Behorend bij Raadsvoorstel besluitvormend Economische samenwerking Duin- en Bollenstreek 2023-2026.

de Griffier

Digitaal ondertekend door Robert van Dijk
op 26-01-2023

de Voorzitter

Digitaal ondertekend door Carla G.J. Breuer
op 26-01-2023

ADVIES UITVOERINGSPROGRAMMA EN ORGANISATIE ECONOMIE DUIN- EN BOLLENSTREEK 2023-2026

Versie 1.3



BUREAUBUITEN
economie & omgeving

Advies uitvoeringsprogramma en organisatie economie Duin- en Bollenstreek 2023-2026
Versie 1.3

Aangeboden aan:
Gemeenten Hillegom, Katwijk, Lisse, Noordwijk en Teylingen
7 september 2022

Auteur(s):
Joost Hagens
Jaap Meijs
Bianca van Baar
Maaike Notenbomer
Feline Janssen

Projectnummer 1757

Inhoudsopgave

Samenvatting 4

1 Inleiding 10

1.1 *Aanleiding* 10
1.2 *Totstandkoming* 10
1.3 *Relatie tussen Strategische Agenda Ruimte, Economische Uitvoeringsagenda en dit Uitvoeringsprogramma* 11
1.4 *Scope van dit uitvoeringsprogramma* 12
1.5 *Leeswijzer* 12

2 Nut en noodzaak regionale economische samenwerking 13

3 Doelen en hoe deze te bereiken 16

3.1 *Brede economische opgaven* 16
3.2 *Doelen en aard uitvoeringsprogramma* 17
3.3 *Hoofddoel: vitale toekomstbestendige economie* 20
3.4 *Doelen Duurzame Greenport* 21
3.5 *Doelen kennisintensieve maakindustrie* 23
3.6 *Doelen Gezond Toerisme* 25
3.7 *Dwarsdoorsnijdend: Onderwijs-Arbeidsmarkt* 27

4 Organisatieadvies 28

4.1 *Huidige organisatie* 28
4.2 *Uitgangspunten organisatie* 29
4.3 *Advies organisatievorm vervolg* 31
4.4 *Kosten en financiering* 34
4.5 *Rol en invloed colleges en raden* 38
4.6 *Verbinding bedrijfsleven* 39
4.7 *Rechtsvorm* 39
4.8 *Monitoring en evaluatie* 39
4.9 *Relatie met overige regionale organisaties* 39
4.10 *Langetermijnperspectief: doorgroeimodel* 39

Bijlage 1: Projectideeën 41

Projectideeën duurzame greenport 41
Projectideeën kennisintensieve maakindustrie 42
Projectideeën gezond toerisme 43
Projectideeën Dwarsdoorsnijdend 44

Samenvatting

Over het Uitvoeringsprogramma

De Duin- en Bollenstreek (DBS) is een bijzondere regio. De ligging in de randstad, de aantrekkelijke kustlijn en het duingebied, het goede woonklimaat en een hoge Brede Welvaart zijn gecombineerd in een relatief klein gebied. Ondanks deze geringe omvang kent de regio meerdere onderscheidende economische krachten: het spacecluster, de bollenkennis en -teelt en een toeristisch aantrekkelijk gebied. De regio bevindt zich daarmee in een bevoorrechte positie ten opzichte van andere gebieden in Nederland. De vitaliteit van de regio en de economie staan echter op verschillende vlakken onder druk. Daarom werkt de regio met de Strategische Agenda Ruimte, de uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten en voorliggend uitvoeringsprogramma aan vitalisering van de regionale economie.

Strategische agenda ruimte en uitvoeringsagenda

De vijf gemeenten van de Duin- en Bollenstreek hebben in de Strategische Agenda Ruimte Duin- en Bollenstreek doelen gesteld voor de regionale opgaven en vraagstukken tot 2040. De opgaven zijn uitgewerkt in een uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten. Deze agenda richt zich op “zes topprioriteiten” (zie figuur). Al deze topprioriteiten zijn van groot belang voor de (economische) toekomst van de regio. Voorliggend uitvoeringsprogramma gaat over drie van de topprioriteiten: de actualisatie van de greenport, het ontwikkelen van een regiobrand en het verbinden van kennisintensieve sectoren. Voor de overige drie topprioriteiten zijn de samenwerkende gemeenten en betrokken stakeholders aan zet. Hoe deze worden opgepakt, is op moment van schrijven nog niet bekend. Deze overige drie topprioriteiten zijn echter wel randvoorwaardelijk voor en gerelateerd aan dit Uitvoeringsprogramma. Er dient dus wel sprake te zijn van onderlinge afstemming in de uitvoering van de zes topprioriteiten.

Scope van dit uitvoeringsprogramma

Dit uitvoeringsprogramma richt zich inhoudelijk op:

- De topprioriteiten ‘actualisatie Greenport en gezamenlijke keuzes hernieuwbare energiebronnen’, ‘Ontwikkelen van een Regiobrand’ en ‘Verbinden kennisintensieve sectoren’ uit de uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten;
- De drie onderscheidende economische pijlers van de regio: Greenport, Kennisintensieve economie en Toerisme;
- Opgaven waar een triple helix organisatie, gericht op innovatie, van grote meerwaarde is.

Figuur: De zes topprioriteiten uit de uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten in de Duin- en Bollenstreek



Het uitvoeringsprogramma omvat daarmee niet alle economische opgaven waar de regio voor staat. Zo is het uitvoeringsprogramma niet gericht op opgaven buiten de drie onderscheiden economische pijlers. Denk dan aan het op peil houden van het vestigingsklimaat (bereikbaarheid, dienstverlening, goede en voldoende bedrijventerreinen)

en het begeleiden van het overige bedrijfsleven bij de opgaven waar zij (ook) voor staan op gebied van o.a. digitalisering, energietransitie en circulaire economie.

Noodzaak regionale samenwerking

Om de economische vitaliteit te vergroten moet er in onze ogen regionaal samengewerkt worden, omdat:

- De economie en arbeidsmarkt op regionaal of bovenregionaal niveau functioneren;
- Wat goed is voor individuele gemeenten, ook goed is voor de regio (en andersom);
- Samenwerking met hogere overheden op regionaal of bovenregionaal niveau moet worden ingezet, om beter toegang te krijgen tot externe middelen;
- Met regionale samenwerking krachten kunnen worden gebundeld;
- Het verbeteren van het innovatie-ecosysteem bij uitstek een regionaal vraagstuk is.

Wij adviseren daarom de triple helix samenwerking te continueren. In zo'n samenwerking zijn onderwijs, bedrijfsleven en overheid met elkaar in gesprek, zijn de lijnen kort en weten zij elkaar veel beter te vinden. Bovendien is een samenspel van de inzet van die drie partijen van belang om innovatie te stimuleren.

Het uitvoeringsprogramma

Aard uitvoeringsprogramma: een programma, geen projecten-checklist

Om de economie vitaler te maken is er een uitvoerings*programma* ontwikkeld. Daartoe is een aantal (programma)doelen geformuleerd. Om de programmadoelen te bereiken worden er projecten uitgevoerd. Deze projecten moeten gezamenlijk leiden tot het bereiken van de doelen. De voortgang van het programma hangt daarom niet af van of een specifiek project wel of niet is uitgevoerd. Het gaat er vooral om dat de projecten die zijn uitgevoerd, het juiste *effect* hebben gehad: er is voortgang geboekt op het programmadoel. Het is daarom van belang dat de programma-organisatie vrijheid heeft in welke projecten wel en niet worden uitgevoerd om de doelen te bereiken.

Doelen uitvoeringsprogramma

Het hoofddoel van dit uitvoeringsprogramma is de economie van de Duin- en Bollenstreek toekomstbestendig te maken. Het uitvoeringsprogramma van de Board richt zich daarom op de pijlers waar de Duin- en Bollenstreek goed in is: greenport, kennisintensieve economie (Space, Unmanned Valley, Flowerscience) en toerisme. De subdoelen zijn:

- Een duurzame greenport;
- Een kennisintensieve maakindustrie;
- Gezond toerisme.

In onderstaand figuur is de doelenboom weergegeven.

Van programmadoelen naar projecten

De organisatie die het uitvoeringsprogramma gaat oppakken, moet ervoor zorgen dat er voortgang wordt geboekt op de programmadoelen. Daarvoor moeten projecten worden opgestart en uitgevoerd. Het is aan de programmaorganisatie om, op basis van hun eigen inzichten, actuele ontwikkelingen, commitment en draagvlak bij stakeholders en financiële (on)mogelijkheden projecten op te starten.

Voorafgaand aan dit uitvoeringsprogramma (door de Economic Board) en tijdens de totstandkoming van dit uitvoeringsprogramma (door Bureau BUITEN), zijn verschillende gesprekken en werksessies met triple helix partijen gehouden. Daarin zijn ideeën voor mogelijke projecten naar voren gekomen. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de projectideeën.

Hoofddoel

De Duin- en Bollenstreek kent een vitale en toekomstbestendige economie. We hebben in 2030 een Duurzame Greenport, Kennisintensieve maakindustrie, en Gezond Toerisme. Deze clusters floreren en kansen die cross-overs tussen deze clusters bieden, worden benut.

Subdoelen

Duurzame Greenport

De Duin- en Bollenstreek is toonaangevende duurzame wereldleider op gebied van bollen- en bloemenkennis, en eerste gewasbeschermings-vrije teeltregio van Nederland

Kennisintensieve maakindustrie

De Duin- en Bollenstreek is de kennisintensieve maakregio tussen de metropolen, waar onze unieke positie op gebied van Space, Unmanned Valley en Flower Science is doorontwikkeld en sterke samenhang is gerealiseerd tussen deze pijlers

Gezond toerisme

De Duin- en Bollenstreek is de regio voor gezond toerisme in Nederland. Gezond leven en gezond recreëren staat hier centraal

Dwarsdoor-snijdend

Onderwijs-arbeidsmarkt

De Duin- en Bollenstreek heeft een inclusieve arbeidsmarkt, met voldoende en goed opgeleide mensen voor banen op alle niveaus, door middel van een goed en inspirerend opleidingsaanbod voor jong én oud(er), en een goede samenwerking tussen onderwijs en het bedrijfsleven

Meetbare doelen

- De bloemen- en bollensector is energieneutraal in 2030
- Uiterlijk in 2030 is de eerste volledig gewasbeschermingsvrije bollenoogst gerealiseerd
- De teelt is in 2030 nagenoeg emissie- en residuvrij
- De bloemen- en bollensector is klimaatneutraal in 2040
- In 2023 is het eerste experiment met een gecombineerd bollen-/zonneveld gerealiseerd

- Tot en met 2030 zijn er tenminste 10 bedrijven met innovatieve ideeën gematcht aan financiering via IQ
- Cross-overs tussen clusters: in 2030 worden structureel nieuwe technieken (zoals drones) toegepast voor precisieteelt (plant, bestrijding, monitoring, scans) bloemen en bollen.
- Het aantal MKB-bedrijven binnen het cluster dat participeert in Unmanned Valley en NL Space Campus stijgt elk jaar
- In 2026 zijn de eerste Space-onderzoeksfaciliteiten opengesteld voor andere partijen.
- In 2030 zijn 1.500 extra arbeidsplaatsen te kwalificeren als kennisintensief

- In 2030 is de gemiddelde verblijfsduur van bezoekers gestegen naar 3 nachten
- In 2030 is de toegevoegde waarde per baan in het toerisme met 10 % gestegen
- In 2026 scoort de regio op gebied van toerisme en gezondheid één niveau lager op de krapte-indicator van de arbeidsmarkt.
- In 2030 is het aantal zorgverblijfsvoorzieningen is met 5 toegenomen.
- De reële bestedingen per bezoeker liggen in 2030 5% hoger

Relatie UVP gemeenten

Actualisatie Intergemeentelijke Structuurvisie Greenport en gezamenlijke keuzes voor (de ruimtevraag van) de opwek van hernieuwbare energie

Doorontwikkeling van de ISG, waaronder verkenning van de beschikbare/benodigde hernieuwbare energiebronnen.

Faciliteren van verbindingen tussen kennisintensieve sectoren en economische toepassing

Doorontwikkeling van de Economische Agenda van de Duin- en Bollenstreek is geïntegreerd in de huidige Uitvoeringsagenda. Kennisintensieve sectoren in de streek worden onderling met elkaar verbonden.

Ontwikkelen van een 'regiobrand'

Ontwikkeling van het verhaal van de Duin- en Bollenstreek om de samenhang en samenwerking tussen recreatieve 'hotspots' van de regio te verbeteren. Doordat we werken om de gezondste en vitaalste regio van Nederland te worden, creëren we een balans tussen toerisme en leefbaarheid.

Aansluiten op kansen van buitenaf
Meer dan in de achterliggende periode kan en moet worden ingezet op inhoudelijke en financiële kansen die zich buiten de Duin- en Bollenstreek voordoen. Zo zijn er kansen op medefinanciering met rijksmiddelen – o.a. nieuwe rondes Regiodeals en topinnovatie vanuit het Groeifonds – en kunnen ook Europese programma's interessant zijn. De provincie Zuid-Holland heeft ook beleid en middelen waarop kan worden aangehaakt. Ook inhoudelijk gezien kan samenwerking met andere bedrijven, nabije regio's (Leidse regio, MRDHG, MRA) of onderwijs- en kennisinstellingen (o.a. Universiteiten in Leiden en Delft) nieuwe kansen bieden aan de DBS.

Meer aandacht voor inhoudelijke en financiële projectengineering
In het verlengde van het voorafgaande punt is er behoefte aan kennis en capaciteit om die externe kansen voor de regio te benutten. In het bijzonder is er behoefte aan meer inzet om ervoor te zorgen dat financieringsmogelijkheden goed worden gecombineerd en daarmee dat projecten financieel haalbaar worden (financiële projectengineering).

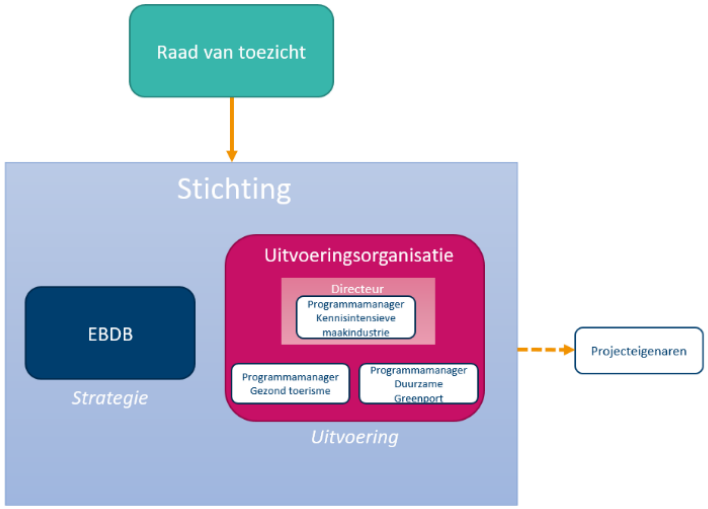
Organisatieadvies

De huidige stichting Economic Board Duin- en Bollenstreek (EBDB) bestaat uit de Economic Board (EB, feitelijk de raad van toezicht) en een programmadirecteur. Decisio heeft in 2021 het uitvoeringsprogramma van de EBDB geëvalueerd en daarbij ook gekeken naar het functioneren van de organisatie en in hoeverre dit aansloot bij (de doelen van) het uitvoeringsprogramma. Op basis van deze evaluatie, de gesprekken en interactieve sessies met stakeholders heeft Bureau BUITEN een advies opgesteld voor de toekomstige organisatievorm.

De voorkeur gaat uit naar een aanpassing van de huidige organisatie. Dit mede omdat de partijen realiseren dat de samenwerkings*vorm* van de EBDB niet het belangrijkst is, maar dat juist de rolopvatting en rolverdeling, en een op samenwerking gerichte attitude van zowel gemeenten, onderwijsinstellingen als bedrijven uit de regio het succes van de economische samenwerking bepaalt.

Ons advies voor de organisatievorm is weergegeven in het onderstaande figuur. In dit advies is en blijft er één stichting Economic Board Duin- en Bollenstreek (EBDB) bestaande uit een verbrede Board, een steviger doch bescheiden uitvoeringsorganisatie en een kleine (nieuwe) Raad van Toezicht.

Figuur: Voorstel nieuwe organisatiestructuur



Lichte, maar toereikende organisatie
Om de doelen te bereiken is, ten opzichte van de huidige situatie een iets grotere bezetting nodig. De organisatie blijft 'lean', maar met iets meer capaciteit kan veel meer bereikt worden. De uitvoerende taak die de Board nu heeft, komt in de uitvoeringsorganisatie terecht. Ten opzichte van de huidige situatie wordt de uitvoering dus gedaan door een aparte club mensen binnen de stichting. De taken worden zo beter afgebakend.

We onderscheiden de volgende onderdelen:

- Board: heeft vooral een rol in strategie en netwerken en richt zich op: “doen we de goede dingen?”. De Board moet een representatie zijn van de belangrijkste Triple Helix partijen en economische krachten in de regio. Ideaalbeeld is een representatie vanuit de drie pijlers; vanuit de Triple Helix partijen én een herkenbare geografische spreiding over de regio. Gegeven de taken en de representatie moet de Board een breed samengesteld gezelschap zijn, van 10-15 leden.
- Uitvoeringsorganisatie: voert de programmalijnen kennisintensieve maakindustrie, gezond toerisme en duurzame greenport (i.s.m. de stichting Greenport) uit. De uitvoeringsorganisatie moet de kansen, initiatieven en projectideeën uit de board vertalen naar concrete projectvoorstellen. De organisatie bestaat uit één directeur (tevens programmamanager van één van de pijlers), twee programmamanagers en een beperkte ondersteuning. Naast een clusterfocus brengen de drie programmanagers gezamenlijk kennis in op het vlak van samenwerking/organisatie, financiële projectengineering, kennis van beleid en subsidies bij andere overheden, marketing, etc. De projecten worden uitgevoerd door de projecteigenaren, en worden afgestemd met andere betrokken organisaties (o.a. Stichting Greenport, Stichting Unmanned Valley, de NL Space Campus).
- Raad van toezicht (RvT): het toezichthoudend orgaan van de stichting EBDB. De RvT richt zich op het uitvoerende deel van de activiteiten van de board: “gaan de dingen goed?”. De RvT is een compacte organisatie en bestaat uit 3 personen: een voorzitter, een financieel specialist en procesbewaker.

Kosten en financiering

Bij de kosten wordt onderscheid gemaakt in de kosten die nodig zijn voor het in stand houden en functioneren van de organisatiestructuur (de ‘governancekosten’) en de middelen die vanuit de stichting kunnen worden toegezegd aan projecten. Op basis van de beschreven organisatie komen we uit op ca € 244.300 governancekosten per jaar, over vier jaar € 997.200 (afgerond: € 1 mln. voor vier jaar). Dat is iets lager dan de huidige governancekosten. De governancekosten worden volledig publiek gefinancierd. We adviseren de provincie inhoudelijk en procesmatig te betrekken bij dit uitvoeringsprogramma en te onderzoeken of zij ook een structurele bijdrage aan de governancekosten willen leveren.

Voor de projecten is in de afgelopen jaren gewerkt met een budget van afgerond € 0,75 mln per jaar. Voorgesteld wordt om voor de nieuwe periode tenminste ditzelfde bedrag beschikbaar te stellen. Idealiter zou dit bedrag vanwege de hogere ambities en rekening houdend met inflatie worden verhoogd naar ca. € 1 mln per jaar, maar of dat haalbaar is, moet nog blijken.

Externe financiering cruciaal

Nog meer dan in de afgelopen periode is daarbij de ambitie om via het verwerven van andere publieke cofinanciering (provincie, Rijk, EU) en bijdragen vanuit het bedrijfsleven te komen tot tenminste een verdubbeling van dit bedrag. Dat zou dan een jaarbudget van tenminste € 1,5 mln voor projectuitvoering betekenen, voor 4 jaar dus tenminste € 6 mln. Voor het eerstkomende jaar resteert overigens nog € 800.000 projectbudget vanuit de vorige periode. Dit zou opnieuw beschikbaar kunnen worden gesteld door de gemeenten.

De projecten die voortkomen uit het uitvoeringsprogramma worden deels gefinancierd door de EBDB uit het projectenbudget, en deels vanuit cofinanciering van betrokken stakeholders. Wij adviseren in elk geval op korte termijn als EBDB met de provincie in gesprek te gaan over een bijdrage in de financiering van projectkosten.

De gemeentelijke overheden doen flinke investeringen. Die investeringen zijn ook nodig in dergelijke ambitieuze, innovatieve economische programma’s. Enerzijds om een onrendabele top in projecten te

financieren, anderzijds om externe financiering (van andere overheden en ondernemers) van de grond te krijgen.

De flinke investeringen die gemeentelijke overheden doen om de economie te vitaliseren, moeten gematcht worden met investeringen van derden. Op programmaniveau wordt de eis van minimaal 1/3e co-financiering door het bedrijfsleven daarom ook vastgehouden.

Rol en invloed colleges en raden

De uitvoering van het uitvoeringsprogramma is de verantwoordelijkheid van de EBDB. De gemeenten spelen een belangrijke rol in de (basis)financiering van de EBDB. De wethouder(s) die in de Board plaatsnemen informeren de colleges en stemmen met hen af. De raden controleren niet direct de EBDB. Maar de wethouders moeten richting raden wél de uitgaven die ze doen verantwoorden, in de vorm van een voortgangsverslag op programmaniveau, inclusief een financiële verantwoording. We adviseren de EBDB en/of betrokken wethouders om het uitvoeringsprogramma toe te sturen aan de raden. Mochten in dit programma taken en verantwoordelijkheden van gemeenten staan, dan stellen zij dat deel vast[1]. Voor de EBDB is een goede relatie met de bestuurders, ambtenaren en raden van belang. We adviseren daarom de EBDB voldoende aandacht te besteden aan de relatie met de regiogemeenten (en de raden), door ze goed te informeren en te betrekken.

Monitoring en evaluatie

We adviseren dat de board 1x per jaar naar de RvT rapporteert over de voortgang op de programmadoelen op hoofdlijnen. De monitor moet gericht zijn op de meetbare doelen, en wordt ter informatie verspreid naar stakeholders en de raden.

[1] Een voorbeeld van een regio waar deze werkwijze ook gehanteerd wordt is de regio Foodvalley

Langetermijnperspectief: doorgroeimodel

We zien het voorgestelde model voor de EBDB als een groeimodel. De groei kan tweeledig zijn:

- Als de ervaringen met dit model positief zijn, kan worden verkend of krachtenbundeling met andere partijen die werken aan versterking van de economie in DBS (o.a. Greenport, Unmanned Valley, NL Space Campus, …) tot de mogelijkheden behoort. Een voorzichtige start daarmee kan worden gemaakt via samenwerking in de vorm van ‘personele unies’.
- Ook is het op termijn denkbaar dat, gegeven de relatief kleine schaal van de Duin- en Bollenstreek, de organisatie opgaat in of vergaand gaat samenwerken met ‘Economie 071’.



1 Inleiding

Voor u ligt het Advies Uitvoeringsprogramma (UVP) en Organisatie Duin- en Bollenstreek 2023-2026. In dit rapport is beschreven op welke doelen de Duin- en Bollenstreek de komende jaren inzet, en wordt een voorstel gedaan voor een effectieve organisatievorm om tot deze doelen te komen.

1.1 *Aanleiding*

Sinds 2016 werken de gemeenten in de Duin- en Bollenstreek (Hillegom, Katwijk, Lisse, Noordwijk, Teylingen) samen op basis van een economische visie 'De Economische Agenda Duin- en Bollenstreek', met als gezamenlijke ambitie om de economische positie van het gebied te versterken en de aantrekkelijke woonomgeving te behouden. In 2018 is het uitvoeringsprogramma 'Samen Succesvol' 2018-2021 opgesteld, met daarin elf businesscases die bijdragen aan het behalen van de gezamenlijke ambitie. Om dit uitvoeringsprogramma uit te voeren is een aparte uitvoeringsorganisatie opgericht: de Economic Board Duin- en Bollenstreek.

In 2021 is het Uitvoeringsprogramma 'Samen Succesvol' geëvalueerd. Hieruit bleek dat er zeker successen en resultaten zijn behaald, en het programma ertoe heeft bijgedragen dat de economische samenwerking tussen de gemeenten is geïntensiveerd. Maar er is ook ruimte voor verbetering. Aandachtspunten voor een vervolg- uitvoeringsprogramma zijn onder meer het toevoegen van focus, ambities en een regionale, gezamenlijke, programmatische aanpak in plaats van een 'verzameling business cases'. Ook vraagt de rol van de Economic Board meer aandacht.

Met het aflopen en evalueren van het vorige uitvoeringsprogramma 'Samen Succesvol' is het tijd om te kijken naar of en hoe de economische samenwerking wordt voortgezet. In dat kader hebben de 5 gemeenten van de Duin- en Bollenstreek (DBS) Bureau BUITEN gevraagd om na te denken over een nieuw uitvoeringsprogramma voor de periode van 2023-2026. Daarnaast is de vraag of de huidige vorm van de EBDB de juist vorm is om de economische samenwerking onder voort te zetten, of dat de organisatie anders moet worden vormgegeven.

1.2 *Totstandkoming*

In de totstandkoming van dit adviesrapport zijn veel partijen binnen de Duin- en Bollenstreek betrokken, zowel intern als extern. Concreet zijn de volgende stappen gezet:

- Een individuele gespreksronde waarin met een selectie van partijen vanuit het bedrijfsleven, overheid, onderwijs en maatschappelijke organisaties gesproken is over het vorige uitvoeringsprogramma en wensen voor het vervolg.
- Twee werksessies met stakeholders vanuit bedrijfsleven, overheid, onderwijs en maatschappelijke organisaties, waarin gezamenlijk aan de slag is gegaan met het opstellen van de doelen voor de inhoud van het uitvoeringsprogramma 2023-2026.
- Een werksessie met ambtelijke vertegenwoordiging en een selectie van stakeholders waarin gesproken is over een modellen voor een effectieve organisatievorm
- Gesprekken met- en een presentatie voor de wethouders van de 5 gemeenten in de Duin- en Bollenstreek.
- Regelmatige afstemming met de begeleidingsgroep, met vertegenwoordiging vanuit de 5 gemeenten in de Duin- en Bollenstreek.

In deze 1.2 versie van het adviesrapport zijn de uitkomsten vanuit de gesprekken en de werksessies verwerkt.

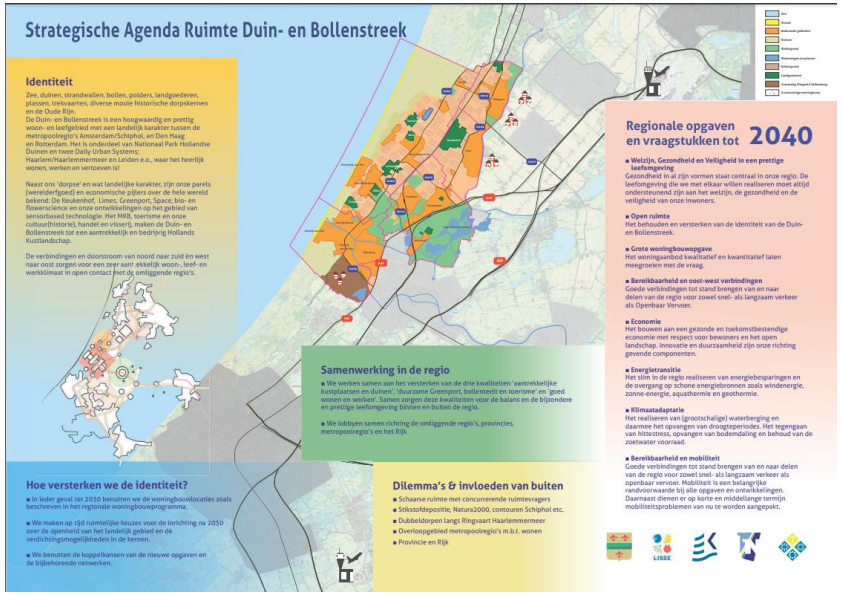
1.3 *Relatie tussen Strategische Agenda Ruimte, Economische Uitvoeringsagenda van de gemeenten en dit Uitvoeringsprogramma*

De vijf gemeenten van de Duin- en Bollenstreek hebben in de Strategische Agenda Ruimte Duin- en Bollenstreek doelen gesteld voor de regionale opgaven en vraagstukken tot 2040: welzijn, gezondheid en veiligheid; open ruimte; grote woningbouwopgave; bereikbaarheid (oost-west verbindingen); economie; energietransitie; klimaatadaptatie; bereikbaarheid en mobiliteit.

De opgaven zijn uitgewerkt in een uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten. Deze agenda richt zich op “zes topprioriteiten” (de zeshoeken in figuur 1.2). Al deze topprioriteiten zijn van groot belang voor de (economische) toekomst van de regio. Voorliggend uitvoeringsprogramma gaat over drie van de topprioriteiten: de actualisatie van de greenport, het ontwikkelen van een regiobrand en het verbinden van kennisintensieve sectoren. Per doel in dit uitvoeringsprogramma geven we aan welke topprioriteit daarbij hoort. De drie topprioriteiten die in dit uitvoeringsprogramma centraal staan vereisen een inzet op innovatie, verduurzaming en aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt en kunnen alleen succesvol aangepakt worden in nauwe samenwerking tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven: een Triple Helix organisatie. We gaan in hoofdstuk 2 dieper in op het nut en de noodzaak van een dergelijke organisatie.

Voor de overige topprioriteiten zijn de samenwerkende gemeenten en betrokken stakeholders aan zet. Hoe deze worden opgepakt, is op moment van schrijven nog niet bekend. De overige drie topprioriteiten zijn echter wel randvoorwaardelijk en gerelateerd aan dit Uitvoeringsprogramma. Er dient dus wel sprake te zijn van onderlinge afstemming in de uitvoering van de zes topprioriteiten.

Figuur 1.1: Samenvattende Placemat Strategische Agenda Ruimte Duin- en Bollenstreek



Figuur 1.2: De zes topprioriteiten uit de uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten



1.4 *Scope van dit uitvoeringsprogramma*

Dit uitvoeringsprogramma richt zich inhoudelijk op:

- De topprioriteiten ‘actualisatie Greenport en gezamenlijke keuzes hernieuwbare energiebronnen’, ‘Ontwikkelen van een Regiobrand’ en ‘Verbinden kennisintensieve sectoren’ uit de uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten;
- De drie onderscheidende economische pijlers van de regio: Greenport, Kennisintensieve economie en Toerisme;
- Opgaven waar een triple helix organisatie, gericht op innovatie, van grote meerwaarde is.

Het uitvoeringsprogramma omvat daarmee niet alle economische opgaven waar de regio voor staat. De overige drie topprioriteiten uit de uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten worden via andere wegen opgepakt. Ook is het uitvoeringsprogramma niet gericht op opgaven buiten de drie onderscheidende economische pijlers. Denk dan aan het op peil houden van het vestigingsklimaat (bereikbaarheid, dienstverlening, goede en voldoende bedrijventerreinen) en het begeleiden van het overige bedrijfsleven bij de opgaven waar zij (ook) voor staan op gebied van o.a. digitalisering, energietransitie en circulaire economie. Deze taken vallen deels onder de aanpak van individuele gemeenten, en deels onder de drie overige topprioriteiten van de economische agenda.

1.5 *Leeswijzer*

Dit advies bestaat uit 2 delen: het advies voor een nieuw uitvoerings-programma voor de periode van 2023-2026 en het advies over de organisatiestructuur. In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op waarom het van belang is dat de economische samenwerking in de regio wordt voortgezet. Hoofdstuk 3 betreft het uitvoeringsprogramma, met daarin de doelen en bijbehorende doelstellingen voor de economische samenwerking voor de komende periode.

In hoofdstuk 4 wordt een voorstel gedaan voor de organisatiestructuur voor de komende periode. Het hoofdstuk start met een beschrijving van de samenwerking van de afgelopen periode (wat ging goed, wat ging minder goed) en gaat daarna in op een voorstel voor het vervolg, inclusief de functie, taken en bezetting van de verschillende eenheden in de organisatie (board, raad van toezicht, uitvoeringsorganisatie). Ook wordt ingegaan op de verbinding met het bedrijfsleven, de rol en invloed van colleges en raden en de relatie met overige regionale organisaties. Tot slot, is in bijlage 1 een overzicht van mogelijke projectideeën opgenomen, die in verschillende gesprekken en werksessies naar voren zijn gekomen.



2 Nut en noodzaak regionale economische samenwerking

De Duin- en Bollenstreek is een bijzondere regio. De ligging in de randstad, de aantrekkelijke kustlijn en het duingebied, het aantrekkelijke woonklimaat en een hoge Brede Welvaart zijn gecombineerd in een relatief klein gebied. Ondanks deze geringe omvang kent de regio meerdere onderscheidende economische krachten: het spacecluster, de bollenkennis en -teelt en een toeristisch aantrekkelijk gebied. De regio bevindt zich daarmee in een bevoorrechte positie ten opzichte van andere gebieden in Nederland. Welke andere regio van deze omvang kan zeggen dat er meerdere onderscheidende economische krachten zijn?

Verschillende analyses wijzen uit dat deze economische sectoren grote kansen bieden, maar dat de regio ook onder druk staat[2]. Vergrijzing van de beroepsbevolking, een mismatch op de arbeidsmarkt, congestie op de wegen en een hoge druk op de woningmarkt zijn de meest in het oog springende problemen. Ook kan beargumenteerd worden dat de opgaven waar de regio voor staat, alleen op te lossen zijn als de verbinding met gebieden en partijen buiten de regio wordt gezocht.

Economische vitaliteit, gericht op innovatie en anders werken
In onze ogen is het een belangrijke opgave de regio economisch vitaal te houden, en tegelijkertijd de (vaak complexe) uitdagingen in de regio op te lossen. Het uitgangspunt voor het uitvoeringsprogramma moet daarom zijn: de economie toekomstbestendig maken, innoveren en anders werken. Een economische strategie gericht op meer banen, meer mensen, meer woningen en meer infrastructuur is in onze ogen een kortetermijnstrategie en past niet bij de grote vraagstukken die in de regio spelen, noch bij de grote maatschappelijke vraagstukken zoals energietransitie en klimaatadaptatie.

Een regionale aanpak is vereist
Om de economische vitaliteit te vergroten moet er in onze ogen regionaal samengewerkt worden. Daar zijn verschillende redenen voor:

1. De economie en arbeidsmarkt functioneren op regionaal of bovenregionaal niveau

Het netwerk van bedrijven, toeleveranciers, afnemers en werknemers houdt niet op bij gemeentegrenzen. Dat is ook duidelijk zichtbaar in de Duin- en Bollenstreek: zo worden op de Royal Floraholland bloemen en planten verhandeld uit de omliggende gemeenten (en ver daarbuiten); bezoeken inwoners van Voorhout en Sassenheim het strand en de horeca in Katwijk of Noordwijk. Pendelcijfers laten ook de regionale verbinding zien: er werken 5.200 inwoners uit de andere regiogemeenten in Noordwijk (waarvan de helft uit Katwijk), 3.400 in Teylingen en 3.000 in Katwijk (waarvan bijna de helft uit Noordwijk).

De Duin- en Bollenstreek is een regio van beperkte geografische, economische en demografische omvang, die ligt tussen grote bevolkingsconcentraties. Inwoners, instellingen en bedrijven onderhouden daarom ook relaties buiten de regio. Zo opereren onderwijsinstellingen (van middelbaar onderwijs tot MBO, HBO en Universiteit), veelal bovenregionaal. Afstemming van curricula op wat de arbeidsmarkt vraagt moet dus ook minimaal op regionaal (of

[2] Zie o.a. Blaauwberg (2021). Een slimme streek is op haar toekomst voorbereid; Economische Agenda Katwijk 2021-2026; Visie Economische Agenda Duin- en Bollenstreek (2016); Strategische Agenda Ruimte Duin- en Bollenstreek (2021)

branche)niveau worden aangepakt; maar waarschijnlijk zelfs op bovenregionaal niveau.

2. Wat goed is voor individuele gemeenten, is ook goed voor de regio (en andersom)

Er is op veel vlakken een groot gezamenlijk belang tussen wat individuele gemeente willen en wat op regionaal niveau gewenst is. Voor economische opgaven bereik je op termijn veel meer met samenwerking en regionaal denken dan met concurrentie en lokaal kerktorendenken. Denk bijvoorbeeld aan gasten van Kuuroord Noordwijk die hun verblijf verlengen om na een stranddag ook te gaan varen op de Kagerplassen of met de e-bike een rondje duinen en bollenvelden maken.

We zien dit ook in andere regio's in Nederland. Bekende voorbeelden zijn Brainport Eindhoven en Foodvalley rondom Wageningen. Minder bekende maar soortgelijke werkende initiatieven zijn er ook in kleinere regio's, zoals de Fruitdelta in de Betuwe. Daar wordt collectief geïnvesteerd in een regionaal investeringsfonds (RIF) voor bedrijven door alle gemeenten. Deze regio's, het bedrijfsleven, onderwijs en kennisinstellingen en de individuele gemeenten plukken de vruchten van een sterke economische samenwerking. Daarbij is het ook van belang over de eigen schaduw en politieke belangen heen te kijken: succes mag vele ouders hebben.

3. Samenwerking met andere overheden moet op regionaal of bovenregionaal niveau, om beter toegang te krijgen tot externe middelen

De regio is het minimale schaalniveau voor een goede samenwerking met de provinciale, Rijks- en Europese overheid op verschillende beleidsdossiers. De regio is voor heel wat opgaven bijvoorbeeld (mede) afhankelijk van de inzet van deze overheden. Maar ook om aanspraak te kunnen maken op belangrijke financieringsbronnen bij deze overheden is (boven)regionale samenwerking nodig. Denk bijvoorbeeld aan regiodeals, waarvoor een goede regionale (Triple Helix) samenwerking een vereiste is. Afhankelijk van het thema is het daarbij uiteraard logisch om ook buiten de regio samenwerkingsverbanden te vinden, zoals dat bijvoorbeeld al gebeurt op gebied van Unmanned Valley (met TU Delft).

4. Krachten bundelen

Samenwerken op regionale schaal brengt lokale belangen en lokale initiatieven samen. Regionale samenwerking is zo een gelegenheid om de krachten te bundelen en letterlijk met meer capaciteit vraagstukken aan te pakken.

De Duin- en Bollenstreek moet kracht en kennis van wijdere omgeving benutten

Benadrukt moet worden dat het in de Duin- en Bollenstreek vanwege de beperkte omvang, lastig zal zijn écht voldoende slagkracht te organiseren. In verschillende gesprekken die wij hebben gevoerd, maar ook in het advies van RaboResearch[3], wordt gepleit op een (op termijn) sterke verbinding met de omliggende regio's. Een verbinding tussen de verschillende clusters in (groot-)Haaglanden (zoals space, greenport, life sciences, toerisme, voedselproductie en (cyber)veiligheid), Leiden en Delft en een betere samenwerking is cruciaal om de Brede Welvaart in de gehele regio te verbeteren. Relatief kleine deelregio's zoals de Duin- en Bollenstreek kunnen dit niet individueel bereiken, aldus de onderzoekers.

[3] https://economie.rabobank.com/globalassets/documents/2022/rabobank-maart2022-sterkere-verbindingen-in-regio-haaglanden.pdf

5. Ecosysteem voor innovatie bij uitstek regionaal vraagstuk

Innovatie vindt plaats in economische clusters en ketens en bij individuele bedrijven. Daarvoor is het juiste ecosysteem nodig. De veelgebruikte benadering van Stam[4] (zie figuur 2.1) richt zich op zo'n ecosysteem. Een ecosysteem is vrijwel per definitie regionaal en bestaat dan ook uit elementen die alleen in regionale samenwerking goed zijn te beïnvloeden. Denk aan sterke netwerken binnen clusters, financieringsmogelijkheden, talent en ontsluiting van kennis. Daarbij horen ook randvoorwaarden zoals fysieke infrastructuur; ook bij uitstek een element dat op regionaal niveau moet worden opgepakt.

Figuur 2.1: Entrepreneurial Ecosystem benadering van Prof Erik Stam



Dit kan alleen bereikt worden met een triple helix-aanpak

Om de economie te vitaliseren en innovatie aan te jagen, adviseren wij de triple helix samenwerking te continueren[5]. In een triple helix samenwerking zijn onderwijs, bedrijfsleven en overheid continu met elkaar in gesprek, zijn de lijnen kort en weten zij elkaar veel beter te vinden. Bovendien is een samenspel van de inzet van die drie partijen van belang om innovatie te stimuleren. Immers, zowel inzet van overheid (o.a. randvoorwaarden), onderwijs (o.a. talent, ontsluiting van kennis) en bedrijfsleven (marktvraag, dienstverlening) is nodig voor innovatie. Dit kan alleen goed en efficiënt gebeuren als de inzet van deze partijen op elkaar is afgestemd.

In onder andere Unmanned Valley, de Greenport en NL Space campus bestaat een samenwerkingsvorm tussen overheid, bedrijfsleven en/of onderwijs al in meer of mindere mate. Een qua thematiek bredere regionale triple helix organisatie zorgt voor een nóg sterkere vuist en zal bovendien nodig zijn om de kansen te pakken die de cross-over tussen de sectoren bieden.

[4] Zie o.a. https://www.uu.nl/organisatie/centre-for-entrepreneurship/voor-studenten/minicursus-introduction-in-entrepreneurial-ecosystems

[5] Zie ook het rapport van Blaauwberg (2020) – Een Slimme Streek aan de Slag

3 Doelen en hoe deze te bereiken

De Duin- en Bollenstreek kent een aantrekkelijk woonklimaat en is een van de welvarendste regio's in Nederland. Tegelijkertijd kent de regio een aantal opgaven op economisch vlak. Om de economie van de regio te versterken te versterken is een regionale uitvoeringsagenda met gezamenlijk gedragen opgaven cruciaal. Dit hoofdstuk kijkt naar de brede economische opgaven en wat er vanuit de Triple Helix organisatie nodig is om deze in te vullen.

3.1 *Brede economische opgaven*

De Duin- en Bollenstreek heeft een economische structuur met kansen in drie topclusters. Echter, er is een risico dat de regio (slechts) een vergrijzend woongebied wordt. Er ligt dus een opgave om economisch vitaler te worden. Daarvoor is een breed palet aan thema's relevant:

- Een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt;
- Het behoud en verbeteren van een prettige leefomgeving;
- Het zorgdragen voor voldoende geschikte woningen;
- Het verbeteren van de bereikbaarheid, onder andere de oost-westverbindingen;
- Omgaan met klimaatverandering door klimaatadaptatie;
- Bijdragen aan de energietransitie;
- Zorgdragen voor voldoende ruimte voor bedrijven;
- Bouwen aan een gezonde en toekomstbestendige economie.

Deze opgaven zijn economisch, maar ook ruimtelijk en sociaal van aard. De vijf gemeenten van de Duin- en Bollenstreek hebben in de Strategische Agenda Ruimte Duin- en Bollenstreek doelen gesteld voor deze regionale opgaven en vraagstukken tot 2040 (zie paragraaf 1.3).

Naast deze basisvoorwaarden zoals ruimte en bereikbaarheid is er een impuls nodig voor innovatie, vernieuwing en verduurzaming van de economie. Alleen zo kan de regio meekomen in en op onderdelen (mede) toonaangevend zijn in een hoogproductieve '(toegepaste) kennis'-economie. Dat is te meer belangrijk omdat een economische strategie die zich richt op de inzet van meer (relatief laagbetaalde) arbeid, veel ruimte (voor bijvoorbeeld logistiek) zowel demografisch als ruimtelijk voor de regio geen reële optie is. De hierboven genoemde opgaven worden nog groter, net als de ruimtevraag. Het slimmer/productiever en duurzamer worden is dus een essentiële schakel om geen vergrijzend, slapend woongebied te worden.

Juist voor de thema's innovatie en verduurzaming en de daaraan gekoppelde vragen over onderwijs en arbeidsmarkt (of human capital) is een triple helix samenwerking belangrijk. Zo hebben de gemeenten, bedrijfsleven en onderwijs elkaar nodig om een regionale innovatie-agenda met bijbehorende human capital agenda te formuleren. In alle succesvolle regio's in Nederland (Brainport, Metropoolregio Utrecht, de Metropoolregio Amsterdam, de Leidse Regio, Food Valley) wordt op onder meer die thema's samengewerkt. Bovendien kan een sterke Triple Helix organisatie een belangrijke rol vervullen in de lobby en vraagarticulatie richting overheden op gebied van de genoemde basisvoorwaarden.

In de Duin- en Bollenstreek bestaat er een triple helix verband in de vorm van de EDBD. Bij het functioneren en de vorm van de huidige EBDB zijn de nodige kanttekeningen te plaatsen, maar volgens Bureau BUITEN is een dergelijk/soortgelijk verband een essentieel onderdeel van de regionale economische samenwerking. In hoofdstuk 4 gaan we nader in op de organisatievorm die past bij dit uitvoeringsprogramma. In paragraaf 3.2 en verder gaan we in op wat de inhoudelijke doelen van het uitvoeringsprogramma zijn.

Visie 2030 en uitvoeringsprogramma 2018-2021 van de EBDB
In 2016 heeft de regio haar visie op de economie van de Duin- en Bollenstreek voor 2030 opgesteld. De kern daarvan was:

- versterken en vernieuwen van de economische clusters waar de Duin- en Bollenstreek van oudsher in excelleert: greenport en toerisme;
- doorontwikkelen van kansrijke nieuwe markten naar nieuwe clusters die goed zijn geworteld in de regio, bijvoorbeeld rondom zorg, wellness en de toepassing van ruimtevaartkennis;
- meer synergie tussen grote economische spelers en het midden- en kleinbedrijf in de regio;
- investeren in infrastructuur, vestigingsklimaat en arbeidsmarkt;
- ontwikkelen van het merk “Duin- en Bollenstreek” en aantrekken van bedrijven en bezoekers;
- maar steeds in balans met het behoud van openheid, landschappelijke kwaliteit en woonaantrekkelijkheid.

Deze visie en het uitvoeringsprogramma 2018-2021 “Samen Succesvol” vormen het vertrekpunt voor alle activiteiten van de EBDB. Voor het uitvoeringsprogramma van de EBDB voor de periode 2023-2026 nemen we de in 2016 opgestelde visie wederom als basis. Sinds 2016 is er echter ook het nodige veranderd in de regio. Daarom stellen we de doelen op een aantal punten bij.

3.2 *Doelen en aard uitvoeringsprogramma*

Het hoofddoel van dit uitvoeringsprogramma is de economie van de Duin- en Bollenstreek toekomstbestendig te maken. Het uitvoeringsprogramma van de Board richt zich daarom op de pijlers waar de DBS goed in is: greenport, kennisintensieve economie (Space, Unmanned Valley, Flowerscience) en toerisme. De subdoelen zijn:

- Een duurzame greenport;
- Een kennisintensieve maakindustrie;
- Gezond toerisme.

Per subdoel hebben we meetbare doelen geformuleerd. Deze zijn deels afkomstig uit de Uitvoeringsagenda 2018-2021; en voor de Greenport (ook) deels afkomstig uit de Visie Vitale teelt 2030. Ook zijn er enkele subdoelen die aansluiten op nationaal en lokaal beleid. De andere subdoelen zijn geformuleerd op basis van kennis en ervaring van de opstellers en op basis van de input van de stakeholders tijdens het totstandkomingsproces van dit uitvoeringsprogramma. Dit zijn subjectieve doelen, waarbij gekeken is naar wat goed én realistisch is voor de Duin- en Bollenstreek.

Een aandachtspunt is de peildatum van de doelen. Voordat het zinnig is eventuele effecten te meten, moet dit uitvoeringsprogramma zijn vastgesteld, de uitvoeringsorganisatie vorm hebben gekregen en projecten opgestart, uitgevoerd en afgerond zijn. Daar gaat enige tijd overheen. Mede daarom is voor de meeste doelen gekozen voor een peildatum die iets verder in de toekomst ligt, na 2026. Wel kan tussentijds worden gekeken of het de goede kant op gaat.

Programma, geen checklist van projecten
Van belang is te benadrukken dat het gaat om een *programma*, niet om een verzameling projecten. We hebben een aantal (programma)doelen gesteld die bereikt moeten worden. De voortgang van een programma wordt afgemeten aan die meetbare doelen.

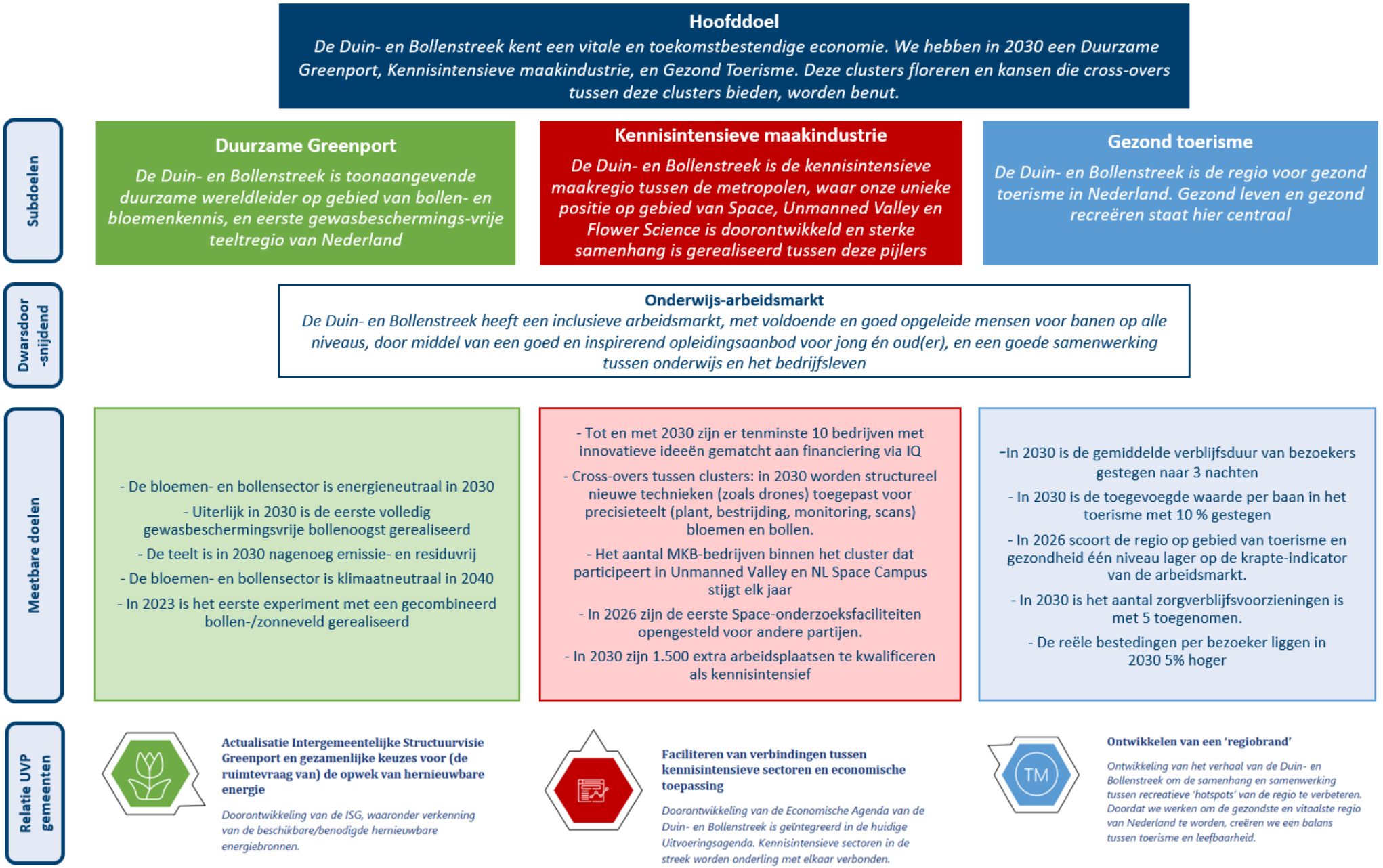
Om de programmadoelen te bereiken worden er projecten uitgevoerd. Deze projecten moeten gezamenlijk leiden tot het bereiken van onze doelen. De voortgang van het programma hangt daarom niet af van of een specifiek project wel of niet is uitgevoerd. Het gaat er vooral om dat de projecten die zijn uitgevoerd, het juiste *effect* hebben gehad: er is voortgang geboekt op het programmadoel. Het is daarom van belang dat

de programma-organisatie vrijheid heeft in welke projecten wel en niet worden uitgevoerd om de doelen te bereiken. Het is aan de programma-organisatie om met betrokken stakeholders (waaronder de gemeenten) te bepalen welke projecten moeten worden uitgevoerd om de doelen te bereiken. Dat kunnen projecten zijn die in dit UVP zijn genoemd, maar kunnen ook andere projecten zijn. Meer hierover leest u in hoofdstuk 4.

Omdat het gaat om een programma en het *effect* van de projecten die binnen het programma worden uitgevoerd, wordt het resultaat van het UVP ook op dit *effect* afgemeten. Dat effect ligt vrijwel per definitie op de middellange tot lange termijn. De meetbare doelen die zijn opgenomen richten zich dan ook op vrijwel volledig op de periode van 4 tot 8 jaar (2026 en 2030) na de start van het UVP in 2022.

Op de volgende pagina (figuur 3.2) is een doelenboom weergegeven. Deze bevat het hoofddoel van het uitvoeringsprogramma, de subdoelen en de meetbare doelen die daaronder hangen. In de volgende paragrafen lichten we de verschillende doelen toe. De subdoelen hebben we zoveel mogelijk SMART geformuleerd (specifiek, meetbaar, ambities, realistisch, tijdspecifiek). Op basis hiervan kan de ontwikkeling van de economie en de voortgang op de doelen worden gemonitord (zie paragraaf 4.8).

Figuur 3.2: Doelenboom



3.3 *Hoofddoel: vitale toekomstbestendige economie*

Het hoofddoel van het uitvoeringsprogramma luidt als volgt:

De Duin- en Bollenstreek kent een vitale en toekomstbestendige economie. We hebben in 2030 een Duurzame Greenport, Kennisintensieve maakindustrie, en Gezond Toerisme. Deze clusters floreren en kansen die cross-overs tussen deze clusters bieden, worden benut.

Relatie Uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten
In de uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten is op pagina 3 aangegeven wat de droom is voor de regio: onder andere een gezonde, vitale, energie regio; bloeiend, fris en origineel; de gezondste streek van Nederland met well-being voor bezoekers en inwoners; vooruitstrevend en innovatief op gebied van bolleneconomie, Space en bio(medische) wetenschap; met innovatieve oplossingen op het gebied van energie, klimaat en circulariteit. Met het hoofddoel en de geschetste subdoelen sluiten we daar in voorliggend uitvoeringsprogramma bij aan.



Om deze ambitie te bereiken zetten we in op het innovatie in de van oudsher sterke clusters in onze regio: Greenport en Toerisme. De kennisintensieve clusters Space, Flower Science en Unmanned Valley ontwikkelen we door. We zien interessante cross-overs tussen de Greenport, kennisintensieve cluster en het gezonde toerisme. Denk aan inzet van dronetechnologie in de Greenport, innovatieve materialen uit de space-sector voor een duurzame Greenport, en een bloemen- en bollenarrangement voor de toeristische sector.

Onze focus ligt op het toekomstbestendig maken van onze economie: andere manieren van werken, innoveren, klimaatadaptief, een bijdrage leveren aan de energietransitie en kansen benutten voor cross-overs tussen de clusters, en niet eenzijdig op méér banen naar de regio halen.

We kiezen ook voor een inclusieve aanpak, waarin we meer partijen en mensen willen betrekken, zowel binnen de Duin- en Bollenstreek als daarbuiten. We streven naar een inclusieve arbeidsmarkt én we willen de samenwerking tussen het MKB en grotere economische spelers bereiken.

3.4 *Doelen Duurzame Greenport*

Het subdoel van de pijler Duurzame Greenport luidt als volgt:

Duin en Bollenstreek is toonaangevende duurzame wereldleider op gebied van bollen- en bloemenkennis, en eerste gewasbeschermingsmiddelenvrije teeltregio van Nederland

Relatie Uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten
Dit subdoel sluit aan op de topprioriteit: Actualisatie Greenport en gezamenlijke keuzes hernieuwbare energiebronnen.



De Duin- en Bollenstreek staat van oudsher bekend om haar bloemen- en bolleneconomie. Deze sector heeft door de combinatie van teelt, handel en kennis in bloembollen een grote economische waarde voor de streek, én voor Nederland. De opgave binnen deze pijler is om het teeltareaal binnen de Greenport te moderniseren, duurzamer te maken en te herverkavelen[6] met oog op de toekomstbestendigheid van deze van nationaal belang zijnde exportsector. Er liggen met name kansen voor herontwikkeling, en om aan te sluiten op en een bijdrage te leveren aan de landelijke opgaven, zoals de energietransitie, natuurvriendelijke landbouw, circulaire economie en de verstedelijksopgave. Hierbij speelt kennisontwikkeling en innovatie een belangrijke rol. In dit Uitvoeringsprogramma zetten we in op het bevorderen van verduurzaming, innovatie en samenwerking met andere sectoren en onderwijs. Dit UVP richt zich vooral op het verbinden van de Greenport met andere sectoren. Het UVP is voor dit subdoel tot stand gekomen in samenwerking met de Stichting Greenport. De samenwerking is ook voor de uitvoering van dit UVP van belang.

Op gebied van duurzaamheid zet de regio in op een gesloten kringloop van energie in 2030 en van grondstoffen in 2040. Daarnaast zet de sector in op sterke bollen in een gezonde bodem, die niet afhankelijk zijn van chemische gewasbeschermingsmiddelen. Hierdoor wordt de teelt vrijwel residuvrij. De teelt draagt zo bij aan een gezonde leefomgeving en de ondernemers zijn in staat een rendabele bedrijfsvoering te realiseren, iets wat ten goede komt aan de toekomstbestendigheid van de omgeving én de bloemen- en bollensector. Digitalisering en inzet van innovatieve concepten levert een belangrijke – en vereiste – bijdrage aan het versneld realiseren van de ambitie binnen de pijler Greenport. Het doel is om in 2030 een modern en energieneutraal teeltsysteem te hebben, mede dankzij de toepassing van moderne precisietechnieken en kennis op basis van data. Om hiertoe te komen is het van belang om de samenwerking tussen bloemen- en bollensector, de clusters Space en Unmanned Valley en universiteiten Leiden, Delft en Wageningen te stimuleren, om kennisuitwisseling te stimuleren en tot overkoepelende innovaties te komen. Tot slot zijn er kansen om het toeristisch product toekomstbestendig aan de Greenport te verbinden.

[6] Voor de gebieds(her)ontwikkeling van de Greenport is de Greenport Ontwikkelingsmaatschappij (GOM) opgericht

3.4.1 *Meetbare doelen*

Om het subdoel te behalen moeten de volgende SMART-doelstellingen worden behaald:

- De bloemen- en bollensector is energieneutraal in 2030
- Uiterlijk in 2030 is de eerste volledig gewasbeschermingsvrije bollenoogst gerealiseerd
- De teelt is in 2030 nagenoeg emissie- en residuvrij
- De bloemen- en bollensector is klimaatneutraal in 2040
- In 2023 is het eerste experiment met een gecombineerd bollen-/ zonneveld gerealiseerd

3.4.2 *Van programmadoelen naar projecten*

Op basis van programmadoelen projecten bepalen

De organisatie die het uitvoeringsprogramma gaat oppakken, moet ervoor zorgen dat er voortgang wordt geboekt op de programmadoelen. Daarvoor moeten projecten worden opgestart en uitgevoerd. Het is aan de programmaorganisatie om, op basis van hun eigen inzichten, actuele ontwikkelingen, commitment en draagvlak bij stakeholders, en financiële (on)mogelijkheden projecten op te starten. Hierbij geldt dat op programmaniveau minimaal voor 1/3^{e} van de kosten aan cofinanciering door externe stakeholders wordt ingebracht (zie 4.4.2).

Kansrijke projecten die bijdragen aan de programmadoelen richten zich bijvoorbeeld op het toepassen van innovaties uit andere sectoren in de bollen- en bloementeelt, zodat de sector efficiënter en duurzamer kan worden. Ook andere clusters in de regio kunnen de Greenport versterken, bijvoorbeeld het toerisme. Om de Greenport toekomstbestendig te maken zijn projecten gericht op het gezamenlijk omgaan de energietransitie en het omgaan met klimaatveranderingen van belang: wat is er nodig, wie heeft daarin de lead, hoe pakken we het aan en hoe loopt de financiering? Daarnaast geldt dat – blijvend – aandacht nodig is voor de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt op gebied van de Greenport.

Projectideeën

Voorafgaand aan dit uitvoeringsprogramma (door de Economic Board) en tijdens de totstandkoming van dit uitvoeringsprogramma (door Bureau BUITEN), zijn verschillende gesprekken en werksessies met triple helix partijen gehouden. Daarin zijn ideeën voor mogelijke projecten naar voren gekomen. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de projectideeën.



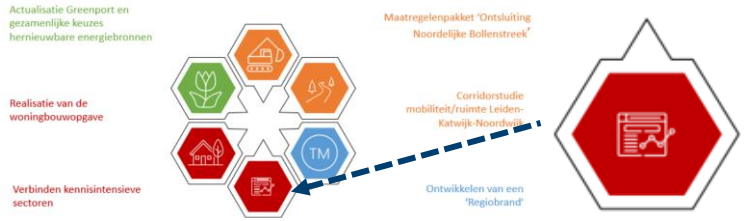
3.5 *Doelen kennisintensieve maakindustrie*

Het subdoel van de pijler Kennisintensieve maakindustrie luidt als volgt:

Duin en Bollenstreek is de kennisintensieve maakregio tussen de metropolen, waar onze unieke positie op gebied van Space, Unmanned Valley en Flower Science is doorontwikkeld en sterke samenhang is gerealiseerd tussen deze pijlers

Relatie Uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten

Dit subdoel sluit aan op de topprioriteit: verbinden kennisintensieve sectoren.



De Duin- en Bollenstreek kent met 'Space' en 'Unmanned Valley' twee unieke kennisintensieve clusters. Deze leveren een belangrijke bijdrage aan de innovatiekracht van de regio, én daarbuiten. Daarnaast leveren ontwikkelingen op gebied van Flower Science een belangrijke – en noodzakelijke – bijdrage op gebied van innovatie van de bollen- en bloemensector. Eén van de sleutels om de economie van de regio te versterken, is het bevorderen van innovatie binnen deze clusters én samenwerking met andere clusters in de regio.

Er liggen bovendien veel kansen voor innovatie op gebied van de grote opgaven waar de regio voor staat, zoals energietransitie, natuurvriendelijke landbouw, circulaire economie en digitalisering. Denk aan: de kennis uit de Space-sector voor energieproductie en omgaan met extreme hitte; aansturing van landbouwmachines via 5G; en de toepassing van Flower Science om de biodiversiteit te verhogen (zoals natuurvriendelijke teelt van insectvriendelijke bloemen bijvoorbeeld). Dit UVP richt zich vooral op het verbinden van deze kennisintensieve sectoren; de doelstellingen zijn daarmee aanvullend op de doelstellingen van de Stichting Unmanned Valley en de NL Space Campus. Samenwerking tussen of afstemming met deze organisaties en de organisatie die het UVP uitvoert, is dan ook van belang.

Slimme combinaties van kennis, innovaties en bedrijven zorgen voor een boost van het innovatief vermogen van de Duin- en Bollenstreek. De regio zet daarom in op het bij elkaar brengen en benutten van hands-on kennis op de werkvloer, de kennis en technologieën binnen de clusters, én de uitwisseling van kennis van buiten de streek (bijv. door nog beter aan te haken op universiteiten in Leiden, Delft, Rotterdam en Wageningen). Dit leidt tot nieuwe economische kansen, wat uiteindelijk bijdraagt aan een duurzame economie en gezonde leefomgeving.

3.5.1 *Meetbare doelstellingen*

Om het subdoel te behalen moeten de volgende SMART-doelstellingen worden behaald:

- Tot en met 2030 zijn er tenminste 10 bedrijven met innovatieve ideeën gematcht aan financiering via IQ[7].

[7] IQ is de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor Zuid-Holland. IQ zet zich in om de regionale economie te versterken, d.m.v. het financieren van vernieuwende en snelgroeiende bedrijven, assisteren van buitenlandse ondernemingen bij het vestigen in Zuid-Holland en het organiseren van samenwerking tussen innovatieve ondernemers, kennisinstellingen en de overheid.

- Cross-overs tussen clusters: in 2030 worden structureel nieuwe technieken (zoals drones) toegepast voor precisieteelt (plant, bestrijding, monitoring, scans) bloemen en bollen.
- Het aantal MKB-bedrijven binnen het cluster dat participeert in Unmanned Valley en NL Space Campus stijgt elk jaar.
- In 2026 zijn de eerste Space-onderzoeksfaciliteiten opengesteld voor andere partijen.
- In 2030 zijn 1.500 extra arbeidsplaatsen te kwalificeren als kennisintensief [8] *.

* hier is geen 0-meting van bekend

3.5.2 *Van programmadoelen naar projecten*

Op basis van programmadoelen projecten bepalen
De organisatie die het uitvoeringsprogramma gaat oppakken, moet ervoor zorgen dat er voortgang wordt geboekt op de programmadoelen. Daarvoor moeten projecten worden opgestart en uitgevoerd. Het is aan de programmaorganisatie om, op basis van hun eigen inzichten, actuele ontwikkelingen, commitment en draagvlak bij stakeholders, aansluiting bij bovenregionale programma's, en financiële (on)mogelijkheden projecten op te starten. Hierbij geldt dat op programmaniveau minimaal voor 1/3e van de kosten aan cofinanciering door externe stakeholders wordt ingebracht (zie 4.4.2).

Bij de programmadoelen passen bijvoorbeeld projecten gericht op het benutten van de kansen die digitalisering de sterke sectoren biedt. Denk ook aan projecten om de in de ene sector ontwikkelde kennis, te benutten in een andere sector. Om de ambitie van een kennisintensieve maakregio te bereiken is innovatie van groot belang. Beschikbaarheid van kennis en financiering zijn daarvoor cruciaal. Het is ons inziens logisch om enkele projecten te richten op de beschikbaarheid van kennis- of onderzoeksfaciliteiten en de beschikbaarheid van/toegang tot financiering. Uiteraard speelt ook hier de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt een rol.

Projectideeën
Voorafgaand aan dit uitvoeringsprogramma (door de Economic Board) en tijdens de totstandkoming van dit uitvoeringsprogramma (door Bureau BUITEN), zijn verschillende gesprekken en werksessies met triple helix partijen gehouden. Daarin zijn ideeën voor mogelijke projecten naar voren gekomen. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de projectideeën.



[8] Dit hoeft niet te betekenen dat het totaal aantal banen in de DBS toeneemt. Deze banen kunnen ook substitutie zijn van een deel van de bestaande banen.

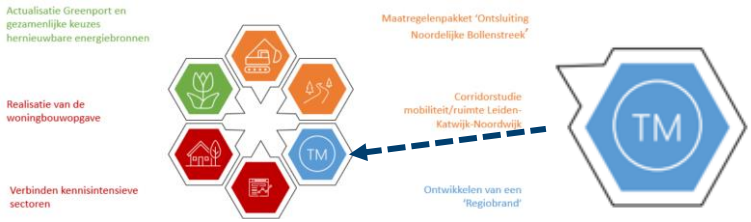
3.6 *Doelen Gezond Toerisme*

Het subdoel van de pijler gezond toerisme luidt als volgt:

Duin en Bollenstreek is de regio voor gezond toerisme in Nederland. Gezond leven, gezond recreëren staat hier centraal.

Relatie Uitvoeringsagenda van de 5 gemeenten

Dit subdoel sluit aan op de topprioriteit: ontwikkelen van een regiobrand.



De Duin- en Bollenstreek trekt jaarlijks miljoenen bezoekers. Het strand, de bollenvelden, de Keukenhof, de plassen, de groene omgeving, én de dorpskernen vormen een aantrekkelijke combinatie voor toeristen en inwoners. Daarnaast heeft de DBS zich – onder andere met Kuuroord Noordwijk – in de afgelopen jaren geprofileerd op gebied van gezondheid. Om de toerist, de bedrijven en de inwoners (nog) meer te kunnen bieden en als streek zichtbaarder te worden, moet er een regiobrand worden ontwikkelend en zullen er meer verbindingen gelegd moeten worden met andere sectoren, zoals bijvoorbeeld de medische sector en de kwaliteiten in andere gemeenten. Dit is de opgave voor de komende jaren.

De Duin- en Bollenstreek werkt de komende jaren aan het formuleren van een sterk merk (regiobrand) voor de Duin- en Bollenstreek, wat leidt tot meer verbinding in de streek. Hierbij zet Duin- en Bollenstreek in op gezond en jaarrond toerisme: toeristen in alle seizoenen voor meerdere dagen. Dit kan bereikt worden door het versterken en uitbouwen van de gezondheids- en zorgfaciliteiten en activiteiten en het beter aan elkaar verbinden van het toeristisch aanbod (bijvoorbeeld door middel van het aanbieden van streekarrangementen en regionale (culinaire) fiets– en wandeltochten). Hiervoor is samenwerking tussen ondernemers in de toeristische sector noodzakelijk. Ook samenwerking met andere sectoren is kansrijk:

- Gezondheid: onder andere door haar Kuuroordstatus biedt de Duin- en Bollenstreek veel kansen om de koppeling tussen toerisme en gezondheid te versterken, en zich (nog meer) te onderscheiden op gebied van zorg en gezondheid. De regio kan zich onderscheiden door kleinschalige, hoogwaardige activiteiten op gebied van zorg en gezondheid zoals revalidatie, kuren en zorgarrangementen. De Kuuroordstatus is aansprekend voor veel buitenlandse toeristen, met name voor Duitse bezoekers. Ook de inwoners in de regio kunnen profiteren van gezond toerisme: door beter verspreide toeristische druk en door betere gezondheidsvoorzieningen (o.a. revalidatie, kuren en zorgarrangementen).
- Greenport: de bollen- en bloementeelt trekt jaarlijks alleen al meer dan een miljoen toeristen naar de regio. Dat is met name in het voorjaar en leidt soms tot ongewenste situaties (drukte, beschadiging van teelt). Door meer in te zetten op spreiding en samenwerking tussen toerisme en greenport, kunnen beide sectoren hier de vruchten van plukken.
- Kennisintensief: de regio huisvest veel innovatieve bedrijven. Er liggen veel kansen voor de toeristische sector om gebruik te maken van moderne technieken voor informatievoorziening, efficiëntie en verbondenheid binnen de streek. Dataficering kan de toerisme en gezondheidssector efficiënter, effectiever en goedkoper maken.

Een gemeenschappelijke marketing is nodig om onze regio te profileren als dé regio voor gezond toerisme.

3.6.1 *Meetbare doelen*

Om het hoofddoel te behalen moeten de volgende SMART-doelstellingen worden behaald:

- In 2030 is de gemiddelde verblijfsduur van bezoekers gestegen naar 3 nachten
- In 2030 is de toegevoegde waarde per baan in het toerisme met 10 % gestegen
- In 2026 scoort de regio op gebied van toerisme en gezondheid één niveau lager op de krapte-indicator van de arbeidsmarkt.
- In 2030 is het aantal zorgverblijfsvoorzieningen is met 5 toegenomen.
- De reële bestedingen per bezoeker liggen in 2030 5% hoger*

* hier is geen 0-meting van bekend

3.6.2 *Van programmadoelen naar projecten*

Op basis van programmadoelen projecten bepalen

De organisatie die het uitvoeringsprogramma gaat oppakken, moet ervoor zorgen dat er voortgang wordt geboekt op de programmadoelen. Daarvoor moeten projecten worden opgestart en uitgevoerd. Het is aan de programmaorganisatie om, op basis van hun eigen inzichten, actuele ontwikkelingen, commitment en draagvlak bij stakeholders, aansluiting bij bovenregionale programma's, en financiële (on)mogelijkheden projecten op te starten. Hierbij geldt dat op programmaniveau minimaal voor 1/3e van de kosten aan cofinanciering door externe stakeholders wordt ingebracht (zie 4.4.2).

Bij het programmadoel passen projecten die gericht zijn op het verder ontwikkelen en aan elkaar verbinden van toeristisch aanbod en toeristische voorzieningen en het jaarrond toerisme. Daarnaast zal in de projecten aandacht moeten zijn voor de stap naar 'gezond toerisme' en het doorontwikkelen van kuuroord-gerelateerde voorzieningen; en bijpassende regiobranding.

Projectideeën

Voorafgaand aan dit uitvoeringsprogramma (door de Economic Board) en tijdens de totstandkoming van dit uitvoeringsprogramma (door Bureau BUITEN), zijn verschillende gesprekken en werksessies met triple helix partijen gehouden. Daarin zijn ideeën voor mogelijke projecten naar voren gekomen. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de projectideeën.



3.7 *Dwarsdoorsnijdend: Onderwijs-Arbeidsmarkt*

Het subdoel van de regio op de dwarsdoorsnijdende pijler onderwijs-arbeidsmarkt luidt als volgt:

> ***Duin en Bollenstreek heeft een inclusieve arbeidsmarkt, voldoende en goed opgeleide mensen voor banen op alle niveaus, door middel van een goed en inspirerend opleidingsaanbod voor jong én oud(er), en een goede samenwerking tussen onderwijs en het bedrijfsleven***

Een belangrijke randvoorwaarde om het hoofddoel en de subdoelen te behalen is een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt is krap voor zowel de Greenport, de Kennisintensieve Maakindustrie als toerisme; maar ook in veel andere sectoren in de regionale economie. Dit komt onder andere doordat moderne technieken en digitalisering weliswaar voor een toegenomen arbeidsproductiviteit zorgen, maar tegelijkertijd vragen om ander soort vaardigheden en competenties bij werknemers.

De regio zet in op één centrale Human Capital Agenda. Het opstellen en de uitvoering daarvan vindt plaats in nauwe samenspraak met de drie pijlers, maar uiteraard ook met de overige economische sectoren in de regio. Om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren zijn goede contacten met verschillende onderwijsinstellingen van groot belang. Daarbij zijn relaties buiten de regio van belang: tertiair onderwijs (MBO, HBO, WO) bevindt zich veelal buiten de regio maar is wel nabij. Het is belangrijk de banden met onderwijs- en kennisinstellingen aan te halen, na te gaan of delen van opleidingen kunnen worden ondergebracht in de regio, bedrijven en kennisinstellingen meer aan elkaar te koppelen en via stages meer leerlingen/studenten wijzen op de kansen in de regio. Door dat vanuit één centraal punt (de Human Capital Agenda Duin- en Bollenstreek) aan te pakken, kan er meer bereikt worden dan wanneer één bedrijf uit één sector aanklopt bij een onderwijsinstelling.

Inclusiviteit is een belangrijk doel van de regionale arbeidsmarkt. Een inclusieve arbeidsmarkt past bij het duurzame karakter van de greenport en het gezonde toerisme. Daarnaast kan het enige krapte op de arbeidsmarkt wegnemen en verhoogt het de Brede Welvaart.

3.7.1 *Meetbare doelen*

De meetbare doelen rond onderwijs en arbeidsmarkt zijn ondergebracht bij de drie pijlers.

3.7.2 *Van programmadoelen naar projecten*

Op basis van programmadoelen projecten bepalen

De organisatie die het uitvoeringsprogramma gaat oppakken, moet ervoor zorgen dat er voortgang wordt geboekt op de programmadoelen. Daarvoor moeten projecten worden opgestart en uitgevoerd. Het is aan de uitvoeringsorganisatie om, op basis van hun eigen inzichten, actuele ontwikkelingen, commitment en draagvlak bij stakeholders, aansluiting bij bovenregionale programma's, en financiële (on)mogelijkheden projecten op te starten. De Board faciliteert en ondersteunt de uitvoeringsorganisatie en projecttrekkers, onder andere bij het aantrekken van financiering van deze projecten.

Projectideeën

Voorafgaand aan dit uitvoeringsprogramma (door de Economic Board) en tijdens de totstandkoming van dit uitvoeringsprogramma (door Bureau BUITEN), zijn verschillende gesprekken en werksessies met triple helix partijen gehouden. Daarin zijn ideeën voor mogelijke projecten naar voren gekomen. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de projectideeën.

4 Organisatieadvies

Nu helder is wat de doelen van het uitvoeringsprogramma zijn, is het van belang te bepalen wat voor type organisatie nodig is om dit uit te voeren. We hebben eerst aandacht voor de huidige organisatie en het functioneren daarvan en geven vervolgens een advies over de organisatievorm voor het nieuwe uitvoeringsprogramma.

4.1 *Huidige organisatie*

Om te bepalen hoe de toekomstige organisatie eruit moet zien, is het van belang te kijken naar de huidige organisatie en de goede en minder goede ervaringen daarmee.

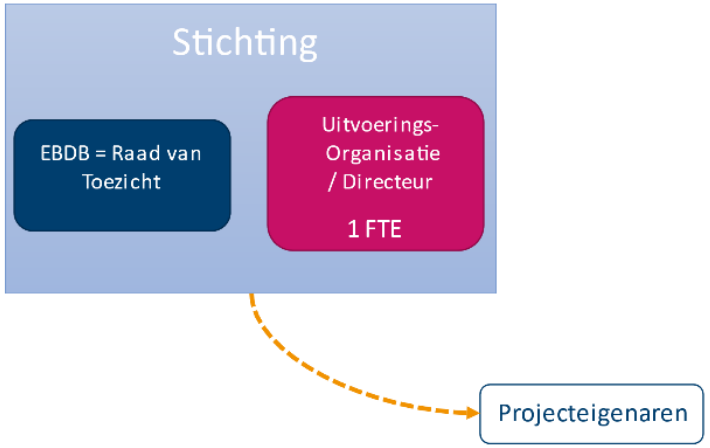
4.1.1 *Vorm en organogram*

De huidige stichting Economic Board Duin- en Bollenstreek (EBDB) is een stichting die bestaat uit de Econonic Board (EB, feitelijk de raad van toezicht) en een programmadirecteur. Bij de oprichting van de EBDB zijn over de rollen en taken de volgende afspraken gemaakt[9]:

- De Economic Board zet de koers uit, overziet het geheel, heeft een ambassadeurs- en netwerkrol, besluit over het leveren van bijdragen aan businesscases, zorgt voor afstemming en kan nieuwe businesscases aandragen.
- De programmadirecteur is bestuurder van de stichting.
- De EB opereert op strategisch niveau.
- De programmadirecteur is op tactisch niveau is de actief.
- De projecteigenaren voeren de businesscases uit op operationeel niveau.

[9] Zie https://ebdb.nl/economic-board/de-economic-board/

Figuur 4.1: Huidige organisatievorm



In figuur 4.1 is de huidige organisatiestructuur schematisch weergegeven. Het primaire doel van de huidige EBDB is het versterken en stimuleren van de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen (triple helix) in de sectoren Greenport, Toerisme, Health en Space/Tech en de cross-overs daartussen. Haar twee belangrijkste taken zijn de aansturing van het uitvoeringsprogramma 2017-2021 en het beheren en uitkeren van budget ten behoeve van deze agenda. Onder deze taken vallen onder andere de volgende verantwoordelijkheden:

- Het aansturen van het UVP van de Economische Agenda;
- Bijsturen en stopzetten van businesscases als ze onvoldoende bijdragen aan de doelstellingen van de Economische Agenda;
- Stimuleren en aanjagen van het uitvoeringsprogramma van de Economische Agenda door besluiten te nemen over nieuwe projecten binnen themagebieden;
- Onderhouden van het netwerk, leggen van verbindingen en werven van extra middelen en cofinanciering.

4.1.2 *Functioneren en evaluatie*

Decisio heeft in 2021 het uitvoeringsprogramma van de EBDB geëvalueerd en daarbij ook gekeken naar het functioneren van de organisatie en in hoeverre dit aansloot bij (de doelen van) het uitvoeringsprogramma. In de afgelopen periode heeft Bureau BUITEN met verschillende betrokken stakeholders ook kort teruggeblikt op het functioneren van de EBDB en het uitvoeringsprogramma de afgelopen jaren. We geven kort aan wat goed en minder goed ging.

Wat ging goed?

- Gemeenten vonden elkaar en waren bereid om samen te werken;
- Er is veel enthousiasme in de regio; er zijn veel partijen die samen willen werken om iets te bereiken;
- Op verschillende businesscases is resultaat geboekt, zoals de verkregen kuuroord status van Noordwijk, het opzetten van de wandelvierdaagse Duin- en Bollenstreek en het project precisielandbouw bloembollen;
- Er is duidelijk inzicht in de financiële middelen en de allocatie daarvan.

Wat ging minder goed?

- De koppeling van de uitdagingen in de regio en het uitvoeringsprogramma met Rijks-, provinciaal of regionaal beleid (Regio Deal, Groeifonds, EU- programma's) is te weinig gemaakt;
- De rol en het mandaat van de EBDB was niet altijd even helder of kwam in de praktijk niet tot zijn recht. Zo is er te weinig aandacht uitgegaan naar de meer strategische rol van een economische board; te weten het leggen van verbindingen tussen businesscases, het bevorderen van cross-overs, het aanbrengen van focus en het leggen van relaties met partijen/ontwikkelingen buiten de regio. Volgens verschillende partijen is niet duidelijk waarover de EBDB zelf mag beslissen en waarover zij verantwoording moet afleggen bij de gemeenten. Ook kwam de verbindende rol van de EBDB (tussen bedrijven, bedrijven en overheid, tussen de verschillende projecten, etc.) niet volledig tot zijn recht;
- Bij de gemeenten lag te vaak de focus op de eigen agenda en belangen, in plaats van op de gezamenlijke regionale agenda;
- Er was een discrepantie tussen gestelde doelen en ambities en de invulling van de businesscases. Er werd te veel gestuurd op de uitvoering van de businesscases, en te weinig op de overkoepelende doelen. Ook sloten de businesscases niet altijd even goed aan op die doelen;
- De leden van de EBDB zijn niet allemaal geworteld in de regio, en daarmee was het lastig voldoende draagvlak te verkrijgen;
- De uitvoeringsorganisatie had te weinig capaciteit;
- De aansluiting van de EBDB op de non-profitkant (zorg, onderwijs) was beperkt;
- De positie van Katwijk was niet helder en werkte soms verwarrend.

De positieve en minder positieve ervaringen samen leiden tot een aantal uitgangspunten voor het vervolg. Daar gaan we in de volgende paragraaf op in.

4.2 *Uitgangspunten organisatie*

Vanuit de door ons gevoerde gesprekken en gegeven de inhoudelijke doelen zijn er een aantal uitgangspunten voor de organisatie waar het overgrote deel van de stakeholders in de regio het over eens is. We gaan hieronder in op de uitgangspunten.

Continuering van een Triple Helix organisatie in een bepaalde vorm

De triple helix samenwerking op regionaal niveau heeft meerwaarde. De meerwaarde zit met name in de (gelijkwaardige) interactie tussen de verschillende partijen. Alle partijen hebben een eigen netwerk waarin zij opereren; die worden door de samenwerking aan elkaar verbonden. Bovendien heeft geen van de partijen de overhand in een Triple Helix

verband. Elke partij behoudt zijn eigenheid. Wel worden er nieuwe relaties en condities geschapen waarbij de partijen buiten hun traditionele rollen treden en waardoor een grote potentiële bron voor innovatie en economische groei ontstaat.[10] Gegeven de economische doelen en de vraagstukken die er in de regio spelen, adviseren wij de regio ook in de toekomst te werken met een Triple Helix verband, waarin overheid, bedrijfsleven en onderwijs elkaar structureel weten te vinden.

Een heldere organisatievorm, met duidelijk en logisch mandaat
In de huidige organisatievorm is er onduidelijkheid over waar de strategische, tactische en operationele rol ligt en is niet helder wat de EBDB 'zelf' kan beslissen en waarover er verantwoording moet worden afgelegd bij de gemeenten. De organisatievorm, of in elk geval de invulling daarvan (o.a. functie-omschrijving) moet daarom helderder. Daarnaast is het nodig betere afspraken te maken over de positie van de gemeenten (colleges, raden en ambtelijke organisatie) ten opzichte van de board.

Meer slagkracht
De EBDB bestond in de praktijk, naast de Boardleden/RvT, uit één persoon, te weten de directeur-bestuurder. De capaciteit is dus beperkt. Om de doelen van de EBDB te bereiken is meer slagkracht en een bredere expertise nodig in de organisatie. Een grotere inzet op het verbinden van partijen en meer kennis en capaciteit voor financiële projectengineering zijn voorbeelden waarop versterking van een triple helix verband nodig is.

Een programmaorganisatie
Hoewel er op veel business cases voortgang is geboekt, is de verbinding tussen de business cases en de overkoepelende doelen van de EBDB niet altijd helder. De EBDB moet zich in het vervolg daarom richten op het behalen van programmadoelen. De projecten die onder regie van EBDB worden uitgevoerd, moeten alle bijdragen aan de programmadoelen. Dat betekent dat de board meer vrijheid en bijsturingsmogelijkheden krijgt in het (begeleiden van het) uitvoeren en bijsturen van het uitvoeringsprogramma en aan de voorkant een programmabudget heeft dat naar eigen inzicht aan projecten kan worden toegekend.

Het betekent ook dat in de monitoring en evaluatie van het functioneren van de board moet worden gekeken naar in hoeverre deze programma-doelen worden behaald en wat de bijdrage daaraan is geweest van de board. Of een vooraf gedefinieerd project wel of niet is uitgevoerd en tot bepaalde output heeft geleid, is dan minder relevant.

Een betere verbinding met de regio en het regionale bedrijfsleven
De Raad van Toezicht van de EBDB moet in een nieuwe samenstelling bestaan uit personen en partijen die gevestigd en geworteld zijn in de regio Duin- en Bollenstreek. Dat is cruciaal voor het draagvlak onder het regionale bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en overheden.

Mede erop gericht om externe financiering (bedrijfsleven, provincie, Rijk, EU) binnen te halen
De opgaven waar de regio voor staat zijn groot. Bovendien is de regio beperkt van omvang, met een beperkte financiële slagkracht als gevolg. Het is daarom nodig de verbinding te zoeken met externe programma's
De opgaven waar de regio voor staat zijn groot. Bovendien is de regio beperkt van omvang, met een beperkte financiële slagkracht als gevolg. Het is daarom nodig de verbinding te zoeken met externe programma's bij Provincie Zuid-Holland, Rijk en EU waar de regio op aan kan sluiten, met bijbehorende financieringsbronnen. Dát moet één van de functies zijn van de toekomstige organisatie.

[10] Zie Raad voor de Leefomgeving - sturen op samenhang governance in de metropolitane regio Schiphol/Amsterdam

Duidelijkheid over de positie van Katwijk
Katwijk is onderdeel van de Duin- en Bollenstreek, maar ook van de regio Leiden (071-regio). Katwijk heeft een belangrijke rol in de regionale economie van de Duin- en Bollenstreek en is de gemeentelijk trekker van Unmanned Valley, huisvest met FloraHolland een belangrijke partij voor de Greenport en heeft ook toeristisch veel te bieden. Katwijk heeft aangegeven uitvoering te willen geven aan de Strategische Agenda van de Duin- en Bollenstreek, inclusief voorliggend UVP; mits de gemeente het eens is over de vorm waarin dat gebeurt.

Helderheid over de verbinding met de uitvoeringsorganisatie van de andere drie topprioriteiten
Voorliggend uitvoeringsprogramma richt zich op 3 topprioriteiten uit de Strategische Agenda Ruimte. De overige 3 topprioriteiten zijn inhoudelijk randvoorwaardelijk voor voorliggend UVP. Dat betekent ook dat de organisaties van beide onderdelen, met elkaar in verbinding moeten staan om inzet af te stemmen en voor vraagarticulatie.

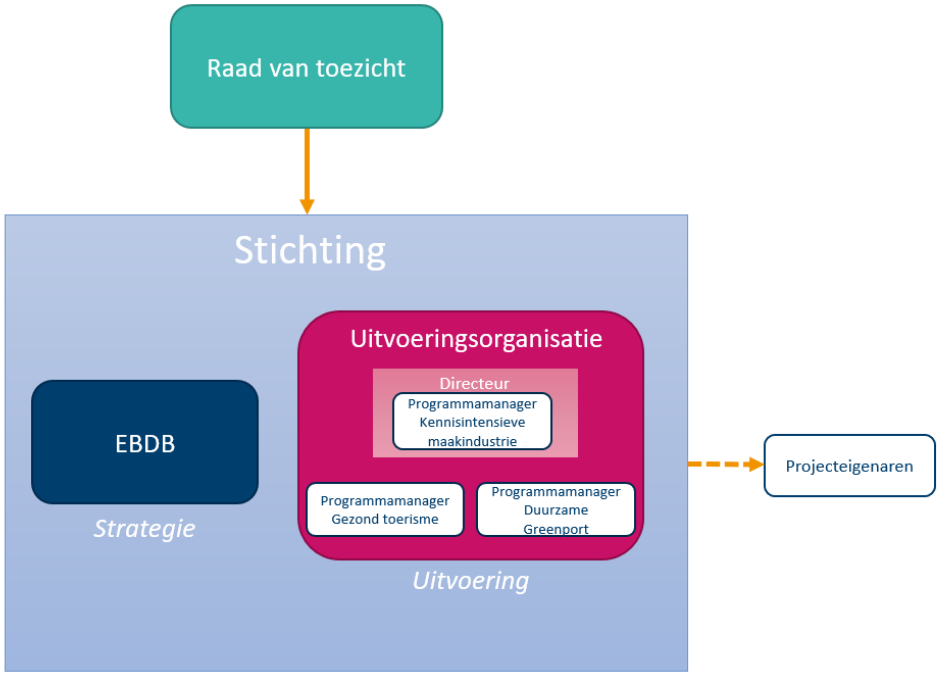
Betere aansluiting van onderwijs en zorg
Onderwijs- en zorgpartijen zijn in de huidige Board beperkt vertegenwoordigd. Vanuit de koppeling met toerisme, een gezonde regio, en de belangrijke opgave om onderwijs en arbeidsmarkt beter op elkaar te laten aansluiten is het belangrijk dat zij in het vervolg structureel zijn vertegenwoordigd in de EBDB.

4.3 *Advies organisatievorm vervolg*
Op basis van bovenstaande uitgangspunten en een analyse van benchmarkorganisaties heeft Bureau BUITEN verschillende mogelijke organisatiemodellen opgesteld. Deze zijn getoetst bij de gemeenten en andere partijen in een werksessie.

De voorkeur gaat uit naar een aanpassing van de huidige organisatie op basis van de in paragraaf 4.2 genoemde uitgangspunten. Dit mede omdat de partijen realiseren dat dat de samenwerkings*vorm* van de EBDB niet het belangrijkst is, maar dat juist de rolopvatting en rolverdeling, en een op samenwerking gerichte attitude van zowel gemeenten, onderwijsinstellingen als bedrijven uit de regio, het succes van de economische samenwerking bepaalt.

4.3.1 *Vorm en organogram*
Ons advies voor de organisatievorm is weergegeven in figuur 4.2. In dit model heeft de stichting Economic Board Duin- en Bollenstreek (EBDB) een separate Raad van Toezicht en bestaat de stichting uit een Board en een uitvoeringsorganisatie.

Figuur 4.2: Voorstel nieuwe organisatiestructuur



Lichte, maar toereikende organisatie
Om de doelen te bereiken is, ten opzichte van de huidige situatie een iets grotere bezetting nodig. De organisatie blijft 'lean', maar met net wat meer capaciteit kan veel meer bereikt worden. De uitvoerende taak die de Board nu heeft, komt in de uitvoeringsorganisatie terecht. Ten opzichte van de huidige situatie wordt de uitvoering dus gedaan door een aparte club mensen binnen de stichting. De taken worden zo beter afgebakend.

In het onderstaande gaan we in op de taken, verantwoordelijkheden, bezetting en functies van de verschillende onderdelen.

4.3.2 *Raad van Toezicht: taken, verantwoordelijkheden en bezetting*

Taken en verantwoordelijkheden
De Raad van Toezicht (RvT) is het toezichthoudend orgaan van de stichting EBDB. De RvT:

- houdt het operationele toezicht op de stichting. Daar hoort bij de financiële gezondheid van de stichting;
- is klankbord voor de stichting op allerlei vraagstukken;
- geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de stichting.

De RvT richt zich dus ten aanzien van het uitvoerende deel van de activiteiten van de board op: "gaan de dingen goed?"; waarbij de Board (zie 4.3.3) zich richt op "doen we de goede dingen?".

Bezetting en functies
De RvT is een compacte organisatie en bestaat uit 3 personen:

- een voorzitter. Ons advies is deze functie in te vullen door een neutraal iemand met bestuurlijke ervaring en die de regio goed kent, vanuit een breed perspectief, bijvoorbeeld een oud-bestuurder;
- een financieel specialist: hij/zij is verantwoordelijk voor toezicht op de financiële huishouding van de Board en de uitvoeringsorganisatie. Het moet een persoon zijn met affiniteit met financiële huishouding, en die zicht heeft op externe financieringsbronnen;
- een procesbewaker: hij/zij houdt zicht op de samenwerking en relaties binnen de board, tussen de board en de uitvoeringsorganisatie en de relaties tussen de Board en de buitenwereld.

De leden moeten onafhankelijk zijn. De inzet van de RvT is beperkt en de leden ontvangen een beperkte jaarlijkse vergoeding (zie paragraaf 4.4).

4.3.3 *Stichting Economic Board: taken, verantwoordelijkheden en bezetting*

De Stichting Economic Board bestaat uit een Board (donkerblauw in figuur 4.2) en een Uitvoeringsorganisatie (roze in figuur 4.2).

4.3.3.1 Board: taken, verantwoordelijkheden, bezetting

Taken en verantwoordelijkheden
De Board vervult een strategische functie in het versterken van de regionale economische structuur. De taken van de board zijn:

- Het onderhouden van een goed netwerk in – en ook buiten – de regio: overheden, ondernemers(verenigingen), brancheverenigingen, kennisinstellingen, onderwijsinstellingen, etc;
- het samen met- en op basis van input van deze netwerkpartijen mede ontwikkelen van ideeën; mede-initiëren van initiatieven en het signaleren van kansen om de economische structuur te versterken;
- het ondersteunen van de uitvoeringsorganisatie en projecttrekkers bij het aantrekken van financiering om deze ideeën/initiatieven/kansen en projectvoorstellen tot uitvoering te laten komen;
- het beoordelen van de projectvoorstellen, die onder aanvoering van de uitvoeringsorganisatie (op basis van de ideeën en initiatieven) worden uitgewerkt;

- financiële verantwoording: coördineren van de inkomsten en uitgaven van de uitvoeringsorganisatie;
- het versnellen en versterken van initiatieven;
- een lobby bij gemeenten en andere overheden voor de aanpak van de randvoorwaarden, gesprekspartner voor de uitvoeringsorganisatie van de overige 3 topprioriteiten uit de strategische agenda;
- het monitoren van de voortgang op de verschillende programma-doelen, aan de hand van de meetbare doelen;
- het toezicht houden op de uitvoering van de strategie (uitvoeringsagenda) en het risicomanagement daarbij;
- beslissen over het eventueel bijstellen van programmadoelen.

De board heeft dus vooral een rol in strategie en netwerken en richt zich op: *"doen we de goede dingen?"*.

Bezetting en functies
De Board moet een representatie zijn van de belangrijkste Triple Helix partijen en economische krachten in de regio. Ideaalbeeld is een representatie vanuit de drie pijlers (Greenport, Kennisintensief, Gezond Toerisme); vanuit de Triple Helix partijen (het bedrijfsleven, overheid, onderwijs) én een herkenbare geografische spreiding over de regio (evenwichtige vertegenwoordiging vanuit de 5 verschillende gemeenten). De Boardleden hebben individueel en gezamenlijk een goed netwerk in de regio, geografisch, maatschappelijk en economisch gespreid (grote/kleine bedrijven, in verschillende sectoren). Gegeven de taken en de representatie moet de Board een breed samengesteld gezelschap zijn, van 10-15 leden.

De Board is belast met strategische taken om de economische structuur te versterken. Uit de programmadoelen blijkt dat er kansen liggen om de verschillende pijlers van de regionale economie aan elkaar te verbinden. Bovendien zijn er opgaven, zoals rond onderwijs en arbeidsmarkt, die voor elke pijler gelden. Gezien deze opgaven moet de Board daarom als één geheel, integraal opereren.

We kunnen ons wel voorstellen dat er binnen de Board per pijler een team is dat aanspreekpunt en sparringpartner is voor de programmamanager (zie ook de volgende paragraaf) van die pijler. We adviseren dat de Boardleden daar onderling afspraken over maken.

Mandaat
De Board heeft het mandaat om de programmastrategie te formuleren, randvoorwaarden voor de uitvoeringsorganisatie op te stellen en financiële kaders mee te geven. Bij dat laatste kan het bijvoorbeeld gaan over de verdeling van middelen over de drie pijlers en de dwarsdoorsnijdende arbeidsmarktcomponent. De Board neemt besluiten in consensus met elkaar; waarbij geen van de leden een 'veto' heeft.

4.3.3.2 Uitvoeringsorganisatie: taken, verantwoordelijkheden, bezetting

Taken en verantwoordelijkheden
Taken van de uitvoeringsorganisatie zijn:
- Het samen met markt- en andere netwerkpartijen vertalen van de kansen, initiatieven en projectideeën die uit de Board naar voren komen naar concrete projectvoorstellen. De projecten:
  - moeten een duidelijke bijdrage leveren aan de programmadoelen;
  - moeten deels gerealiseerd worden door externe financiering. Een duidelijke verbinding met externe financieringsbronnen (provinciale-, Rijks, en EU-gelden, investeringen vanuit het bedrijfsleven) is dus van belang;
- Het aansturen van de projecten, gericht op outcome: de voortgang op het hoofddoel, de subdoelen en de meetbare doelen.
- Voor de doelen kennisintensief en toerisme & health is de uitvoeringsorganisatie primair aan zet maar wordt de samenwerking gezocht met diverse partijen in het veld. Voor de projecten op gebied

van de Greenport, werkt de uitvoeringsorganisatie intensief samen met de Stichting Greenport

Bezetting en functies
De uitvoeringsorganisatie voert de programmalijnen kennisintensieve maakindustrie, gezond toerisme en duurzame greenport (i.s.m. de stichting Greenport) uit.

De uitvoeringsorganisatie bestaat uit:
- 1 directeur, die tevens één van de 3 programmanagersrollen vervult. De directeur stuurt de programmamanagers aan en is de verbindende schakel naar de Board.
- 2 programmamanagers à (indicatief) 0,6 fte. Zij sturen vanuit de twee andere pijlers (met bijbehorende doelstellingen) de projecten aan en stellen projectvoorstellen op in opdracht van de Board. Ze sturen projectleiders aan en ondersteunen hen. De programmamanagers rapporteren naar de directeur en de RvT over de voortgang van het programma (doelbereik, budget, planning, etc).
- Ondersteuning à 0,5 fte. Dit betreft een officemanager, die onder andere ondersteunt op het gebied van administratie.

De programmamanager Greenport in de uitvoeringsorganisatie kan in de praktijk wellicht met minder toe dan 0,6 fte. Het is voorstelbaar dat de rol van de programmamanager Greenport binnen de uitvoeringsorganisatie en de programmamanager binnen de Stichting Greenport door één en dezelfde persoon wordt uitgevoerd. Dit behoeft nadere uitwerking, en levert de uitvoeringsorganisatie mogelijk enige vrijheid op om de precieze verdeling van capaciteit zelf nader in te vullen. In totaal gaat het om 2,7 fte. Denkbaar is overigens dat binnen het voorgestelde budget (zie de volgende paragraaf) de uitvoeringsorganisatie zelf ook vrijheid heeft om tot een optimale organisatorische invulling te komen.

De programmamanagers van subdoelen Kennisintensief en Greenport zorgen ook voor de verbinding met de Stichting Unmanned Valley, de NL Space Campus en de stichting Greenport.

Opdracht en mandaat
De opdracht van de organisatie is het zorgdragen voor de uitvoeren van het uitvoeringsprogramma.

De projecten worden uitgevoerd door de projecteigenaren. De programmamanagers zijn opdrachtgever voor de projecten en de uitvoeringsorganisatie heeft daarmee het mandaat om projecten (op basis van de door de Board vastgestelde strategie) te selecteren/op te zetten, te starten, te beëindigen of bij te sturen.

4.4 *Kosten en financiering*
In deze paragraaf gaan we in op de kosten, passend bij de hiervoor beschreven uitvoeringsorganisatie, en de financiering ervan. We geven op transparante wijze inzicht in de opbouw van de kosten. We kunnen ons overigens voorstellen dat de uitvoeringsorganisatie gebaat is bij enige flexibiliteit in capaciteit binnen het hier berekende budget.

4.4.1 *Governance: board en uitvoeringsorganisatie*

Kosten
Op basis van de in 4.3 beschreven organisatie komen we uit op de in tabel 4.1 weergegeven indicatieve raming. We gaan daarbij uit van € 100.000 per fte voor de boardleden en directeur, € 80.000 per fte per jaar voor de programmamanagers, € 50.000 per fte per jaar voor ondersteuning en 10% bureaukosten (huisvesting, reiskoten, marketing en overige kosten). Daarmee komen we uit op organisatiekosten van € 244.300 per jaar (zie tabel 4.1 op de volgende pagina); over vier jaar € 997.200. Dat is iets lager dan de huidige governancekosten van € 1.084.000 over 4 jaar.

Tabel 4.1: indicatieve kosten governance EBDB

Functie	fte	aantal	totaal	kosten/jr per fte	totaal
RvT	-	3		€ 4.000	€ 12.000
Directeur	1,0	1	1,0	€ 100.000	€ 100.000
Programmamanager	0,6	2	1,2	€ 80.000	€ 96.000
Ondersteuning	0,5	1	0,5	€ 50.000	€ 25.000
10% bureaukosten					€ 23.300
Totaal			**2,7**		**€ 244.300**

Financiering
In de periode 2018-2021 zijn de organisatiekosten van de EBDB volledig publiek gefinancierd, op basis van inwonertallen. Met dat uitgangspunt hebben we een tweetal opties voor financiering van de volgende vier jaar bekeken: financiering voor een gelijk bedrag per inwoner per gemeente en een gelijke bijdrage per gemeente aan het totaal

Op basis van de indicatieve begroting in tabel 4.2 van € 244.300 governancekosten per jaar, is de bijdrage per gemeente per inwoner van afgerond € 1,27 per jaar. Bij een gelijk bedrag per gemeente gaat het om € 48.860 per gemeente per jaar. In dit overzicht is geen eventuele bijdrage van de provincie Zuid-Holland opgenomen. Wij adviseren om als EBDB in gesprek te gaan met de provincie Zuid-Holland over een eventuele bijdrage op dit gebied.

Tabel 4.2: Mogelijke dekking jaarlijkse governancekosten op basis van volledige publieke financiering governance en inwonertallen 1-1-2022

		Bijdrage bij gelijk bedrag per inwoner		Bijdrage bij gelijk bedrag per gemeente
Gemeente	**Inwoners 1-1-2022**	**Per inw. p/j**	**Per gem. p/j**	**Per gem. p/j**
Katwijk	66.032	€ 1,27	€ 83.860,64	€ 48.860,00
Noordwijk	44.365	€ 1,27	€ 56.343,55	€ 48.860,00
Teylingen	37.942	€ 1,27	€ 48.186,34	€ 48.860,00
Lisse	23.015	€ 1,27	€ 29.229,05	€ 48.860,00
Hillegom	22.312	€ 1,27	€ 28.336,24	€ 48.860,00
Totaal	**193.666**		**€ 245.955,82**	**€ 244.300,00**

4.4.2 *Kosten en financiering projecten*

Kosten
In de afgelopen jaren is er door de EDBD gewerkt met een budget van afgerond € 0,75 mln per jaar. Voorgesteld wordt om voor de nieuwe periode tenminste ditzelfde bedrag beschikbaar te stellen als basis voor financiering van projecten. Idealiter zou dit bedrag vanwege de hogere ambities en rekening houdend met inflatie worden verhoogd naar ca. € 1 mln per jaar, maar of dat haalbaar is, moet nog blijken.

Nog meer dan in de afgelopen periode is daarbij de ambitie om via het verwerven van andere publieke cofinanciering (provincie, Rijk, EU) en bijdragen vanuit het bedrijfsleven te komen tot tenminste een verdubbeling van dit bedrag. Dat zou dan een jaarbudget van tenminste € 1,5 mln voor projectuitvoering betekenen, voor 4 jaar dus tenminste € 6 mln.

Financiering: overheid, bedrijfsleven en overige externe financiering
In tabel 4.3 is een verdeling gemaakt van de € 0,75 mln per jaar in twee opties: financiering voor een gelijk bedrag per inwoner per gemeente en een gelijke bijdrage per gemeente aan het totaal. In het eerste geval gaat het om € 5,17 per inwoner per jaar; in het tweede geval om € 200.000 per gemeente per jaar. Voor het eerstkomende jaar resteert overigens nog € 800.000 projectbudget vanuit de vorige periode. Dit budget valt terug naar de 4 gemeenten, maar zou opnieuw beschikbaar kunnen worden gesteld.

De projecten die voortkomen uit het uitvoeringsprogramma worden deels gefinancierd door de EBDB uit het projectenbudget, en deels vanuit cofinanciering van betrokken stakeholders. Wij adviseren in elk geval op korte termijn als EBDB met de provincie in gesprek te gaan over een bijdrage in de financiering van projectkosten.

Cofinanciering blijft ook in dit uitvoeringsprogramma een belangrijke eis. De gemeentelijke overheden doen flinke investeringen. Die investeringen zijn ook nodig in dergelijke ambitieuze, innovatieve economische programma's. Enerzijds om een onrendabele top in projecten te financieren, anderzijds om externe financiering (van andere overheden en ondernemers) van de grond te krijgen.

De flinke investeringen die de gemeenten doen om de economie te vitaliseren, moeten gematcht worden met investeringen van derden. Op programmaniveau wordt de eis van minimaal 1/3e co-financiering door het bedrijfsleven daarom ook vastgehouden. Voor flexibiliteit en slagkracht is het belangrijk deze cofinancieringseis op *programma*niveau vast te stellen. Zo kan voorkomen worden dat de voortgang op het programma stokt als een relatief klein project met minder dan 1/3e cofinanciering niet door kan gaan; terwijl een veel omvangrijker project met meer dan 1/3e cofinanciering het gemiddelde alweer omhoog trekt.

Tabel 4.3: Mogelijke dekking publieke deel projectkosten op basis van inwonertallen 1-1-2022

		Bijdrage bij gelijk bedrag per inwoner		Bijdrage bij gelijk bedrag per gemeente
Gemeente	**Inwoners 1-1-2022**	**Per inw. p/j**	**Per gem. p/j**	**Per gem. p/j**
Katwijk	66.032	€ 5,17	€ 341.385,44	€ 200.000,00
Noordwijk	44.365	€ 5,17	€ 229.367,05	€ 200.000,00
Teylingen	37.942	€ 5,17	€ 196.160,14	€ 200.000,00
Lisse	23.015	€ 5,17	€ 118.987,55	€ 200.000,00
Hillegom	22.312	€ 5,17	€ 115.353,04	€ 200.000,00
Totaal	**193.666**		**€ 1.001.253,22**	**€ 1.000.000,00**

Voor het op gang krijgen van co-financiering is het te overwegen een ledenstructuur op te zetten, voor bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen en overheden. Bij de Amsterdam Economic Board functioneert een Network Council[11], waar bedrijven zich voor € 5.000 per jaar kunnen aansluiten. De ledenstructuur an sich levert enige extra (project)gelden op, en de netwerkorganisatie zelf kan een mooie ingang zijn om cofinanciering te verwerven (naast eigen bijdragen in projecten). Op de schaal van D&B-streek kan worden gedacht aan een instapbedrag vanaf € 1.000 per jaar voor het kleinere MKB tot ca. € 5.000 per jaar voor grotere organisaties.

[11] Zie https://amsterdameconomicboard.com/wie-zijn-we/#network

Daarnaast is het belangrijk voor het nieuwe uitvoeringsprogramma meer zicht te krijgen op en gebruik te maken van financieringsbronnen buiten de regio. Verschillende bronnen bieden daarvoor interessante kansen. Hier gaan we in de paragraaf 4.4.4 nader op in.

4.4.3 *Totale kosten vanuit gemeentelijke middelen*

Tabel 4.4: Mogelijke dekking publieke deel project en governancekosten op basis van inwonertallen 1-1-2022 (totalen van tabel 4.2 en 4.3)

		Bijdrage bij gelijk bedrag per inwoner		Bijdrage bij gelijk bedrag per gemeente
Gemeente	**Inwoners 1-1-2022**	**Per inw. p/j**	**Per gem. p/j**	**Per gem. p/j**
Katwijk	66.032	€ 6,44	€ 425.246,08	€ 248.860,00
Noordwijk	44.365	€ 6,44	€ 285.710,60	€ 248.860,00
Teylingen	37.942	€ 6,44	€ 244.346,48	€ 248.860,00
Lisse	23.015	€ 6,44	€ 148.216,60	€ 248.860,00
Hillegom	22.312	€ 6,44	€ 143.689,28	€ 248.860,00
Totaal	**193.666**		**€ 1.247.209,04**	**€ 1.244.300,00**

In tabel 4.4 is een totaaloverzicht gegeven van de jaarlijkse kosten per gemeente per inwoner per jaar voor de governance en voor projecten. Ook hier is onderscheid gemaakt in twee mogelijkheden: financiering voor een gelijk bedrag per inwoner per gemeente en een gelijke bijdrage per gemeente aan het totaal.

4.4.4 *Externe financiering*

Waar mogelijk wordt ook gezocht naar aansluiting op externe financiering van de Provincie Zuid-Holland, het Rijk en de Europese Unie. Hier zijn – onder bepaalde voorwaarden – veel subsidieregelingen beschikbaar, die kansen bieden voor projecten in de Duin- en Bollenstreek. We zien hierbij een aantal specifieke kansen voor de regio om bij aan te sluiten:

- **Regio Deal.** Voor de periode 2022-2025 stelt het Rijk €900 miljoen beschikbaar voor regionale meervoudige opgaven en kansen die bijdragen aan duurzame versterking van de brede welvaart in regio's. Voorwaarde om een Regio Deal te krijgen is dat er regionaal wordt samengewerkt door Triple Helix-partijen en dat de regio 50% cofinanciering levert. In de kamerbrief van 1 juli is bekend gemaakt dat in de Regio Deals de nadruk wordt gelegd op regio's waar de brede welvaart achter blijft. Binnen de regio lopen al gesprekken tussen gemeenten, de Board en de provincie Zuid-Holland om hier een aanvraag voor in te dienen. De relatief kleine schaal van DBS en hoge brede welvaart zijn beperkende factoren om in aanmerking te komen voor de Regio Deal, maar een brede aanvraag, gericht op een duurzame en gezonde regio en een duurzame Greenport lijkt tot nog toe kansrijk. Zeker als hierin, zoals het er op moment van schrijven uit ziet, met de regio Holland-Rijnland wordt opgetrokken. Hierdoor wordt het schaalniveau van de Regio Deal vergroot en wordt voldaan aan de eis van een sterke regionale Triple Helix-samenwerking.
- **Provinciale subsidies:** vanuit de provincie Zuid-Holland zijn er onder andere middelen beschikbaar gericht op het bevorderen van intergemeentelijke samenwerking, voor de ontwikkeling van campussen, Human Capital-akkoorden, mobiliteit en toerisme.
- **Nationaal Groeifonds.** Het Rijk heeft voor de periode 2021-2025 €20 miljard beschikbaar gesteld voor projecten die bijdragen aan een structurele en duurzame economische groei. Hierbij wordt ingezet op twee terreinen: (1) kennisontwikkeling en onderzoek, en (2) ontwikkeling en innovatie. Het fonds is beschikbaar voor de hele breedte van de economie, voor projecten met een omvang van minimaal €30 miljoen. Er wordt beoordeeld op basis van het effect op langetermijngroei en maatschappelijke meerwaarde. In principe kan

iedereen de subsidie aanvragen, maar een voorstel heeft meer kans van slagen als er wordt samengewerkt met meerdere partijen.

- **Andere Rijksfondsen**: Op Rijksniveau bestaan naast het Nationaal Groeifonds diverse fondsen zoals InvestNL (financiering voor ondernemingen die Nederland duurzamer en innovatiever maken, richt zich in eerste instantie op de energietransitie en innovatieve scale-ups, het Deltafonds (voor waterveiligheid en drinkwaterzekerheid) en het Mobiliteitsfonds (een – bredere- voortzetting van het vroegere infrastructuurfonds). In het meest recente coalitieakkoord is er een fonds voor onderzoek en ontwikkeling, stikstoffonds en een nieuw klimaatfonds aangekondigd.
- **Europese subsidies**. De EU heeft tal van subsidieregelingen voor innovatiebevordering en onderzoek, op verschillende thema's (o.a. energie, natuur, biodiversiteit en digitalisering). Voor de Duin- en Bollenstreek bieden de programma's EFRO, LIFE, en pijler 2 Plattelandsontwikkeling van het Nationaal Strategisch Plan de beste kansen. Daarnaast zijn de programma's Horizon Europe, Interreg North West Europe en Interreg North Sea Region ook kansrijk om subsidie te krijgen voor innovatieve projecten. Hiervoor is het echter een vereiste om internationaal – in geval van Interreg met partners vanuit minimaal drie andere landen – samen te werken. Belangrijk om rekening mee te houden is dat in alle EU-programma's sprake is van stevige concurrentie, waardoor het verwerven van middelen een professionele aanpak vergt. De voorwaarden om de subsidies te krijgen verschillen per programma, maar in alle gevallen geldt dat een voorstel meer kans van slagen heeft als wordt samengewerkt met meerdere (Triple-Helix) partijen. Wij adviseren om op tijd te beginnen met het voorbereiden van projectvoorstellen en het vinden van samenwerkingspartners. Alleen kwalitatief goede voorstellen maken een kans om door de selectie te komen.

[12] Een voorbeeld van een regio waar deze werkwijze ook gehanteerd wordt is de regio Foodvalley

In de afgelopen jaren hebben verschillende partijen binnen de Duin- en Bollenstreek al gebruik gemaakt van externe financiering van de provincie Zuid-Holland, het Rijk en de EU. Zo heeft de NL Space Campus succesvol een regiodeal aangevraagd. Een belangrijke rol van de (uitvoeringsorganisatie van de) board is kansen voor externe financiering goed in het oog te houden en (samenwerking voor) eventuele kansrijke aanvragen op te starten.

4.5 *Rol en invloed colleges en raden*

De EBDB is een Triple Helix samenwerking waarin de gemeenten zijn vertegenwoordigd als gelijkwaardige partij naast ondernemers en onderwijs.

De uitvoering van het uitvoeringsprogramma is de verantwoordelijkheid van de EBDB. De gemeenten spelen een belangrijke rol in de (basis)financiering van de EBDB. De wethouder(s) die in de Board plaatsnemen informeren de colleges en stemmen met hen af.

De raden controleren niet direct de EBDB. Maar de wethouders moeten richting raden wél de uitgaven die ze doen verantwoorden, in de vorm van een voortgangsverslag op programmaniveau, inclusief een financiële verantwoording. We adviseren de EBDB en/of betrokken wethouders om het uitvoeringsprogramma toe te sturen aan de raden. Mochten in dit programma taken en verantwoordelijkheden van gemeenten staan, dan stellen zij dat deel vast[12].

Voor de EBDB is een goede relatie met de bestuurders, ambtenaren en raden van belang. We adviseren daarom de EBDB voldoende aandacht te besteden aan de relatie met de regiogemeenten (en de raden), door ze goed te informeren en te betrekken. Dat kan bijvoorbeeld door:

- het volledige uitvoeringsprogramma aan te bieden aan de colleges en gemeenteraden.
- De periodieke monitoring (zie ook 4.8) ook (pro-actief) aan te bieden aan de raden. Dit is zowel een verantwoording, als een manier om bestuurders en raadsleden in de gelegenheid te stellen economische successen te delen.
- Te investeren in de relaties op bestuurlijk en ambtelijk niveau, en overweeg ook de raden te betrekken, bijvoorbeeld met een jaarlijkse conferentie waar raadsleden uit de regiogemeenten geïnformeerd worden en kunnen meedenken, en waar ontmoetingen met boardleden kunnen plaatsvinden.

4.6 *Verbinding bedrijfsleven*

Een betere verbinding met het regionale bedrijfsleven is één van de leerpunten uit de evaluatie van de EBDB. In een Triple Helix organisatie is op papier het bedrijfsleven structureel vertegenwoordigd. Of de persoon en achterliggende organisatie ook daadwerkelijk draagvlak heeft bij het regionale bedrijfsleven, is daarmee nog niet gezegd. Dat hangt sterk van de invulling van de functie af. Dat moet een netwerker zijn die verbinding heeft met zowel het grootbedrijf als het MKB, het innovatieve bedrijfsleven en al het andere bedrijfsleven, en verschillende sectoren.

Ook het instellen van een ledenstructuur (zoals het network council van de economic board Amsterdam, zie ook paragraaf 4.4.2) vergroot de verbinding tussen de board en het bedrijfsleven.

4.7 *Rechtsvorm*

De aanpassing van de organisatiestructuur vraagt niet om een andere rechtsvorm van de organisatie.

4.8 *Monitoring en evaluatie*

Een aanpassing van een focus op programmadoelen in plaats van projecten of businesscases, betekent ook iets voor de monitoring en de voortgang. We adviseren dat de board 1x per jaar naar de RvT rapporteert over de voortgang op de programmadoelen op hoofdlijnen. Zoals onder 4.5 aangegeven adviseren wij de monitor pro-actief ter beschikking te stellen aan de gemeente (bestuurlijk en ambtelijk niveau) en de raden.

De monitor moet gericht zijn op de meetbare doelen. Omdat het gaat om een programma en het *effect* van de projecten die binnen het programma worden uitgevoerd, wordt het resultaat van het UVP ook op dit *effect* afgemeten. Dat effect ligt vrijwel per definitie op de middellange tot lange termijn. De meetbare doelen die zijn opgenomen richten zich dan ook op vrijwel volledig op de periode van 4 tot 8 jaar (2026 en 2030) na de start van het UVP in 2022. De monitoring moet zich richten op dit effect en de ondernomen activiteiten, waarbij de eerste jaren naar verwachting nog weinig van de beoogde effecten meetbaar is.

4.9 *Relatie met overige regionale organisaties*

Op dit moment wordt er gewerkt aan een uitvoeringsorganisatie voor het economisch uitvoeringsprogramma van de vijf gemeenten. De board en deze uitvoeringsorganisatie moeten goed met elkaar in contact staan over de activiteiten op de zes topprioriteiten.

4.10 *Langetermijnperspectief: doorgroeimodel*

We zien het voorgestelde model voor de EBDB als een groeimodel. De groei kan tweeledig zijn:

- Als de ervaringen met dit model positief zijn, kan worden verkend of krachtenbundeling met andere partijen die werken aan versterking van de economie in DBS (o.a. Greenport, Unmanned Valley, NL Space Campus, …) tot de mogelijkheden behoort. Een voorzichtige start

daarmee kan worden gemaakt via samenwerking in de vorm van ‘personele unies’.

- Ook is het op termijn denkbaar dat, gegeven de relatief kleine schaal van de Duin- en Bollenstreek, de organisatie opgaat in of vergaand gaat samenwerken met ‘Economie 071’.

Bijlage 1: Projectideeën

Voorafgaand aan dit uitvoeringsprogramma (door de Economic Board) en tijdens de totstandkoming van dit uitvoeringsprogramma (door Bureau BUITEN), zijn verschillende gesprekken en werksessies met triple helix partijen gehouden. Daarin zijn ideeën voor mogelijke projecten naar voren gekomen. We geven die hieronder weer per subdoel, waarbij we onderscheid maken tussen projectideeën met een breder effect op de toekomstbestendigheid van de regio (aangegeven met een ster ✪) en overige projectideeën (aangeduid met een opsommingsteken •).

Projectideeën duurzame greenport

Projectideeën met een breder effect op de toekomstbestendigheid

✪ Robotisering en digitalisering van de bollen- en bloementeelt. Er is een grote behoefte aan onderzoek en innovatie op vlak van robotisering en digitalisering van de bollen- en bloementeelt, om de sector efficiënter, duurzamer en toekomstbestendiger te maken. Een voorbeeld van een projectidee in de Duin- en Bollenstreek is inzet van ruimtevaartdata en drones om ziektes in de bol en bodem eerder op te kunnen sporen en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen te verminderen (of onnodig te maken). Dit project vraagt om (verdere) verbinding van de Greenport met de kennisintensieve maakindustrie, en draagt bij aan een duurzame en vitale teelt.

✪ Versterking koppeling toerisme en landbouw. Op dit moment is het 'bollentoerisme' erg geconcentreerd op de bollen in het voorjaar, terwijl de landbouw ook veel te bieden heeft in andere tijden van het jaar (bijv. agrotoerisme of bloei van bloemen in het najaar). Door het opzetten van tours, workshops en arrangementen kan de regio meer focus aanbrengen op toerisme in andere tijden van het jaar. Dit draagt bij aan meer bestedingen in de toeristische sector en betere spreiding van toeristen over het jaar.

✪ Input leveren op de Human Capital Agenda (zie paragraaf 3.7).

✪ In gesprek over collectieve energievoorzieningen en klimaatadaptatie binnen de bollenteelt. Bollen- en bloemenbedrijven trekken samen op en gaan op zoek naar mogelijkheden om energieneutraal te worden en zich aan te passen aan de klimaatuitdagingen van de toekomst. Nadenken en in gesprek gaan over collectieve mogelijkheden is een van de acties die kan worden uitgevoerd om de doelen te realiseren.

✪ Visie Vitale Teelt 2030 verbreden en verdiepen. De Greenport geeft uitvoering aan de ambities die opgesteld zijn in de visie Vrije Teelt 2030. Dit draagt bij aan een energieneutraal, klimaatneutraal en duurzame teelt.

✪ Onderzoek naar mogelijkheid voor één logistiek overslagpunt op hernieuwbare brandstof.

Overige projectideeën

- Verkennen mogelijkheden Groeifondsaanvraag voor duurzame en gewasbeschermingsvrije teeltregio. De stap naar een energieneutraal en klimaatneutraal bollenteelt vraagt om onderzoek en innovatie, waar veel geld voor nodig is. Een verkenning naar mogelijkheden voor externe financiering kan zicht bieden op de financieringsmogelijkheden voor een duurzame Greenport.
- Ontwikkeling Greenport tot Gardening Center of the World, te beginnen bij project om koploper op biodiversiteit te worden. Dit vraagt om onderzoek en kennisuitwisseling, en draagt bij aan een klimaatneutraal bollenteelt in 2030.
- Hybride onderwijs in de regio. De bollen- en bloementeelt maakt veel veranderingen door die vragen om bijscholing. Tegelijkertijd leren scholieren en werknemers het vak het beste door 'te doen'. De Greenport wil vakken en docenten naar de regio halen om 'leren in de praktijk' te stimuleren. Dit draagt bij aan een betere aansluiting tussen

bedrijfsleven en onderwijs, wat leidt tot meer stages en arbeidskrachten, en stimuleert Leven Lang Leren.
- Aanstellen professoraat Wageningen. De Greenport staat voor grote uitdagingen, die regelmatig vragen om wetenschappelijk onderzoek. Daarom zet de Economic Board in op het aanstellen van een lector bij Wageningen Universiteit, die ondernemers kan helpen bij issues die bij hen leven.

Projectideeën kennisintensieve maakindustrie

Projectideeën met een breder effect op de toekomstbestendigheid

- Robotisering en digitalisering van de bollen- en bloementeelt. Er is een grote behoefte aan onderzoek en innovatie op vlak van robotisering en digitalisering van de bollen- en bloementeelt, om de sector efficiënter, duurzamer en toekomstbestendiger te maken. Een voorbeeld van een projectidee in de Duin- en Bollenstreek is inzet van ruimtevaartdata en drones om ziektes in de bol en bodem eerder op te kunnen sporen en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen te verminderen (of onnodig te maken). Dit project vraagt om (verdere) verbinding van de Greenport met de kennisintensieve maakindustrie, en draagt bij aan een duurzame en vitale teelt.
- Digitalisering voor een geïntegreerd toeristisch aanbod. Inzetten op digitalisering binnen gezond toerisme kan leiden op zichtbaarheid van het aanbod in de regio, betere informatievoorzieningen en meer efficiëntere en gebruikersvriendelijke boekingen. Denk bijvoorbeeld aan ontwikkeling van apps of websites met informatie over het aanbod, online kaarten, gekoppelde boekingen van activiteiten, en mogelijkheid tot online boekingen van activiteiten. Deze vraagt om (meer) verbinding tussen de kennisintensieve maakindustrie en toerisme, en draagt bij aan hogere bestedingen en jaarrond toerisme.
- Input leveren op de Human Capital Agenda (zie paragraaf 3.7).
- Soft Landing Programme opzetten voor nieuwe, innovatieve bedrijven, om bedrijven naar de regio te trekken en door te laten groeien.
- Onderzoek uitvoeren naar het oprichten van een of meerdere fondsen voor het stimuleren van projecten tussen Unmanned Valley, Space en andere sectoren, en/of voor het doorgroeien van start-ups naar scale-ups. Een dergelijk fonds zou innovatie tussen sectoren kunnen stimuleren, meer start-ups naar de regio halen, en/of ervoor zorgen dat start-ups doorgroeien.

Overige projectideeën

- Experimenteer-, onderzoeks- en testfaciliteiten beschikbaar stellen voor bestaande en nieuwe bedrijven. Dit vergroot de interactie tussen bedrijven in de regio, wat kan leiden tot kennisuitwisseling en (op den duur) innovatie.
- Business Innovation Learning Lab opzetten. Een BILL koppelt vakgebieden aan elkaar en biedt studenten van verschillende opleiding de kans om aan concrete vraagstukken vanuit het bedrijfsleven te werken. Dit trekt (meer) jong talent aan, en komt ten goede aan de innovatiekracht van de regio.
- Aanstellen practor ter bevordering onderwijs-arbeidsmarkt. Een practor is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, toepassing en verspreiding van kennis. Het aanstellen van een practor vanuit de kennisintensieve maakindustrie kan ertoe leiden dat studenten een beter beeld hebben wat de mogelijkheden in de DBS zijn, beter zichtbaarheid van de clusters in DBS, en daardoor betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.
- Connectie leggen tussen de internationale school Noordwijk en het bedrijfsleven, om leerlingen van jongs af aan kennis te laten maken met de innovatieve clusters binnen de Duin- en Bollenstreek.
- Verkennen mogelijkheid om een MBA-opleiding naar de regio te halen, in het kader van leven lang leren.

Projectideeën gezond toerisme

Projectideeën met een breder effect op de toekomstbestendigheid

- Versterking koppeling toerisme en landbouw. Op dit moment is het 'bollentoerisme' erg geconcentreerd op de bollen in het voorjaar, terwijl de landbouw ook veel te bieden heeft in andere tijden van het jaar (bijv. agrotoerisme of bloei van bloemen in het najaar). Door het opzetten van tours, workshops en arrangementen kan de regio meer focus aanbrengen op toerisme in andere tijden van het jaar. Dit draagt bij aan meer bestedingen in de toeristische sector en betere spreiding van toeristen over het jaar.
- Digitalisering voor een geïntegreerd toeristisch aanbod. Inzetten op digitalisering binnen gezond toerisme kan leiden op zichtbaarheid van het aanbod in de regio, betere informatievoorzieningen en meer efficiëntere en gebruikersvriendelijke boekingen. Denk bijvoorbeeld aan ontwikkeling van apps of websites met informatie over het aanbod, online kaarten, gekoppelde boekingen van activiteiten, en mogelijkheid tot online boekingen van activiteiten. Deze vraagt om (meer) verbinding tussen de kennisintensieve maakindustrie en toerisme, en draagt bij aan hogere bestedingen en jaarrond toerisme.
- Input leveren op de Human Capital Agenda (zie paragraaf 3.7).
- Uitvoeren behoefteonderzoek onder de (potentiële) jaarrond bezoekers. De DBS heeft behoefte aan een betere spreiding van toeristen over het jaar. Om hiertoe te komen is het noodzaak om eerst onderzoek te doen naar de behoeften van de (potentiële) bezoekers. Hierbij kan eventueel aangehaakt worden bij de Leidse regio. Wanneer de behoefte in beeld is gebracht, kan gericht worden ingezet op de kansen voor de regio.
- Opzetten van streekarrangementen, voor meerdere seizoenen. De toeristische sector vraagt om een betere verbinding tussen- en een betere zichtbaarheid van het aanbod in de DBS. Streekarrangementen trekken meer toeristen, hogere bestedingen, en leiden tot betere zichtbaarheid. Hierbij kan gedacht worden aan culinaire fiets- en wandeltochten, arrangementen die het strand, de bollen en hotels met elkaar verbinden, of arrangementen die in het teken staan van een gezondheid (sporten, fit worden, gezond eten, ontspanning).
- (Door)ontwikkelen van samenwerking tussen marketingpartners en regiobranding. In de afgelopen jaren zijn de eerste stappen gezet; de komende jaren zetten we in op het doorontwikkeling van samenwerking tussen de verschillende marketingpartners. Er wordt ingezet op uitbreiding van succesvolle regionale projecten en opzetten van nieuwe kansrijke projecten. Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan het verder ontwikkelen van regiobranding.
- Doorontwikkelen zorgarrangementen. De DBS kan zich (nog meer) onderscheiden in kleinschalige hoogwaardige activiteiten op gebied van zorg en gezondheid. Gezien de vergrijzing en het steeds belangrijker worden van gezond leven, bieden revalidatie-, kuren- en zorgarrangementen bieden veel potentie voor de toekomst.

Overige projectideeën

- Beleving voor zakelijk toerisme. Ook in zakelijk toerisme speelt beleving steeds meer een rol. De DBS kan hier op inspelen door een goed aanbod voor zakelijk toerisme te ontwikkelingen. Denk hierbij aan regiobrede arrangementen, waarbij de zakelijke toerist na afloop van het congres/evenement gebruik kan maken van de hotel en/of wellnessfaciliteiten, restaurants, of op bezoek kan gaan bij een van de toeristische trekpleisters. Hiervoor is samenwerking tussen hotels, congressen, Schiphol en de toeristische sector van belang.
- Ontwikkeling icoongebieden. De DBS kent een rijke historie, met veel verborgen parels. Door in te zetten op ontwikkeling van icoongebieden, wordt de rijke historie tastbaarder en zichtbaar, en wordt het erfgoed benut. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van het verhaal van de streek.
- Fiets- en wandelroutenetwerk en bewegwijzering van online route duurzaam verbeteren, onder andere door de opkomst van ebikes, pedelecs, bakfietsen en provinciale snelfietsroutes.

- Leerplekken aanbieden, op het snijvlak van gezondheid en toerisme, voor verschillende opleidingsniveaus.

Projectideeën Dwarsdoorsnijdend

Tijdens de totstandkoming van dit uitvoeringsprogramma is, in gesprekken en werksessies met triple helix partijen, naar voren gekomen dat de regio behoefte heeft aan een Human Capital Agenda, waarin in staat welke kennis en vaardigheden bedrijven in de Duin- en Bollenstreek nu én in de toekomst nodig hebben. Hierdoor kan er in de toekomst gericht worden gestuurd op samenwerkingsverbanden tussen het bedrijfsleven en onderwijs.

Het opstellen van de Human Capital agenda betreft een overkoepelend project, dat een breed effect heeft op de toekomst-bestendigheid van de streek. De drie verschillende pijlers van de DBS leveren input voor deze agenda. De Economic Board heeft een initiërende rol in dit project.

Andere projectvoorstellen die betrekking hebben op het thema onderwijs-arbeidsmarkt zijn ondergebracht bij de drie pijlers.



Bureau BUITEN
Economie en Omgeving

Achter Sint Pieter 160
NL-3512 HT Utrecht

info@bureaubuiten.nl
+31 (0)30 - 231 89 45

www.bureaubuiten.nl