

Friese Retailagenda 2026-2028

Een Fryslân-brede aanpak voor economisch vitale en toekomstbestendige kernen



Inhoud

1.	Inleiding	3
1.1	Koopstromenonderzoek & SWOT-analyse Friese winkelgebieden	3
2.	Friese Retailagenda: proces, aanpak en ambitie	6
2.1	Friese ambitie vitale kernen	7
3.	Hoofdthema's	8
3.1	Versterken en professionaliseren van lokale samenwerking	8
3.2	Toekomstbestendig ondernemerschap	9
3.3	Verhogen verblijfskwaliteit	9
3.4	Stimuleren functiemix	11
3.5	Identiteit en profilering winkelgebieden	11
4.	Actieprogramma	13
4.1	PIJLER 1: KENNIS	13
4.2	PIJLER 2: BELEIDSINFORMATIE/DATA	19
4.3	PIJLER 3: INNOVATIE EN PROJECTONTWIKKELING	21
5.	Uitvoering en monitoring	23
5.1	Organisatievorm	23
5.2	Activiteiten	23
5.3	Kosten en financiering	24
5.4	Financiering Friese Retailagenda	25

1. Inleiding

Winkelgebieden zijn van groot economisch en sociaal-maatschappelijk belang. Zij vervullen een cruciale rol in de lokale economie, werkgelegenheid, leefbaarheid en sociale samenhang. In deze Friese Retailagenda staat daarom het begrip vitale kernen centraal. In het document is bewust gekozen voor deze term, omdat deze verder reikt dan het functioneren van winkelgebieden alleen. Met vitale kernen spreken we de ambitie uit om te werken aan steden, dorpen en wijken waar bewoners en ondernemers zich zowel sociaal als economisch kunnen ontplooiën, waar ruimte is voor ondernemerschap en ontmoeting en waar de leefbaarheid hoog is en blijft.

Economisch belang

- Werkgelegenheid: Retail en horeca bieden veel lokale banen die over het algemeen ook aansluiten bij het opleidingsniveau van de inwoners.
- Aantrekkingskracht: Bruisende gebieden trekken bezoekers aan, die steeds vaker komen en langer blijven, wat goed is voor de lokale economie.
- Investerings: Een gezond winkelgebied trekt ondernemers en investeringen aan.

Sociaal-maatschappelijk belang

- Winkelgebieden vormen sociale knooppunten in vitale kernen, waar inwoners elkaar ontmoeten en interactie plaatsvindt, ook in het tijdperk van online winkelen.
- Winkelgebieden versterken leefbaarheid, identiteit, samenhang en het welzijn van inwoners in steden, dorpen en wijken.
- Transformatie van een ‘place to buy’ naar een ‘place to be’ zorgt voor een bredere functiemix, met ruimte voor horeca, cultuur, zorg, dienstverlening en wonen, waardoor kernen ook buiten winkeltijden aantrekkelijk blijven.
- Vitaliteit en toekomstbestendigheid van kernen staan onder druk door demografische veranderingen, leegstand, digitalisering, verduurzaming, vergrijzing en bedrijfsopvolging.

Lokale identiteit, gemeenschapszin, ondernemerschap en toerisme bieden kansen om Friese kernen toekomstbestendig en veerkrachtig te maken. Door brede (lokale) samenwerking tussen overheid, onderwijs en ondernemers (retail, vastgoed etc.) ontstaat deze gemeenschapszin.

1.1 Koopstromenonderzoek & SWOT-analyse Friese winkelgebieden

Om een goed en actueel beeld te krijgen van de staat van de Friese winkelgebieden en de specifieke kansen en bedreigingen voor Fryslân te identificeren, heeft de Provincie Fryslân in de periode 2023-2024, in nauwe afstemming met de Friese gemeenten, een Koopstromenonderzoek (KSO)^[1] en een SWOT^[2]-analyse laten uitvoeren in de belangrijkste winkelgebieden in Fryslân.

1 <https://koopstromen.nl/fryslan/resultaten>

2 SWOT-analyses Friese Winkelgebieden 2024 | Staat van Fryslan



Eerder waren deze onderzoeken respectievelijk in 2017 (KSO) en in 2019 (SWOT) gedaan. Doel van deze onderzoeken was enerzijds om een actueel beeld van het koop- en bestedingsgedrag van inwoners en bezoekers van Fryslân te krijgen (Koopstromenonderzoek (IPSOS/Broekhuis Rijs De Gier Advisering)), en anderzijds van de situatie, kansen en bedreigingen en sterkten en zwakten van de voornaamste Friese winkelgebieden (SWOT-analyse (Broekhuis Rijs De Gier Advisering)).

De onderzoeken hebben ertoe bijgedragen dat er weer een actuele en brede basis van beleidsinformatie over de Friese winkelgebieden beschikbaar was om op verder te bouwen in beleids-, plan- en projectontwikkeling voor gemeenten, ondernemers en investeerders. Parallel aan deze onderzoekstrajecten heeft de Toerisme Alliantie Friesland (TAF) inspiratiebijeenkomsten gehouden in Dokkum, Grou en Franeker waarin met ondernemers, bestuurders en ambtenaren over de toekomst van de Friese winkelgebieden en kernen is gesproken.

1.1.1 Van onderzoek naar aanpak & samenwerking

De resultaten, adviezen en aanbevelingen zijn gepresenteerd aan stakeholders: gemeenten, centrummanagers, onderwijs, ondernemersverenigingen en ondernemers in detailhandel, horeca, recreatie en toerisme. Dit gebeurde tijdens het symposium “Koopstromenonderzoek Fryslân 2024”, dat plaatsvond op 3 oktober 2024 in Drachten. Tijdens dit symposium bleek dat er breed draagvlak en energie was bij de aanwezigen om aan de slag te gaan met de gepresenteerde uitkomsten, aanbevelingen en adviezen en in gezamenlijkheid toe te werken naar een Friese Retailagenda.

Eerder hadden Gedeputeerde Staten van Fryslân reeds de bestuurlijke ambitie om te komen tot een Friese Retailagenda uitgesproken in het “Bestuursakkoord 2023-2027 Oparbeidzje foar Fryslân” (*Er komt gericht beleid voor winkelgebieden, de zogeheten retailagenda. Zowel voor binnensteden als voor dorpen. Wij erkennen het principe van de zogeheten ‘nieuwe winkelstraat’. Dit doen wij graag samen met het Fries Centrumnetwerk*).

Op basis hiervan is eind 2024 een breed samengestelde Kerngroep Friese Retailagenda, met vertegenwoordigers van de drie O's (gemeenten, provincie, ondernemers, centrummanagers, TAF, Firda) gestart met de verdere uitwerking van een Friese Retailagenda. Het voorliggende document is hiervan het resultaat. De uitkomsten van de verschillende onderzoeken die hiervoor zijn benoemd, zijn door de Kerngroep Friese Retailagenda gebruikt ter onderbouwing van de Friese Retailagenda.

2. Friese Retailagenda: proces, aanpak en ambitie

Om de Friese Retailagenda verder vorm en inhoud te geven heeft de Kerngroep Friese Retailagenda in 2025 een aanpak met de volgende processtappen uitgevoerd:

- Nadere analyse van inhoud, conclusies, aanbevelingen en adviezen van het "Koopstromenonderzoek Provincie Fryslân 2024" (IPSOS/I&O en Broekhuis Rijs De Gier Advisering, september 2024)" en de "SWOT-analyses geselecteerde winkelgebieden provincie Fryslân" (Broekhuis Rijs De Gier Advisering, september 2024);
- Een verdiepende gespreksronde langs alle Friese gemeenten, op basis van een vooraf ingevulde uitgebreide enquête. Tijdens deze gesprekken is met gemeenten gesproken over beleid, instrumentarium, lopende of geplande projecten en over de behoefte vanuit gemeenten ter versterking van levendige kernen;
- Het opstellen van een (concept) Friese Retailagenda;
- Een ambtelijke bijeenkomst met de Friese gemeenten over de conceptversie van de Friese Retailagenda (27 januari 2026).

Tijdens dit proces zijn de volgende belangrijke uitgangspunten gehanteerd:

- **Schaal:** Aandacht voor zowel grote, middelgrote als kleine kernen.
- **Scope:** Niet beperkt tot alleen retail/detailhandel, maar breder gericht op economisch vitale en toekomstbestendige kernen.
- **Draagvlak:** De Friese Retailagenda moet kunnen rekenen op breed draagvlak bij relevante stakeholders in de Friese winkelgebieden en kernen, waarbij deze stakeholders ook een actieve bijdrage leveren aan de uitvoering van deze agenda. Het moet een agenda worden waarin meerjarig integraal wordt samengewerkt tussen verschillende relevante stakeholders.
- **Bovenlokaal/regionaal/provinciaal:** De uitgevoerde onderzoeken en de gevoerde gesprekken met de gemeenten laten zien dat er, met name in de grote en middelgrote kernen, lokaal al veel gebeurt en inzet wordt gepleegd door gemeenten, ondernemers, ondernemers-/winkeliersverenigingen, vastgoedpartijen en centrummanagers. Dit is vaak lokaal maatwerk, verkeert in verschillende stadia, en de accenten variëren. Daarnaast verschilt de inzet per gemeente en kern afhankelijk van bestuurlijke prioriteiten, capaciteit en middelen. Bij de uitwerking van de Friese Retailagenda is primair gezocht naar vraagstukken en thema's waarin een brede Friese provinciale aanpak een duidelijke meerwaarde heeft en een aanvulling is op wat er lokaal al gebeurt. De genoemde onderzoeken, gesprekken en consultaties vormden hiervoor de basis.



2.1 Friese ambitie vitale kernen

Op basis van het voorgaande is de ambitie van de Friese Retailagenda als volgt geformuleerd:

Het behouden en versterken van toekomstbestendige en vitale kernen ten behoeve van de leefbaarheid en het welzijn en welbevinden van de Friese inwoners

In de volgende hoofdstukken zal verder ingegaan worden op de hoofdthema's van de Friese Retailagenda (hoofdstuk 3), de pijlers waarlangs de uitvoering van de Friese Retailagenda vorm zal worden gegeven en de activiteiten en het instrumentarium die binnen deze pijlers zullen worden ontwikkeld (hoofdstuk 4), en de organisatie van de uitvoering en de monitoring van de voortgang (hoofdstuk 5).

3. Hoofdthema's

Op basis van de uitkomsten, aanbevelingen en adviezen uit het Koopstromenonderzoek en de SWOT-analyse zijn vijf hoofdthema's geformuleerd. Deze thema's zijn breed actueel binnen de Friese winkelgebieden en kernen en vragen daarom in de komende periode gerichte aandacht en inzet binnen de Friese Retailagenda:

- 1. Versterken en professionaliseren van lokale samenwerking
- 2. Toekomstbestendig ondernemerschap
- 3. Verhogen verblijfskwaliteit
- 4. Stimuleren functiemix
- 5. Identiteit en profilering winkelgebieden

Hierna geven wij een nadere beschrijving van deze 5 thema's. Hierin geven wij het belang van deze thema's aan om daadwerkelijk tot vitale en toekomstbestendige winkelgebieden en kernen te komen in Fryslân.

3.1 Versterken en professionaliseren van lokale samenwerking

Goed functionerende samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, ondernemers en vastgoedeigenaren (de welbekende "gouden driehoek") zijn van belangrijke toegevoegde waarde en werpen duidelijk hun vruchten af. Uitbreiding van deze samenwerking met o.a. bewoners en onderwijs versterkt deze lokale samenwerking. Kernen waar deze samenwerking actief, constructief en duurzaam is, bijvoorbeeld via een centrummanagement-organisatie of een BIZ (Bedrijven Investerings Zone), worden over het algemeen hoger gewaardeerd door bezoekers en functioneren beter op thema's als beleving, aantrekkelijkheid, netheid en veiligheid.

Samenwerken loont – voor bedrijven én de gemeenschap. Door krachten te bundelen binnen een kern of winkelgebied ontstaat meer dan alleen onderlinge afstemming: het creëert echte waarde voor de lokale economie en versterkt de band met de lokale gemeenschap. Dit resulteert in:

- 1. sterkere netwerken met meer zichtbaarheid,
- 2. kennisdeling en (gezamenlijk) verder groeien, verbeteren en vernieuwen,
- 3. een betere aanpak van transities, onder andere op het gebied van verduurzaming, digitalisering en gezondheid.

Kortom: samenwerken maakt ons sterker, slimmer en duurzamer én is een must om tastbaar resultaat te behalen.

Tenslotte worden dergelijke samenwerkingsverbanden ook actief betrokken bij het opstellen van centrumvisies, waarbij nagedacht wordt over de langere termijn. Hiermee wordt een gezamenlijk doel gecreëerd en ontstaat er meer draagvlak en wederzijds begrip. Het is om meerdere redenen dan ook belangrijk deze samenwerking te blijven stimuleren en te professionaliseren.

3.2 Toekomstbestendig ondernemerschap

Een belangrijk en onderscheidend kenmerk van veel Friese winkelgebieden is het relatief grote aandeel zelfstandige winkeliers. Deze ondernemers bieden vaak een kwalitatief sterk en onderscheidend assortiment, gecombineerd met gastvrijheid, service en persoonlijk contact. Daarnaast blijven de opbrengsten van zelfstandige ondernemers grotendeels binnen de lokale economie, wat bijdraagt aan de versterking daarvan. Klanten waarderen dit zichtbaar. Daarmee leveren zelfstandige winkeliers een belangrijke bijdrage aan de identiteit en uitstraling van Friese kernen. Bovendien vormen zij vaak de ruggengraat van actieve ondernemers- en winkeliersverenigingen. Het voortbestaan en de toekomstbestendigheid van zelfstandige winkelbedrijven, met name in kleinere kernen, zijn geen vanzelfsprekendheid. Veranderende marktomstandigheden – zoals verschuivingen in klantvraag, technologische ontwikkelingen, toenemende concurrentie, wet- en regelgeving, krapte op de arbeidsmarkt en bredere maatschappelijke veranderingen – stellen ondernemers voor grote uitdagingen. Daar komt bij dat vergrijzing en het ontbreken van bedrijfsopvolging de continuïteit van veel bedrijven onder druk zetten. Kleine zelfstandige ondernemers beschikken bovendien vaak over beperkte tijd en kennis om deze ontwikkelingen structureel en adequaat het hoofd te bieden.

Het is daarom van belang het zelfstandig ondernemerschap in de Friese kernen te koesteren en actief te werken aan perspectief en continuïteit. Dit vraagt om tijdige en gerichte begeleiding, ondersteuning en facilitering van ondernemers. Te denken valt aan advies- en ondersteuningstrajecten gericht op de doorontwikkeling van het bedrijf (zoals groei, nieuwe verdienmodellen, koerswijziging of samenwerking), bedrijfsopvolging en -beëindiging, en digitalisering en online zichtbaarheid (zoals websites en social media). Ook de verbinding met het onderwijs, bijvoorbeeld via opleidingen in retailmanagement, kan hierbij een waardevolle rol spelen.

3.3 Verhogen verblijfskwaliteit

Een gezonde en aantrekkelijke inrichting van winkelgebieden biedt bezoekers een aangenaam verblijf en verlengt de verblijfsduur. De openbare ruimte in de Friese winkelgebieden is over het algemeen wel op orde en de afgelopen jaren merkbaar verbeterd: de winkelstraten liggen er over het algemeen netjes bij: het onderhoud is op orde, gebruikte materialen (steen, staal e.d.) zijn vaak van goede kwaliteit en doen veelal recht aan de (historische) uitstraling van de plaats. Gemeenten hebben oog voor verbetering en in verschillende plaatsen is of wordt momenteel geïnvesteerd in herinrichting van de openbare ruimte in het winkelgebied, bijvoorbeeld in Drachten, Heerenveen, Leeuwarden, Noordwolde, Burgum en Wolvega. Wel kan er nog een nadrukkelijke impuls gegeven worden aan de vergroening van winkelgebieden: in veel winkelgebieden is de hoeveelheid groen nog beperkt: er zijn relatief weinig bomen of plantvakken en de straten zijn relatief stenig. Dit zorgt, zeker in de zomermaanden, voor extra hitte en weinig schaduw. Groen zorgt voor verkoeling en schaduw en draagt daarmee bij aan klimaatadaptatie en het tegengaan van hittestress.

Een winkelgebied waar groen ook nog gecombineerd wordt met goede faciliteiten, zoals bankjes, speelplekken en eventueel zelfs openbare toiletten, zorgt voor een aangenamer en langer verblijf van inwoners en bezoekers. Hierdoor worden winkelgebieden ook steeds meer een "place to be" in plaats van alleen maar een "place to buy". Overigens zijn er ook wel degelijk groene winkelgebieden te vinden in Fryslân. Denk bijvoorbeeld aan het boomrijke Beetsterzwaag, Harlingen, Buitenpost (centrum getransformeerd tot een veilig, groen en aantrekkelijk verblijfsgebied, met onder andere



een multifunctioneel plein, een autoluwe winkelstraat en een klimaatbestendige inrichting van het parkeerterrein met infiltratiekratten), en ook aan Drachten (Raadhuisplein) en Heerenveen (Gedempte Molenwijk), waar vrij recent veel groen is toegevoegd. Dit zijn echter uitzonderingen. De meerderheid van de Friese winkelgebieden is nog relatief stenig.

Daarnaast blijft voortdurende aandacht voor leegstand en invulling van leegstaande panden uiteraard wenselijk.

3.4 Stimuleren functiemix

In alle Friese winkelgebieden zien we het aantal winkelmeters teruglopen. De verwachting is dat deze trend zich de komende jaren zal doorzetten. Tegelijkertijd wil de consument nog graag centra bezoeken, mits ze aantrekkelijk ingericht zijn en goede en gevarieerde voorzieningen bieden. Zoals we hiervoor bij 3.2 al aangaven zijn beleving, verblijfskwaliteit en aantrekkelijkheid steeds meer belangrijke trekkers voor bezoekers.

Op het gebied van voorzieningen en functies betekent dit dat het de komende jaren zaak is een veranderende functiemix te faciliteren en te streven naar een mooie lokale balans tussen verschillende functies zoals detailhandel, horeca, leisure, wonen, dienstverlening,

toerisme, culturele, maatschappelijke, welzijns- en zorgvoorzieningen. Het wordt meer en meer belangrijk om als winkelgebied maatschappelijk relevant te blijven. Door het clusteren en combineren van functies ontstaan er meer bezoekrekenen (inclusief combinatiebezoek) voor het betreffende winkelgebied wat tevens een positief effect heeft op de leefbaarheid. Evenementen leveren hieraan ook een belangrijke bijdrage.

3.5 Identiteit en profilering winkelgebieden

Identiteit en onderscheidend karakter zijn van groot belang voor winkelgebieden/kernen; winkelgebieden/kernen met een sterke identiteit blijken over het algemeen beter te functioneren dan gebieden zonder onderscheidend eigen karakter. Dat geldt voor kernen met een toeristisch profiel of historisch karakter, maar ook voor gebieden die een sterk aanbod in een specifiek segment hebben (zoals mode in Gorredijk en Surhuisterveen of woninginrichting in Wolvega).

Het benutten van eigen identiteit zorgt voor een grotere aantrekkingskracht, een breder en gevarieerder detailhandelsaanbod, meer bestedingen én verbetering van leefbaarheid. Het is dan ook zaak om te zoeken naar het eigen DNA/de eigen identiteit van winkelgebieden/kernen, deze te versterken (via beleid, inrichting, aanbod, evenementen) en vervolgens te vermarkten en hiermee proactief te profileren.

In dit kader benadrukken wij hier nog het nadrukkelijke belang van het toerisme voor de detailhandel. Veel gebieden, zeker de Waddeneilanden en de kleine toeristische (water) kernen, halen een groot aandeel van hun omzet uit toerisme; toeristen besteden in deze gebieden significant meer aan detailhandel en horeca dan de inwoners. De winkelgebieden met veel toevloeiing hebben over het algemeen ook meer winkels en horeca dan op grond van hun inwonertal verondersteld zou mogen worden. Dit is niet alleen goed voor ondernemers, maar zeker ook voor de inwoners van de betreffende kernen en hun omgeving, zowel in economisch opzicht als voor de leefbaarheid.

Door de extra omzet vanuit het toerisme kunnen bedrijven renderen (of blijven bestaan) die anders niet in die kern aanwezig zouden zijn. De extra omzet vanuit het toerisme zorgt voor een groter winkel- en horeca-aanbod, wat het winkelgebied voor de lokale en regionale bezoekers aantrekkelijker maakt en daarmee ook het wonen in de regio.. Het is daarom van groot belang om, zoals dat nu overigens ook al gebeurt, het toerisme en recreatie in Fryslân en haar dorpen en steden sterk te blijven promoten en te faciliteren.

Voor het functioneren van de detailhandel is het daarbij van belang dat de detailhandel, horeca en toeristisch-recreatieve activiteiten bij elkaar geclusterd zijn, zodat de onderlinge interactie wordt versterkt. Sfeer, compactheid en gezelligheid spelen een belangrijke rol: bezoekers van winkelgebieden komen niet om functioneel één of enkele winkels te bezoeken, maar willen juist graag wat rondslenteren, een terrasje pakken en wat winkels bekijken. Om dat mogelijk te maken is een compact (historisch) centrumcluster van belang.



4. Actieprogramma

In de vorige hoofdstukken zijn de ambitie en de vijf themalijnen beschreven. Om de genoemde themalijnen concreet te realiseren, worden in dit hoofdstuk de activiteiten en instrumenten beschreven die gedurende de looptijd van de Friese Retailagenda worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Deze zijn uitgewerkt langs drie samenhangende pijlers:

- Pijler 1: Kennis
- Pijler 2: Beleidsinformatie/data
- Pijler 3: Innovatie en projectontwikkeling

4.1 PIJLER 1: KENNIS

“Leren, delen en doen voor vitale en toekomstbestendige Friese kernen”

Deze pijler vormt het fundament onder de Friese Retailagenda. Doel is om kennisontwikkeling, kennisdeling en praktische toepassing te versterken. Alle betrokken partijen – ondernemers, gemeenten, onderwijs, centrummanagers en ondersteunende organisaties – leren en vernieuwen gezamenlijk om zo de vitaliteit en toekomstbestendigheid van Friese winkelgebieden en dorps- en stadskernen te vergroten. De pijler bestaat uit drie onderling verbonden onderdelen:

- 1. Retail academie – leren & ontwikkelen
- 2. Ondernemersbegeleiding – van kennis naar toepassing
- 3. Kennisplatform – borgen, verbinden en inspireren

Samen zorgen deze onderdelen voor een doorlopende kenniscyclus: ontwikkelen → toepassen → delen.

4.1.1 Retail academie – Leren & ontwikkelen

Doelgroep

- Retailondernemers en winkelpersoneel (strategisch & operationeel niveau)
- Studenten (mbo/hbo) met interesse in retail, ondernemerschap, hospitality, marketing, design
- Gemeenten en centrummanagers
- Werkzoekenden of zij-instromers

Doel en inhoud

De Retail academie wordt hét leer- en ontwikkelhuis voor de Friese retail sector.

Zij brengt onderwijs, ondernemers en overheden bij elkaar rond thema's als:

- Toekomstbestendig ondernemerschap (o.a. digitalisering, duurzaamheid, bedrijfsopvolging)
- Klantbeleving, gastvrijheid en samenwerking
- Innovatie, circulaire economie en lokale identiteit

Vormgeving

- Praktijkgerichte leerlijnen en microtrainingen, afgestemd op lokale behoeften die met regelmaat wordt afgestemd met centrummanagers, gemeenten en Ynbusiness.
- Opleidingsaanbod toegankelijk via regionale opleidingshubs. Hiermee wordt aangesloten bij de lokale infrastructuur en netwerken. Dit vergroot de bereikbaarheid, betrokkenheid en praktische toepasbaarheid voor ondernemers en heeft hierdoor duidelijk toegevoegde waarde ten opzichte van een centraal georganiseerde opleidingsstructuur.



- Kennisevents, gastcolleges en “RetailLabs” in samenwerking met ondernemers en gemeenten.
- Verbinding met bestaande initiatieven als Us Lokaal (Dokkum) en Flink Yn Gesprek (Ynbusiness).
- Ontwikkeling van modulaire cursussen i.s.m. Ynbusiness en overige stakeholders.
- Verbinding met het HBO en bijbehorend opleidingsaanbod.

Financiering

Opzetten en exploitatie Retail academie	Financiering: Firda
Gebruik diensten Retail academie	Financiering: Eigen bijdrage van gebruikers (ondernemers, gemeenten etc.)

Rollen en betrokken stakeholders

Stakeholder	Rol/bijdrage
Firda (pakketcoördinator)	Coördinatie, implementatie en exploitatie van de Retail academie
	Ontwikkeling van leerlijnen, organisatie trainingen en overig opleidingsaanbod
Gemeenten	Gebruikers van opleidingsaanbod voor groepen ondernemers in de winkelgebieden
	Signaleren van lokale opleidingsbehoeften, incl. faciliteren locaties en werving deelnemers
Ondernemers & ondernemersverenigingen	Gebruikers van het opleidingsaanbod
	Leveren van praktijkcasussen, gastdocenten en mentoren
Centrummanagers	Signaleren van lokale opleidingsbehoeften, incl. faciliteren locaties en werving deelnemers
	Verbinden van lokale ondernemersnetwerken met opleidingsaanbod
Provincie Fryslân	Borging, monitoring en communicatie van resultaten
EBF/VKAF ^[3]	Borging en ontsluiting van ontwikkelde kennis via het kennisplatform
Ynbusiness	Input van praktijkkennis vanuit begeleidingstrajecten, werving deelnemers, verbinden ondernemers aan opleidingstrajecten

3 Zie hoofdstuk 5 voor uitleg over de VKAF; dit staat voor Vitale Kernen Alliantie Fryslân, een vehikel waarin de triple-helix regelmatig samenkomt – gefaciliteerd door een kennismakelaar/projectleider – om de implementatie van de Friese Retailagenda aan te jagen, te verbinden, netwerken en agenderen.

4.1.2 Ondernemersbegeleiding – Van kennis naar toepassing

Ynbusiness fungeert in Fryslân al als onafhankelijk ondernemersloket en voert vanuit die rol structureel gesprekken met ondernemers in Fryslân. Deze basisinzet vormt een belangrijk fundament onder de Friese Retailagenda en het onderdeel Ondernemersbegeleiding bij de pijler Kennis. In de uitvoering van de agenda wordt in overleg met Ynbusiness bepaald welke activiteiten aanvullend zijn op deze reguliere werkzaamheden en welke extra inzet nodig is om de doelstellingen van de Retailagenda te realiseren. Hieronder volgt een uiteenzetting van de mogelijke activiteiten die uitgevoerd kunnen worden door Ynbusiness (vanuit basis- of als extra werkzaamheden).

Doelgroep

- Ondernemers in de detailhandel, horeca en dienstensector (zelfstandig en franchise)
- Startende ondernemers en bedrijfsopvolgers
- Centrummanagers en ondernemersverenigingen

Hoofddoel

Het versterken van de vitaliteit en toekomstbestendigheid van de ondernemers in de detailhandel, horeca en dienstensector in de Friese kernen door middel van gerichte, praktische ondersteuning.

Subdoelen

- Verhoging van de adoptie van digitalisering en verduurzaming onder de doelgroep ondernemers. Focus op (kleine en middelgrote) MKB-ondernemers in het peloton: ondernemers die willen innoveren, maar ondersteuning nodig hebben en een sparringpartner zoeken. Ondernemers die bereid zijn tot samenwerking en leren van andere ondernemers.
- Inzicht krijgen in de omvang van - en advisering (tweedelijns) bij bedrijfsopvolging.
- Stimuleren en aanjagen van een sterk lokaal en regionaal netwerk van ondernemers.
- Kennis delen en theorie koppelen aan de praktijk door samenwerking met onderwijsinstellingen.

Activiteiten

1. Coachingtrajecten

Ynbusiness Boost. Onder Ynbusiness Boost verstaan we: Een gesprek met een ondernemer waarbij een uitgebreid assessment wordt gemaakt van de onderneming met een advies van verschillende specialisten van Ynbusiness op het gebied van impact, verduurzamen, digitalisering en innovatie. Het assessment wordt met de ondernemer besproken waarna de juiste doorverwijzingen worden gedaan om de onderneming stappen te laten zetten. Dit heeft meer diepgang en is breder dan de gebruikelijke ondernemersgesprekken.

Financiering: Op basis van afname.

2. Bedrijfs- en winkelpanden verduurzamen

- Ondernemers helpen om energiebesparende maatregelen te nemen (zoals isolatie, ledverlichting, zonnepanelen en warmtepompen).
- Adviseren over mogelijkheden om panden te renoveren of toekomstbestendig te maken in lijn met duurzaamheidsdoelen.

Financiering: Inzet vanuit de SPUK Bedrijfsmatig Vastgoed (Ynbusiness; eerstelijns) en de Adviesvoucherregeling Fryslân (tweedelijns).

3. Productie- en bedrijfsprocessen verduurzamen

- Bedrijven begeleiden in het efficiënter omgaan met grondstoffen en energie, en het reduceren van afvalstromen.
- Stimuleren van circulaire bedrijfsmodellen (hergebruik, reparatie, recycling in het productieproces).
- Ondernemers helpen bij of doorverwijzen naar een partij die helpt bij het doorvoeren van concrete verduurzamingsmaatregelen in hun bedrijfsvoering.

Financiering: Inzet vanuit de SPUK Bedrijfsmatig Vastgoed (Ynbusiness; eerstelijns) en de Adviesvoucherregeling Fryslân (tweedelijns).

4. Eerstelijns advisering met betrekking tot:

- Innovatie;
- Digitalisering;
- Bedrijfsopvolging;
- Subsidie- en financieringsmogelijkheden;
- Aantrekkelijker en toekomstbestendiger maken van hun winkel.

en schakel op deze thema’s naar tweedelijns advisering of onderwijs.

Financiering: Diensten betreffen regulier reeds bekostigd aanbod van Ynbusiness.

5. Groepstrajecten

- Kennisdeling via kennistafels: Bijeenkomsten over impactondernemen, innovatie, digitalisering en verduurzaming, verspreid over Friese gemeenten. Ondernemers kunnen vrijblijvend aanschuiven.

Financiering: Wordt aangeboden in de regio's Zuidwest en Noordoost in het kader van de Regiodeals. In andere regio's beschikbaar op aanvraag.

Rollen en betrokken stakeholders

Stakeholder	Rol / bijdrage
Ynbusiness (pakketcoördinator)	Ontwikkeling en uitvoering van begeleidingstrajecten, monitoring, matching van coaches
Gemeenten	Identificeren van ondernemers die ondersteuning nodig hebben
Ondernemers / ondernemersverenigingen / franchisenemers	Deelnemen aan begeleiding, delen van best practices
Centrummanagers	Identificeren van ondernemers die ondersteuning nodig hebben Schakel tussen ondernemers en Ynbusiness; signaleren van thema's op kern-/winkelgebied-niveau
Onderwijs (Firda, NHL Stenden)	Betrekken studenten bij praktijkprojecten; koppeling theorie-praktijk
EBF/VKAF	Vastleggen en delen van opgedane kennis en succesverhalen op het kennisplatform
Provincie Fryslân/VKAF	Organisatorische ondersteuning, programmacoördinatie

4.1.3 Kennisplatform – Borgen, verbinden en inspireren

Ter versterking van kennisdeling en samenwerking wordt op korte termijn gekeken naar de ontwikkeling van een Vitale Kernen Alliantie Fryslân (VKAF, zie ook hoofdstuk 5 voor een uitgebreidere toelichting). Deze alliantie kan een netwerk vormen waarin gemeenten, ondernemers, onderwijsinstellingen en andere partners structureel samenwerken rondom de ontwikkeling van vitale en toekomstbestendige kernen.

Het kennisplatform vormt hierbij het digitale en fysieke hart, waarin kennis, best practices en innovaties worden gebundeld, gedeeld en toegepast.

Doelgroep

- Gemeenten, beleidsmakers en centrummanagers
- Ondernemers en organisaties in de winkelgebieden, onderwijsinstellingen, studenten
- Provincie Fryslân

Doel en inhoud

Het Friese Kennisplatform Retail wordt dé digitale én fysieke hub voor kennis, data en samenwerking rondom vitale en toekomstbestendige kernen. Het platform verbindt, bundelt en verspreidt kennis die binnen de Retail academie en de ondernemersbegeleiding wordt ontwikkeld.

Vormgeving

- Een Friese kennismakelaar die proactief vraag naar en aanbod van kennis verbindt als onderdeel van de VKAF
- Online toolbox met formats, beleidsdocumenten, presentaties, onderzoeken, data en cursussen/trainingen etc.
- Periodieke kennis- en inspiratiebijeenkomsten/intervisies voor gemeenten en ondernemers
- Koppeling aan landelijke kennisbronnen zoals De Nieuwe Winkelstraat en Retailagenda Nederland

Financiering

Via financiering van de VKAF (zie Hoofdstuk 5).

Rollen en betrokken stakeholders

Stakeholder	Rol / bijdrage
EBF (pakketcoördinator)	Ontwikkeling en beheer van het kennisplatform
Provincie Fryslân	Faciliteren kennisplatform
Gemeenten	Actieve afnemer en leverancier van kennis, delen van lokale voorbeelden
Onderwijs (Firda, NHL Stenden)	Leveren van onderzoeksresultaten en leermateriaal
Ynbusiness	Aanleveren van ondernemerscases en best practices
Ondernemers en centrummanagers	Gebruikers en medeontwikkelaars van content, feedbackgevers
Landelijke partners (DNWS, MKB Nederland, VNG)	Kennisuitwisseling en aansluiting op nationale agenda's

Samenhang en versterking tussen de drie onderdelen onder de pijler Kennis

Onderdeel	Rol in kenniscyclus	Bijdrage
Retail academie	Ontwikkelt kennis en vaardigheden	Brengt nieuwe inzichten voort
Ondernemersbegeleiding	Past kennis toe in de praktijk	Levert praktijkervaring terug naar onderwijs
Kennisplatform	Borgt en deelt kennis	Zorgt voor blijvende uitwisseling en netwerkvorming

Deze drie onderdelen vormen samen een lerend ecosysteem waarin kennis wordt ontwikkeld (Firda), toegepast (Ynbusiness) en geborgd (EBF). De Provincie Fryslân heeft hierin een faciliterende en coördinerende rol, waarbij een programmatische verbinding tussen de drie onderdelen wordt ontwikkeld. Gemeenten, ondernemers en onderwijsinstellingen zijn de kernspelers die deze cyclus voeden en benutten. In hoofdstuk 5 wordt dieper ingegaan op de organisatie van dit lerend ecosysteem.

4.2 PIJLER 2: BELEIDSINFORMATIE/DATA

4.2.1 Beleidsinformatie

Koopstromenonderzoek en SWOT-analyse Friese winkelgebieden.

In 2007, 2017 en 2024 zijn er door de Provincie Fryslân, in nauwe afstemming met de gemeenten, koopstromenonderzoeken uitgevoerd. Daarnaast zijn in opdracht van de Provincie Fryslân en de Friese gemeenten in 2019/2020 en 2024 SWOT-analyses uitgevoerd in de 70 belangrijkste Friese winkelgebieden. Deze periodieke onderzoeken geven gezamenlijk een goed beeld van de koopstromen en de staat van de winkelgebieden in Fryslân en bieden een schat aan data en beleidsinformatie, die Provincie en gemeenten kunnen benutten bij beleids-/visie-, programma- of projectontwikkeling in de winkelgebieden. Provinciale Staten hebben bij de behandeling van de Beleidsbrief Economie (27-11-2024) een motie aangenomen waarin zij GS verzoeken het Koopstromenonderzoek periodiek (1 x in de 4/5 jaar) te herhalen. Dit betekent dat er in 2028/2029 weer een nieuw Koopstromenonderzoek zal moeten worden uitgevoerd. Voorstel is dit dan opnieuw te combineren met de uitvoering van een nieuwe SWOT-analyse.

Beide onderzoeken kunnen dan als basis dienen voor beoordeling van de effecten van alle inzet waaronder deze Friese Retailagenda en gemeentelijk beleid/instrumentarium, en herijking en actualisatie hiervan. Actueel detailhandelsbeleid is cruciaal als basis voor gerichte inzet in winkelgebieden.

Kosten en financiering

Koopstromenonderzoek 2028/2029	Kosten: € 150.000 - € 200.000
	Financiering: Provincie Fryslân
(Herijking) SWOT-analyses 2028/2029	Kosten: € 30.000
	Financiering: Deelnemende gemeenten obv staffel/verdeelsleutel naar inwoneraantal (deze werkwijze is ook bij de vorige SWOT-analyse (2024) gehanteerd)



4.2.2 Locatus-abonnement

Al jarenlang heeft de Provincie Fryslân een abonnement op de landelijke retail-database van Locatus, die verschillende gegevens met betrekking tot winkelgebieden bevat (o.a. winkelvloeroppervlak en leegstand). Gemeenten kunnen ook gebruik maken van dit abonnement en hebben eveneens toegang tot de data van Locatus.

De informatie uit Locatus wordt gebruikt voor onderzoeken door externe partijen (zoals bijvoorbeeld het Koopstromenonderzoek en de SWOT-analyse), en kan eveneens benut worden voor beleids- en visieontwikkeling op gemeentelijk of provinciaal niveau.

De Provincie Fryslân heeft het abonnement onlangs voor een nieuwe 4-jarige periode verlengd (2025-2029).

Kosten en financiering

Locatus abonnement 2025-2029	Kosten: € 67.560,-
	Financiering: Provincie Fryslân

Naast de voorgenoemde onderzoeken, die vaak een momentopname zijn, en het gebruik van de database van Locatus, zal in de looptijd van deze Retailagenda eveneens verkend worden welke mogelijkheden er zijn om de ontwikkelingen in de Friese winkelgebieden meer continu te meten en te monitoren. Zo mogelijk zullen hiervoor applicaties worden aangeschaft of ontwikkeld (bijvoorbeeld een dashboard winkelgebieden).

4.3 PIJLER 3 – INNOVATIE EN PROJECTONTWIKKELING

Van ideeën naar gezamenlijke initiatieven voor vitale kernen

Pijler 3 bouwt voort op de kennis, ervaring en inzichten die in Pijler 1 (Retail academie, ondernemersbegeleiding en kennisplatform) worden ontwikkeld en toegepast. Door deze kennis ontstaat ruimte voor nieuwe ideeën en innovatieve oplossingen die op meerdere plekken in Fryslân kunnen bijdragen aan vitale en toekomstbestendige kernen. Deze ideeën vormen de basis voor gezamenlijke ontwikkeling van (financieel) instrumentarium (bijvoorbeeld met betrekking tot transitie, leegstand, herstructurering of verplaatsing), pilotprojecten of andere initiatieven, gericht op innovatie, verduurzaming, functiemenging en versterking van de lokale economie.

4.3.1 Doelen en aanpak

De pijler heeft als doel om innovatie te stimuleren, partijen te verbinden en projecten aan te jagen die meerwaarde bieden voor Friese kernen. Hierbij staat centraal dat ideeën niet geïsoleerd worden uitgevoerd, maar gebundeld en opgepakt in samenwerking met gemeenten, ondernemers, onderwijsinstellingen en andere regionale partners.

Een projectleider/kennismakelaar van een op te richten Vitale Kernen Alliantie Fryslân moet hierin een sleutelrol spelen. Deze persoon zorgt voor:

- Aanjagen van initiatieven: het stimuleren en prioriteren van kansrijke ideeën, en het signaleren van innovatieve kansen vanuit de praktijk.
- Verbinden van partijen: gemeenten, ondernemers, onderwijs en andere relevante stakeholders worden gekoppeld aan projecten of pilotinitiatieven.
- Netwerkontwikkeling en agendering: activiteiten, projecten en best practices worden zichtbaar gemaakt, gedeeld en ingebed in het bredere Friese netwerk rondom vitale kernen.

4.3.2 Activiteiten binnen de pijler

- Identificeren van innovatieve ideeën voor instrumenten, pilots of projecten die inspelen op actuele behoeften in Friese kernen.
- Verbinding van partijen bij de uitvoering van pilotprojecten, waarbij kennis, expertise en middelen optimaal worden gedeeld.
- Doorontwikkeling en opschaling van nieuwe instrumenten of projecten, inclusief het verkennen van financieringsmogelijkheden via provinciale, gemeentelijke of externe (transitie)fondsen.

De financiering van concrete projecten en instrumenten valt buiten de scope van deze Retailagenda.

4.3.3 Doorkijk: Vitale Kernen Alliantie Fryslân

Pijler 3 is een beleidsmatige beschrijving van een op te richten Vitale Kernen Alliantie Fryslân (VKAF), naar het voorbeeld van de Toerisme Alliantie Friesland (TAF).

Deze alliantie kan een structureel netwerk worden waarin kennis, projecten en initiatieven rondom vitale kernen gebundeld, gedeeld en versterkt worden.

De projectleider/kennismakelaar van de VKAF speelt hierin een coördinerende en stimulerende rol, waardoor samenwerking, innovatie en gezamenlijke agenda's voor vitale Friese kernen worden geborgd en opgevolgd.

5. Uitvoering en monitoring

Om effectief en efficiënt uitvoering te geven aan de activiteiten genoemd in het vorige hoofdstuk wordt onder de Economic Board Fryslân een Vitale Kernen Alliantie Fryslân (VKAF) opgericht. Dit naar het voorbeeld van de TAF (Toerisme Alliantie Friesland) en qua organisatiemodel en begroting vergelijkbaar.

De VKAF is een samenwerkingsplatform waarin de volgende publiek-private partijen vertegenwoordigd zijn:

- Overheid (provincie/gemeenten)
- Ondernemers (retail/vastgoed/horeca etc.), ondernemersverenigingen en centrummanagement
- Onderwijs (NHL Stenden, Firda)
- Overige partners (zoals Economic Board Fryslân (Ynbusiness, TAF), Stichting Clok, Inretail)

5.1 Organisatievorm

De Vitale Kernen Alliantie Fryslân (VKAF) wordt opgezet als een creatieve, professionele denktank en netwerkorganisatie die innovatie, samenwerking en kennisdeling rondom vitale kernen stimuleert. De alliantie richt zich op het versterken van de economische en sociale positie van Friese kernen door gezamenlijke initiatieven, projecten en kennisinfrastructuur te ontwikkelen en te ondersteunen.

De samenstelling van de VKAF is open en dynamisch: deelnemers melden zich aan of worden aangedragen via het netwerk, met een bewuste balans in vertegenwoordiging van ondernemers, overheid, onderwijs en sector, regio en expertise. Regelmatig stromen deelnemers uit en komen nieuwe deelnemers erbij, om denkkraft, inspiratie en actieve betrokkenheid te waarborgen.

De alliantie organiseert vier kernbijeenkomsten per jaar, waarbij deelname wordt verwacht. Daarnaast kunnen deelnemers aansluiten bij projecten of bijeenkomsten die aansluiten bij hun expertise en interesse.

Een projectleider/kennismakelaar van de VKAF vervult een centrale rol als aanjager, verbinder en coördinator. Deze persoon stimuleert nieuwe initiatieven, koppelt partners aan projecten, agendeert relevante onderwerpen en faciliteert de kennisdeling binnen het netwerk.

De VKAF functioneert daarmee als structurele, coördinerende en stimulerende hub met focus op vitale en toekomstbestendige kernen in Fryslân.

5.2 Activiteiten

- Coördinatie en regie: Aansturen van de ontwikkeling, afstemming en implementatie van activiteiten binnen de drie pijlers van de Friese Retailagenda, zodat deze elkaar versterken en aansluiten bij de doelstellingen van vitale kernen.

- Verantwoordelijkheid uitvoering: Directe verantwoordelijkheid voor Pijler 1 (Kennis), onderdeel Kennisplatform, en Pijler 3 (Innovatie en Projectontwikkeling), inclusief de planning, monitoring en kwaliteitsborging van activiteiten.
- Stakeholderverbinding: Actief verbinden van gemeenten, ondernemers, onderwijs, provinciale partners en andere relevante partijen; versterken van regionale netwerken en stimuleren van samenwerking tussen stakeholders.
- Project- en pilotontwikkeling: Identificeren en initiëren van nieuwe projecten, pilots en innovatieve ideeën; koppelen van partijen aan initiatieven en faciliteren van gezamenlijke uitvoering.
- Communicatie en kennisdeling: Zorgen voor zichtbaarheid van de Friese Retailagenda, verspreiding van resultaten, best practices, lessons learned en inspirerende voorbeelden via bijeenkomsten/inspiratiesessies, het kennisplatform en andere communicatiekanalen.
- Vergaderingen en bijeenkomsten: Organiseren en faciliteren van kwartaalbijeenkomsten, werksessies en interviews voor deelnemers van de VKAF; waarborgen van actieve deelname en uitwisseling van kennis.
- Monitoring en evaluatie: Volgen van voortgang en impact van activiteiten, signaleren van knelpunten en kansen, en adviseren van deelnemende partijen over vervolgstappen.
- Innovatie- en inspiratieaanjager: Initiëren van nieuwe thema's, trends en vraagstukken; stimuleren van experimenten en pilots die bijdragen aan vitale en toekomstbestendige kernen.
- Verbinding met landelijke initiatieven: Afstemmen en koppelen van lokale en regionale activiteiten aan landelijke kennisnetwerken en programma's, zoals Retailagenda Nederland en De Nieuwe Winkelstraat.

5.3 Kosten en financiering

Onderstaande kosten zijn richtbedragen gebaseerd op een eerste inschatting van EBF/TAF. De daadwerkelijke kosten en financiering voor een VKAF hangen af van de definitieve opdracht/invulling en de beschikbare budgetten van de Provincie en de gemeenten. Jaarlijks worden activiteiten en kosten vooraf inzichtelijk gemaakt door de VKAF in een jaarplan.

Organisatiekosten opstartfase Q3 en Q4 2026	Kosten: € 50.000 - € 75.000 Financiering: Bijdrage Provincie en gemeenten (€ 2.500 per gemeente)
Organisatiekosten 2027	Kosten: € 150.000 - € 200.000 Financiering: Bijdrage Provincie en gemeenten (€ 5.000 per gemeente)
Organisatiekosten 2028	Kosten: € 150.000 - € 200.000 Financiering: Bijdrage Provincie en gemeenten (€ 5.000 per gemeente)

5.4 Financiering Friese Retailagenda

Basisfinanciering en cafeteria-model op basis van gebruik

In het kader van de Friese Retailagenda zullen 2 nieuwe structuren worden opgezet: Een Friese Retail Academie (financiering FIRDA) en een VKAF (financiering Provincie en gemeenten). Het is van belang dat deze structuren toekomstbestendig, duurzaam en robuust worden vormgegeven en dat de financiering hiervan meerjarig vooraf wordt verzekgesteld (in ieder geval voor de looptijd van deze Retailagenda).

Naast deze basisfinanciering biedt de Friese Retailagenda een flexibel, projectgericht cafetariamodel waarmee alle partijen toegang hebben tot de instrumenten en kennisproducten die binnen de agenda worden ontwikkeld, die beschreven zijn onder de pijler 1 Kennis. Gemeenten, ondernemers, onderwijsinstellingen en andere partners kunnen op project- of incidentele basis gebruikmaken van specifieke instrumenten, trainingen, begeleidingstrajecten of pilots, afhankelijk van hun eigen behoeften en ambities. Dit model combineert structurele ondersteuning met een pragmatische, vraaggestuurde inzet, waardoor innovatie en maatwerk in Friese kernen optimaal wordt gestimuleerd.



Friese Retailagenda 2026-2028

mei 2026