoners zijn er één à twee arbeidsplaatsen binnen die sector; datzelfde geldt voor de gemeente Weststellingwerf. In Skarsterlân en Tytsjerksteradiel is dit aantal iets hoger, namelijk twee tot drie arbeidsplaatsen in de toeristische sector per honderd inwoners.<sup>15</sup>

Ook in de (nog vast te stellen) structuurvisie wordt de constatering gedaan dat

<sup>14</sup> Ecorys, 2008: *Toerisme in Drenthe: 'de groene motor'. De economische betekenis van toerisme en recreatie in Drenthe.*



het toerisme in Ooststellingwerf, in het bijzonder in Appelscha, achterblijft. De kansen zijn er wel, maar ze worden te weinig benut. De rekenkamercommissie betreurt dat. Er zijn plannen om het toerisme te versterken, er wordt ook aan de financiën gewerkt<sup>15</sup>, er is ook geld beschikbaar, maar toch wordt te weinig actie ondernomen.

## 5.8. Overige benchmarkgegevens

Aan de bovenstaande vergelijkingen van Ooststellingwerf met andere gemeenten voegt de commissie nog twee benchmarks toe. In de eerste plaats is dat de benchmark Ondernemingsklimaat van TNS NIPO, waaraan ook Ooststellingwerf deelneemt. In deze benchmark wordt gekeken naar het oordeel van bedrijven over het ondernemingsklimaat in een gemeente. Dat begrip is samengesteld uit onder andere lastendruk, verkeersbeleid en de beschikbaarheid van bedrijventerreinen. Uit dit onderzoek komt de gemeente Ooststellingwerf er als "gemiddeld" uit: het ondernemingsklimaat in Oosterwolde wordt door ondernemers even hoog gewaardeerd als gemiddeld in gemeenten van dezelfde omvang.

Een tweede benchmark is die van MKB Noord. In 'De MKB-vriendelijkste gemeente' komt Ooststellingwerf er, gekeken over de gehele linie, als nummer 26 van de 68 Noordelijke gemeenten uit. Kijkend naar de deel-aspecten blijkt dat de gemeente vooral goed 'scoort' op het onderdeel gemeentelijke lasten erg goed is (9e plaats), terwijl de gemeente op een onderdeel als tevredenheid van ondernemers gemiddeld scoort (plaats 35).

Al met al blijkt uit de bovenstaand twee externe benchmarks dat de gemeente in ogen van ondernemers gemiddeld of iets boven gemiddeld scoort. Dit sluit aan bij het beeld dat naar voren komt uit de gesprekken die de commissie met lokale ondernemers heeft gevoerd (zie hoofdstuk 3).

---

<sup>15</sup> Kamer van Koophandel, 2007: *Economische ontwikkelingen in Ooststellingwerf*.

<sup>16</sup> In november 2009 zal de Raad een kaderbrief behandelen waarin het college verzoekt om extra middelen beschikbaar te stellen voor de herstructurering en opwaardering van de Boerestreek.

## 6. BEOORDELING EN AANBEVELINGEN

### 6.1 Doeltreffendheid van beleid

De doeltreffendheid van het economisch beleid kan onderverdeeld worden in *output* (heeft het economisch beleid van de gemeente tot voldoende en de juiste activiteiten geleid?) en *outcome* (hebben die activiteiten geleid tot een versterking van de lokale economie?).

Wat betreft output heeft de gemeente Ooststellingwerf de afgelopen jaren veel activiteiten geïnitieerd en gerealiseerd, bijvoorbeeld op het gebied van bedrijventerreinen de revitalisering van bestaand en aanleg van nieuw terrein in Venekoten en de revitalisering van het centrum van Oosterwolde. Een speerpunt binnen het gemeentelijk beleid is de herontwikkeling van het toeristische aanbod in Appelscha; op dit terrein is tot op heden in veel mindere mate resultaat bereikt.

Tegelijkertijd blijkt dat vele voorgenomen activiteiten niet - of slechts deels - zijn opgepakt, juist ook zaken die bij uitstek nodig zijn om de economie van Ooststellingwerf te versterken. De commissie noemt het bevorderen van ondernemerschap, de aanleg van woonwerkvoorzieningen en de uitvoering van toeristische projecten.

Wanneer er wordt gekeken naar de outcome, dan levert de realisatie van de gestelde doelen in termen van banengroei een diffuus beeld op. In 2008 is het aantal banen in de gemeente ten opzichte van 2006 met 336 banen gegroeid. Halverwege de collegeperiode is daarmee de doelstelling van 250 extra banen over de gehele periode gerealiseerd. Dit resultaat plaatst de rekenkamercommissie in de volgende context.

De onderzochte benchmarkgemeenten hebben in dezelfde periode zowel relatief als absoluut een sterkere banengroei gekend. Dit kan veronderstellen dat voor alle gemeenten geldt dat de banengroei vooral extern is ingegeven door een goede nationale conjunctuur in die periode. Tevens heeft de gemeente Ooststellingwerf de beoogde banengroei in de toeristische sector ruimschoots niet gehaald.

Uit de prestatievergelijking op economische indicatoren blijkt, dat Ooststellingwerf systematisch achterblijft bij vergelijkingsgemeenten. Hier past een voortvarende aanpak van het economisch beleid bij, terwijl de uitvoering van de ambitieuze plannen van Ooststellingwerf achterblijft.

De rekenkamercommissie concludeert dat het gevoerde economische beleid van Ooststellingwerf ten dele doeltreffend is geweest. Een belangrijke oorzaak daarvan is dat het economisch beleid goed en ambitieus was, maar dat de uitvoering ervan, ondanks de beschikbaarheid van financiële middelen, is achtergebleven. De doeltreffendheid van het economisch beleid kan

verbeteren door of de uitvoeringscapaciteit uit te breiden, of het beleidsprogramma terug te brengen tot de kern (die activiteiten die de gemeente in ieder geval wil realiseren).

## **6.2. Doelmatigheid van beleid**

Om een gedetailleerd oordeel over de doelmatigheid van het beleid te kunnen geven, is inzicht in de realisatie per project nodig. Daarbij zou gekeken moeten worden naar beleidsindicatoren, zoals het aantal afgelegde bedrijfsbezoeken per medewerker, de kosten per afgegeven vergunning of de kosten per gerevitaliseerde meter bedrijventerrein. Een dergelijk benadering valt buiten het bereik van het huidige onderzoek.

De doelmatigheid van de inzet van financiële middelen is laag, vanwege een forse onderbesteding bij de economische activiteiten. Voor zover dat is veroorzaakt door efficiënt werken is dat positief, maar in relatie tot het niet uitvoeren van activiteiten/plannen is dat uiteraard niet positief: er is immers geld beschikbaar. Het algemene beeld is dat de uitvoering van het economische beleid van de gemeente Ooststellingwerf achterblijft. Om de forse ambities te verwezenlijken, is een aanzienlijk grotere inzet nodig, waarvoor de middelen beschikbaar zijn.

Men zou kunnen kiezen voor (tijdelijke) uitbreiding van de ambtelijke formatie, voor uitbesteding of voor inhuur van extern personeel.

De interne organisatie van het economische beleid van de gemeente Ooststellingwerf kan naar de mening van de rekenkamercommissie doelmatiger. Op bestuurlijk niveau vallen economische zaken en toerisme bijvoorbeeld onder twee verschillende bestuurders, wat voor een kleine gemeente en gezien de verwevenheid van deze onderwerpen, in theorie, geen efficiënte verdeling lijkt. Het is in de praktijk best mogelijk om dit met goed collegiaal bestuur te ondervangen, maar een verdeling over twee portefeuilles vormt een extra risico op ondoelmatig beleid. De commissie heeft geen aanwijzingen dat de bestuurlijke opsplitsing in Ooststellingwerf tot problemen leidt.

Het ontbreken van een bedrijvenloket en een relatiebeheersysteem leiden tot lange procedures voor het bedrijfsleven en zorgen volgens de rekenkamercommissie voor een minder doelmatige manier van werken. Het effect van de ondernemersvriendelijke keuze van het aanstellen van een bedrijfscontactfunctionaris wordt daarmee verminderd.

## **6.3. Ooststellingwerf en benchmarkgemeenten**

Wanneer de gemeente Ooststellingwerf wordt vergeleken met de benchmarkgemeenten Steenwijkerland, Skarsterlân, Tytsjerksteradiel en

Weststellingwerf, valt op dat Ooststellingwerf economisch gezien, relatief mindere resultaten bereikt dan de benchmarkgemeenten. Zo was in Ooststellingwerf tussen 2002 en 2008 een lichte daling van het aantal banen waarneembaar, terwijl het aantal banen in Weststellingwerf, Skarsterlân en Tytsjerksteradiel juist toenam. Ook de groei van het aantal startende ondernemingen is in Ooststellingwerf duidelijk achtergebleven bij die in de benchmarkgemeenten.

Wanneer het economisch beleid van de verschillende gemeenten met elkaar worden vergeleken, blijkt dat het beleid van de gemeente Weststellingwerf het meest lijkt op dat van Ooststellingwerf. Bij de overige benchmarkgemeenten komt het economisch beleid actiever over. Men zou, gezien de achterblijvende economie in Ooststellingwerf, ook hier een voortvarende uitvoering van het economisch beleid verwachten. Het onderzoek maakt echter duidelijk dat de uitvoering van het economisch beleid in Ooststellingwerf sterk achter is gebleven bij de eigen doelen. Naast een meer daadkrachtige uitvoering pleit de rekenkamercommissie voor een nadrukkelijk inzet op intergemeentelijke regionale samenwerking op economische onderwerpen

Wat betreft de samenwerking tussen de economische beleidsafdeling en de afdeling sociale zaken, lijkt de gemeente Ooststellingwerf het iets minder goed te doen dan de benchmarkgemeenten. Hoewel er op informele manier wordt samengewerkt tussen beide afdelingen, lijkt deze samenwerking in de gemeenten Skarsterlân en Steenwijkerland iets proactiever. Zoals in hoofdstuk 4 al aan bod kwam, werken de economische afdeling en de afdeling Sociale Zaken van de gemeente Skarsterlân nauw samen wanneer een nieuw bedrijf zich in de gemeente vestigt. Er worden dan gezamenlijk gesprekken met de ondernemer gevoerd om te kijken of er mogelijkheden bestaan voor het in dienst nemen van werkzoekenden. In Steenwijkerland heeft de klantmanager periodiek contact met de bedrijvencontactmanager om te bespreken waar mogelijkheden bestaan voor werkzoekenden. Dit lijkt een intensievere aanpak dan die van Ooststellingwerf. Op basis van het relatieve economisch achterblijven van de gemeente Ooststellingwerf zou ook hier zo'n intensievere aanpak wenselijk zijn.

Tegelijkertijd blijkt uit onderzoeken van MKB Noord en TNS NIPO naar het ondernemingsklimaat in gemeenten, dat de ondernemers in Ooststellingwerf redelijk tevreden zijn, en dat Ooststellingwerf in vergelijking met andere (even grote) gemeenten gemiddeld scoort. Dit beeld sluit aan bij de gesprekken die de rekenkamercommissie hield met plaatselijke ondernemers. Het beeld dus van een gemeente die tamelijk klantvriendelijk opereert, maar waar klantvriendelijkheid wel te weinig organisatorisch is geborgd. Bovendien blijven de objectieve resultaten achter bij de gestelde doelen. Ook lijken omliggende gemeenten, met alle kanttekeningen die bij vergelijkingen zijn te plaatsen, het beter te doen dan Ooststellingwerf.

## 6.4. Aanbevelingen

Op basis van de voorgaande paragrafen komt de rekenkamercommissie tot een aantal aanbevelingen.

### **Uitbreiding economische afdeling**

Naar de mening van de commissie is het nodig om sterk in te zetten op economische activiteiten. De beleidsplannen zijn goed. Wil men ze uitvoeren, dan is extra uitvoeringscapaciteit nodig, hetzij via eigen (tijdelijke) formatie, hetzij via uitbesteding of inhuur. De huidige budgetonderschrijding maakt duidelijk dat er geld beschikbaar is. De huidige bezetting is krap. Als de gemeente Ooststellingwerf de ambities uit de structuurvisie, de economische visie en de toeristische ontwikkelingsplannen wil waarmaken, is een grotere inzet en/of capaciteit nodig.

### **Prioritering**

Kiest de gemeente niet voor uitbreiding van de formatie of capaciteit dan is de rekenkamercommissie van mening dat de gemeente Ooststellingwerf meer prioriteit moet geven aan haar activiteiten binnen het economisch beleid. Overigens moet een gemeente met de schaal van Ooststellingwerf, ook bij een uitgebreide uitvoeringscapaciteit, zijn middelen geconcentreerd inzetten. Het is dus belangrijk te besluiten wat de belangrijkste acties zijn en daar vervolgens als eerste op in te zetten. Momenteel heeft de gemeente in de Visie Economie Ooststellingwerf te veel actiepunten benoemd.

### **Recreatie en toerisme**

De gemeente moet blijven inzetten op recreatie en toerisme. Momenteel liggen er goede plannen op dit terrein, de volgende stap is de uitvoering. Omdat veel andere gemeenten in de omgeving ook inzetten op recreatie en toerisme, is onderscheidend vermogen erg belangrijk. Door de onderzoeken op welke recreatieve en toeristische aspecten De gemeente Ooststellingwerf zich kan onderscheiden t.o.v. andere gemeenten. In eerste instantie kan de gemeente de focus leggen op versterking van het toeristische karakter van Appelscha (een duidelijke profilering).

### **Versterking interne organisatie**

De gemeente kan de interne organisatie versterken op het terrein van economisch beleid. Een overwegingspunt is het in de volgende collegeperiode bestuurlijk 'economische aangelegenheden' en 'recreatie en toerisme' in één portefeuille te plaatsen. Daardoor kan meer samenhang ontstaan tussen de beide beleidsonderwerpen, wat een effectievere en efficiëntere uitvoering van beleid tot gevolg kan hebben. Ook zou intern een bedrijvenloket kunnen worden gecreëerd, die de positie heeft om snel te kunnen handelen en de relatie met het lokale bedrijfsleven verder kan versterken. De positie van economische zaken binnen de organisatie kan versterkt worden via aanvullende bevoegdheden, een nadrukkelijke taak van het betreffende afdelingshoofd, extra menskracht, et cetera. Daarnaast beveelt de

rekenkamercommissie aan te werken aan een klantvriendelijker/  
bedrijfsgerichtere cultuur.

Bovenstaande kan adequaat worden ondersteund met ICT, zoals met een goed relatiebeheersysteem en wellicht een systeem waarmee bedrijven *online* en *realtime* inzicht krijgen in hoe snel hun vraag wordt beantwoord. De onduidelijkheid en onvoorspelbaarheid van de procedures zijn een veel voorkomende klacht van de bedrijven.

### **Samenwerken in de regio**

De gemeente Ooststellingwerf werkt op diverse terreinen samen met buurgemeenten. Zo wordt op het gebied van toerisme samengewerkt met Drentse gemeenten, op het gebied van onder andere belastingen en de sociale dienst met Weststellingwerf, terwijl er op andere terreinen voorzichtige contacten met Opsterland bestaan. Bij thema's als de lobby rond de nieuwe N381 is gebleken dat samenwerken essentieel is, hier had wellicht nauwer moeten worden samenwerkt. Hoewel er al wordt samengewerkt, is de rekenkamercommissie van mening dat door intensievere samenwerking het rendement van het economisch beleid van de gemeente Ooststellingwerf vergroot kan worden. De economische uitdagingen voor Ooststellingwerf zijn groot en er zijn voldoende sterke punten en kansen, die vaak het beste op regionale schaal kunnen worden benut.

## 7. REACTIE HOOR EN WEDERHOOR

Op 9 september 2009 ontving de rekenkamercommissie de volgende e-mail:

*“Van de rekenkamercommissie Ooststellingwerf hebben wij in vertrouwelijkheid het concept eindrapport van het onderzoek inzake het economisch beleid ontvangen. U heeft ons verzocht om de inhoud van dit rapport op juistheid en volledigheid te toetsen. Met belangstelling hebben wij kennis genomen van de inhoud van het rapport. In de bijlage vindt u onze reactie op het concept eindrapport. Deze reactie is opgesteld in overleg met mijn collega economische zaken, de betrokken portefeuillehouders en het management. In onze reactie hebben we geprobeerd ons te beperken tot de feiten. Met vriendelijke groet,*

*Siepie de Groot  
Beleidsmedewerker Recreatie & Toerisme /  
Projectleider recreatieve ontwikkeling Appelscha  
Afdeling VROM*

De tekst van de genoemde bijlage laten wij hierna integraal volgen.

In de eerste plaats veel waardering en herkenning voor de inhoud van het rapport.

In het algemeen geeft het een goed en redelijk compleet beeld van onze economisch beleid en onze activiteiten op dit gebied.

Toch zijn er wat punten van zorg en aandacht.

Algemene opmerkingen:

er is geen overleg geweest met portefeuillehouder recreatie, medewerker R&T en ook niet met mensen uit het werkveld;

in het rapport wordt geen aandacht geschonken onze gewijzigde werkwijze met betrekking tot inkoop en aanbesteding;

de vergelijking met de gemeenten Weststellingwerf en Steenwijkerland is minder goed en logisch dan die met Tietjerksteradiel. Zowel in

Weststellingwerf als in Steenwijkerland is er sprake van de ligging aan het spoor en aan de A 32, die economisch van groot belang zijn en daarmee van invloed zijn op de economische prestaties;

als je onze gemeente alleen vergelijkt met de beste jongetjes van de klas moet je dat wel realiseren als je een oordeel velt over de prestaties;

acquisitie met betrekking tot aan te trekken bedrijven komt op een aantal plaatsen terug. Het gemeentelijk standpunt is daarover nu heel helder,

acquisitie om bedrijven naar Ooststellingwerf te trekken is zonde van de tijd en energie. Gelet op alle feiten en omstandigheden die een rol spelen bij de

keuze van vestiging is het voor Ooststellingwerf niet zinvol om heel actief te zijn. Dit is door drs Siem Jansen, directeur van de N.O.M. nog eens heel duidelijk verteld aan de gemeente en ook aan de ondernemers. Daarover zijn gemeente en ondernemers het nu ook min of meer eens. Dit betekent min of meer dat er ten aanzien van dit punt van het coalitieprogramma sprake is van voort schrijdend inzicht. In het raadsvoorstel inzake de vaststelling van de Economische Visie is dit nadrukkelijk voor het voetlicht gebracht.

p. 5

De uitkomsten van TNS Nipo zijn inmiddels wel bekend en kunnen wellicht nog worden meegenomen bij de conclusies en aanbevelingen.

p. 13, 15

De bedrijvencontactfunctionaris werkt 1,1 in plaats van de genoemde 0,8 fte

p. 16

De bedrijvencontactfunctionaris een sterkere positionering geven binnen de organisatie. Waarom alleen de bedrijvencontactfunctionaris en niet ook de beleidsmedewerker recreatie & toerisme en de accountmanager werkgelegenheid? Dus alle economische functies.

p. 17

Bedrijventerrein Oud-Venekoten geherstructureerd W moet zijn N (wel een plan maar nog geen haalbaarheid)

Bedrijventerreinen wonen werken N moet zijn W (in Donkerbroek zijn mogelijkheden ontstaan en aan de Snellingerdijk zijn ook 2 mogelijkheden)

Versterking bedrijvenloket N moet zijn D (Martie was er en er komt weer een nieuwe Martie en ook nog een nieuwe extra Siepie)

op het gebied van recreatie en toerisme wordt ook samengewerkt met de gemeenten in Zuidoost Friesland. Samen met deze gemeenten is het fietsroutenetwerk gerealiseerd en is er periodiek overleg met de recreatie en toerisme beleidsmedewerkers.

p. 17 en 18

In de tabel 3.1 wordt bij opwaardering Boerestreek een 'N' geplaatst, terwijl in tabel 3.2 bij Boerestreek en omgeving Appelscha: uitvoeren Marketingvisie een 'D' staat. Dit is niet consistent.

Daarnaast staat in tabel 3.1 bij het kaderplan Appelscha tot uitvoer brengen een 'N'. Dit is onjuist. Er zijn al veel initiatieven en projecten uit het Kaderplan uitgevoerd of worden binnenkort gerealiseerd, zoals: openluchttheater Appelscha, uitkijktoren, cachot, , TROM onderzoek, aanleg Familiepad, gastensteigers Appelscha en AppelTrein.

p. 18

N 381 W moet zijn N

Centrumgebied W moet zijn D

Kwaliteitsverbetering plan Venekoten W moet zijn N

Completering infra Turfsteker D moet zijn W



Verbetering Dienstverlening benchmarking N moet zijn W

Promoten starten eigen bedrijf is niet gebeurd, maar dat was ook niet de bedoeling. Er is wel een bijeenkomst geweest voor starters om hen wat meer steun en zekerheden te bieden. Als vervolg daarop zijn wij nu bezig samen met de CCO en de Rabobank om te komen tot een club voor Jonge ondernemers onder de vleugels van de CCO

p. 19

Deze bladzijde geeft een onvolledig beeld van de uitgaven op het gebied van recreatie en toerisme.

Bestedingen recreatie en toerisme, een overzicht:

Structurele uitgaven:

Recreatieschap Drenthe	€ 75.000,-
VTRBO	€ 22.000,-
Turfroute	€ 35.000,-
Onderhoud ruiterroutes	€ 1.000,-
Kwaliteitsverbetering halfverharde recreatieve fietspaden (3 jaar: 2009, 2010 en 2011)	€ 312.000,-
Eenmalige uitgaven 2008:	
Oude Paden Nieuwe Wegen	€ 2.000,-
Rondje Waskemeer	€ 1.500,-
Buurtschappen Oosterwolde	€ 5.000,-
Informatieborden Oldeberkoop	€ 1.250,-
Openluchttheater	€ 80.000,-
TROM	€ 10.000,-
Gastensteigers Appelscha	€ 205.000,-
Uitvoering Marketingvisie	€ 55.000,-

p. 20

Aanvulling op de beperkte capaciteit. Ook de beleidsmedewerker recreatie en toerisme werkt aan de uitvoering van de projecten op het gebied van recreatie en toerisme. Daarnaast ondersteunt het Recreatieschap Drenthe op het gebied van recreatie en toerisme.

p.22

Aanvulling op het 'structurele doorpakken'. De uiteindelijke ontwikkelingen/initiatieven moeten door ondernemers worden gerealiseerd.

p. 38

aanvulling op dat er geld beschikbaar is voor recreatie en toerisme. op dit moment zijn er nog geen financiële middelen beschikbaar voor de herstructurering/opwaardering van de Boerestreek. Deze middelen worden in de kaderbrief gevraagd en hiermee moet de gemeenteraad in november instemmen.

## NAWOORD

In dit nawoord reageert de rekenkamercommissie op de feitelijke reactie op het rapport, zoals weergegeven in het voorgaande hoofdstuk.

Het eerste punt is de vergelijking met enkele andere gemeenten in de regio, de zogenoemde benchmark. De commissie beseft terdege dat een dergelijke vergelijking op beleidsgebied altijd lastig is, omdat de onderliggende werkelijkheid per gemeente sterk verschilt. Bij economisch beleid, waarbij inzet en resultaten bijna nooit direct te koppelen zijn, is een dergelijke vergelijking nog problematischer. Om die reden vormt de benchmark slechts één van de gehanteerde onderzoeksbronnen. Toch is een vergelijking altijd zinvol, al was het maar omdat elke gemeente in meer of mindere mate economisch beleid voert, daar middelen op inzet, resultaten verwacht. Niet voor niets werkt Ooststellingwerf samen met andere gemeenten in Zuid-Oost Friesland op bijvoorbeeld toeristisch gebied. Het is daarom goed om kennis te nemen van de situatie elders, omdat dat inzicht geeft in de beschikbare beleidskeuzes en de politiek meer grip geeft op de beleidsvorming. Dat laatste is, zoals bekend, de kern van het werk van een rekenkamer(commissie).

Het tweede punt is de reikwijdte van het onderzoek. Economisch beleid raakt nauw aan andere beleidsvelden, zoals ruimtelijke ordening, welzijn, toerisme & recreatie. Eenvoudigweg om te voorkomen dat een schier eindeloze lijst van te raadplegen documenten en te interviewen personen zou ontstaan, heeft de rekenkamercommissie zich bij de keuze van zijn bronnen beperkt tot die welke direct op het beleidsveld economie als zodanig betrekking hebben. Dat een dergelijke beperking per definitie geen uitputtend beeld kan opleveren is evident. De reactie van het college heeft de rekenkamercommissie echter niet de indruk gegeven dat in dit opzicht belangrijke feiten of omstandigheden over het hoofd zijn gezien.

Het derde en wellicht meest opmerkelijke punt was het gegeven dat de gemeente inmiddels afscheid heeft genomen van het fenomeen actieve acquisitie. Opmerkelijk, omdat menig gemeente zichzelf probeert te profileren als ideale vestigingsplaats voor tenminste een of meer specifieke categorieën bedrijven. Ooststellingwerf is evenwel tot de conclusie gekomen dat een dergelijke inzet relatief veel middelen vergt en waarschijnlijk weinig zou opleveren. De rekenkamercommissie kan deze keuze begrijpen, met name gelet op de geografische ligging van de gemeente. Die maakt dat men voor de bedrijvigheid grotendeels afhankelijk zal zijn van het eigen verzorgingsgebied en de directe regio. Een actief faciliterend beleid, waarbij bedrijven begeleid worden in bijvoorbeeld hun huisvestingsvraag en vergunningskwesties, is dan een realistisch alternatief. Een uitzondering vormt de toeristische sector, die in deze regio voldoende perspectief biedt voor een actief ontwikkelend beleid vanuit de gemeente.

De reactie van het college bevat verder diverse behartigenswaardige opmerkingen. In de tekst van dit rapport zijn deze – waar gewenst – verwerkt.