

# Inhoudelijke Agenda 2016-2020

## Holland Rijnland



Vastgesteld in Algemeen Bestuur 16 december 2015

# Inhoudelijke Agenda Holland Rijnland 2016-2020

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding en leeswijzer</b>	<b>3</b>
<b>2. Nieuwe Agenda Holland Rijnland</b>	<b>4</b>
<b>3. Ambities en speerpunten</b>	<b>7</b>
a. Ambitie 1: De regio Holland Rijnland heeft een optimaal niveau van sociale voorzieningen, lokaal en regionaal, waarbij de eigen kracht van de burger centraal staat	
b. Ambitie 2: De regio Holland Rijnland is koploper in het toepassen van economische en technologische innovaties	
c. Ambitie 3: De regio Holland Rijnland is een aantrekkelijke en vitale woon- en leefomgeving	
d. Ambitie 4: De organisatie Holland Rijnland versterkt het strategisch vermogen van de samenwerkende gemeenten	
<b>4. Lopende zaken / going concern</b>	<b>22</b>
a. Maatschappij	
b. Economie	
c. Leefomgeving	
d. Bestuur en Middelen	
<b>5. Inzet organisatie Holland Rijnland</b>	<b>26</b>

# 1. Inleiding

Wij, de veertien gemeenten die samen Holland Rijnland vormen, zetten vanaf 2016 onze samenwerking voort met een nieuwe strategische agenda. Veel opgaven en ambities hebben we sinds 2004 samen gerealiseerd en we zijn trots op de maatschappelijke resultaten hiervan.

Wij zetten onze samenwerking voort met een nieuwe agenda die past bij de opgaven van vandaag en morgen. Onder de naam 'Inhoudelijke Agenda 2016-2020' geven we richting en invulling aan onze gezamenlijke ambities. Wij pakken deze opgaven samen aan vanuit de overtuiging dat dit de enige manier is om een duurzame en robuuste oplossing te bieden en vanuit het besef dat geen gemeente dit alleen kan doen.

**Doel.** Het doel van deze notitie is om kort en krachtig te laten zien waar wij gezamenlijk aan werken. Voor elk werkgebied (maatschappij, economie, leefomgeving en bestuur & organisatie), benoemen we onze ambitie en werken deze uit in enkele speerpunten. Deze ambities en speerpunten vormen voor de komende jaren ons gezicht in de Randstad, Nederland of Europa. Hiermee onderscheiden wij ons en dit bepaalt de inzet die we samen plegen om belangrijke doelen te bereiken.

**Reikwijdte en netwerk.** Deze inhoudelijke agenda beschrijft niet het volledige takenpakket van het samenwerkingsverband. Voor het juiste perspectief: bij de regionale organisatie zijn enkele uitvoerende taken belegd, zoals leerplicht, collectief vraagafhankelijk vervoer en woonruimteverdeling. Deze uitvoerende taken beslaan 39 fte van de organisatie. Voor de meer strategische taken is een formatie beschikbaar van 12 fte (strategische eenheid). Dit is de formatie die resteert na de bezuiniging van minimaal 25% op de begroting van Holland Rijnland. De Inhoudelijke Agenda beschrijft voornamelijk de taken voor deze compacte strategische eenheid. Daarnaast geven gemeenten vanuit hun eigen formatie ook invulling aan deze speerpunten. Hierin komt het netwerkarakter van de samenwerking tot uitdrukking. Naarmate een gemeente meer belang heeft bij een specifiek speerpunt, zal de betrokkenheid door het leveren van capaciteit groter zijn.

**Leeswijzer.** In hoofdstuk 2 worden enkele algemene noties weergegeven die aan de basis staan van onze samenwerking en dit geeft een korte duiding van de regio, de samenwerking en de gemeenschappelijke organisatie. Hoofdstuk 3 is het hart van deze notitie. Hierin staat onze ambitie en de speerpunten die richting geven aan ons handelen in de komende jaren. Hoofdstuk 4 geeft inzicht in de overige taken die wij bij het regionaal bestuur en orgaan hebben belegd, maar geen onderdeel zijn van een speerpunt. In hoofdstuk 5 tenslotte staat aangegeven welke inzet Holland Rijnland levert ten behoeve van de onderwerpen uit deze Inhoudelijke Agenda.

<b>Hfdst. 1</b>	Inleiding			
<b>Hfdst. 2</b>	Nieuwe Inhoudelijke Agenda, Algemeen			
<b>Domein:</b>	<i>Maatschappij</i>	<i>Economie</i>	<i>Leefomgeving</i>	<i>Netwerkorganisatie</i>
<b>Hfdst. 3</b>	Ambitie en speerpunten	Ambitie en speerpunten	Ambitie en speerpunten	Ambitie en speerpunten
<b>Hfdst. 4</b>	Overige werkzaamheden	Overige werkzaamheden	Overige werkzaamheden	Overige werkzaamheden
<b>Hfdst. 5</b>	Inzet organisatie Holland Rijnland			

## 2. Nieuwe Agenda Holland Rijnland

De verregaande realisatie van de samenwerkingsthema's uit de eerste periode (2004-2014), nieuwe dominante onderwerpen als kennis en innovatie, de economische crisis en de metropoolontwikkelingen vormen de aanleiding om een nieuwe agenda te bepalen van gemeenschappelijke opgaven. Opgaven die voor gemeenten in de regio van Holland Rijnland van belang zijn en door samenwerking tussen die gemeenten gerealiseerd kunnen worden.

**De oude Agenda.** De eerste periode van Holland Rijnland stond in het teken van het Programma van Afspraken en de vijf grote projecten die daaruit voort zijn gekomen: RijnlandRoute, Hoogwaardig Openbaar Vervoernet Zuid-Holland Noord, Programma Ontsluiting Greenport, Regionaal Groenprogramma en Versterking Greenport Duin- en Bollenstreek. Deze projecten zijn nu veelal in een dusdanige fase dat hier minder regionale focus op nodig is. In de tweede periode van Holland Rijnland (na de aansluiting in 2010 van de gemeenten van het toenmalig Rijnstreekberaad) namen de sociale thema's, en met name de drie decentralisaties, een steeds prominentere rol in. Voor het sociaal domein is een sterk platform opgezet en is onder meer de Tijdelijke Werkorganisatie Jeugd opgezet.

**De nieuwe Agenda.** Onder de naam #Kracht15 heeft vernieuwing centraal gestaan. Onze samenwerking vinden wij waardevol en zetten wij graag voort. De nadruk ligt de komende jaren op de verdere uitbouw van de nieuwe thema's die we de achterliggende jaren al hebben opgepakt, zoals Jeugdhulp en de Topsectoren in de economie, maar ook nieuwe maatschappelijke vraagstukken als energietransitie.

Deze Inhoudelijke Agenda 2016 – 2020 benoemt de speerpunten die in verschillende coalities en samenwerkingen worden opgepakt. Het collectief van deze ambities is onze regionale 'smoel'. Wij steunen elkaar en dragen bij aan het realiseren van dit programma. De agenda is gericht op kracht van de regio en verbindt deze met innovatiekracht (vernieuwing) en netwerkkracht. Daarnaast is het een dynamisch document. Onze huidige opgaven zijn aan verandering onderhevig, ambities moeten soms bijgesteld of gewijzigd worden gezien de tijdgeest. Trends en ontwikkelingen in de maatschappij vragen om flexibiliteit zodat ontwikkelingen ons niet overkomen maar we proactief kunnen inspelen op wat de situatie vraagt.

De Inhoudelijke Agenda 2016 - 2020 vormt de start van een nieuwe periode van samenwerking langs de drie domeinen Maatschappij, Economie en Leefomgeving. Een nieuwe rol voor Holland Rijnland. Van 'regionale organisatie' naar 'regionaal organiseren', waarbij er een sterkere nadruk komt op de platformfunctie, lobby en belangenbehartiging en het signaleren van nieuwe ontwikkelingen en kansen. De rollen van de organisatie Holland Rijnland verschillen per domein. Bij Maatschappij ligt de primaire focus op de platformfunctie, bij Economie is de initiatiefrol belangrijker, terwijl bij Leefomgeving er ook concreet uitwerking wordt gegeven aan het Regionaal Investeringsfonds. De focus in de Inhoudelijke Agenda is gelegd op haalbaarheid. Op ambities en speerpunten waarop we daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen en aan kunnen bijdragen.

**Urgentie en opgaven waar gemeenten van Holland Rijnland voor staan.** De 14 gemeenten vormen gezamenlijk een uitstekende woonregio met een aantal sterke topsectoren (Greenports, Biobased, Space en Life Science & Health). Deels is dit bepaald door de eigenschappen van het gebied, de gunstige ligging ten opzichte van de metropoolregio's Amsterdam en Rotterdam/Den Haag, maar ook door duidelijke keuzes en sturing door overheid en bedrijfsleven. Deze potentie wordt versterkt door een hoogopgeleide beroepsbevolking, veel kenniscentra en een sterke zorgsector. Behoud - of beter nog: ontwikkeling - van deze positie vraagt ook om inzet in de komende jaren.

Daarnaast komen er steeds meer uitdagingen op de gemeenten af die wij alleen in samenwerking aankunnen. Het maatschappelijk veld is veranderd en de rol van de overheid daarin ook. De decentralisaties brengen meer risico's met zich mee en vragen meer slagkracht. De sterke regionale samenwerking zoals op het gebied van de Jeugdhulp, participatie en zorg blijkt hierin een goede aanpak. Om een uitstekende woonregio te blijven, is inzet vereist ten aanzien van de veranderde woonvraag, voorzieningen (detailhandel, zorg, etc.), recreatiebehoeften en bereikbaarheid.

**Solidariteit en eigenbelang.** Om regionale samenwerking tot méér te laten leiden dan de optelsom van de samenstellende delen is solidariteit vereist. Dit gold in de voorgaande periode en ook de nieuwe periode vraagt daar om. Deelnemers mogen van de regio verwachten dat die zich verantwoordelijk weet voor het deelbelang, maar andersom geldt ook dat de regio van de deelnemer mag verwachten dat die zich verantwoordelijk weet voor het regionale belang. Een drijfveer voor samenwerking is niet alleen de eigen agenda. Alleen als we ons met elkaar sterk maken is het mogelijk om onze opgaven en ambities te bereiken. Weliswaar heeft niet ieder onderdeel van de samenwerkingsagenda voor iedere deelnemer een even groot rendement of lijkt niet iedere ambitie voor iedere deelnemende gemeente even inspirerend en kansrijk te zijn, maar het geheel van de agenda heeft meerwaarde voor elke gemeente. In de eerste plaats omdat veel onderwerpen nauw met elkaar verbonden zijn en in de tweede plaats omdat elke opgave ook indirecte effecten kent, dan wel een regionale uitstraling heeft. Dit is ook zoveel mogelijk geduid in deze Inhoudelijke Agenda.

**Holland Rijnland: het gebied, de samenwerking en de organisatie.** Met het begrip Holland Rijnland wordt zowel het gebied, als de samenwerking tussen de veertien deelnemende gemeenten, als de organisatie bedoeld.

**Gebied.** Het gebied Holland Rijnland ligt tussen de Metropoolregio Amsterdam (MRA) en de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag (MRDH) en is daarmee een belangrijk woongebied voor werkers in die regio's. Beide metropolitane regio's zijn op mondiale schaal middelgroot van omvang en zijn door de uitstekende internationale connectiviteit (haven van Rotterdam, Schiphol) goed aangesloten op wereldwijde vervoersnetwerken. Dit biedt de regio Holland Rijnland een profijtelijke gunstige ligging. Holland Rijnland kent een gedifferentieerde economie die sterk verbonden is met de Noord- en de Zuidvleugel van de Randstad. Gezien het open karakter van de regionale economie van Holland Rijnland wordt, afhankelijk van de inhoudelijke opgave, uitgegaan van flexibele samenwerkingscoalities.

**Samenwerking.** Holland Rijnland is ook de naam van het samenwerkingsverband van en voor veertien gemeenten voor opgaven die te complex zijn om door een individuele gemeente

gerealiseerd te worden, grensoverschrijdend zijn of waarbij samenwerking eenvoudigweg tot meer efficiëntie en een beter resultaat leidt.

De deelnemende gemeenten streven er met elkaar naar de goede woon- en leefomgeving te versterken en in te zetten op het verbeteren van de arbeids- en recreatiemogelijkheden in het gebied Holland Rijnland. In een steeds veranderende maatschappij is het aan de gemeenten om in te spelen op complexe vraagstukken met steeds verschillende partijen.

**Organisatie Holland Rijnland.** Tenslotte duidt de naam Holland Rijnland ook op de organisatie die de samenwerkende gemeenten ondersteunt. Binnen Holland Rijnland wordt de focus verlegd van 'regionale organisatie' naar 'regionaal organiseren'. De netwerkorganisatie Holland Rijnland stimuleert en faciliteert samenwerking tussen gemeenten onderling, bedrijfsleven, onderwijs en kennisinstellingen. Zij ondersteunt de gemeenten bij de duurzame en integrale ontwikkeling van de regio. Deze opgave heeft de organisatie Holland Rijnland vertaald in de volgende doelstelling: *Holland Rijnland draagt binnen de regio zorg voor een optimale verbinding, ontmoeting en samenwerking op ruimtelijk, economisch en sociaal gebied.*

## 3. Ambities en speerpunten

**Introductie.** Vier ambities geven in de komende jaren richting aan ons gezamenlijk optrekken. Hierbij is deze agenda een dynamisch document. Wanneer de wereld om ons heen verandert, zal ook de inhoudelijke agenda van Holland Rijnland en de daarin opgenomen ambities worden bijgesteld. De ambities kennen een zekere abstractie en verwoorden een gewenst maatschappelijk effect. Hierbij is verwoord dat Holland Rijnland alleen die ambities nastreeft waar zij ook invloed op kan uitoefenen. De eerste slag naar concretisering is het benoemen van speerpunten binnen elke ambitie. Dat doen we ook in dit document. Elk speerpunt wordt vervolgens uitgewerkt in concrete inspanningen. De jaarlijkse begroting geeft het beste zicht op deze laatste concretiseringsslag. Toch bevat deze strategische inhoudelijke agenda al de nodige formuleringen van heel concrete producten. De mate waarin dit gebeurt, verschilt per ambitie en speerpunt.

De vier ambities vallen niet precies samen met de vier domeinen die we in onze samenwerking onderscheiden: maatschappij, economie, leefomgeving en bestuur & middelen, maar behoren soms tot meerdere domeinen.

**De volgende vier ambities** worden in dit hoofdstuk uitgewerkt.

*Ambitie 1:* De regio Holland Rijnland heeft een optimaal niveau van sociale voorzieningen, lokaal en regionaal, waarbij de eigen kracht van de burger centraal staat. Deze ambitie is uitgewerkt in paragraaf 3.1.

*Ambitie 2:* De regio Holland Rijnland is koploper in het toepassen van economische en technologische innovaties. Deze ambitie is uitgewerkt in paragraaf 3.2.

*Ambitie 3:* De regio Holland Rijnland is een aantrekkelijke en vitale woon- en leefomgeving. Deze ambitie is uitgewerkt in paragraaf 3.3.

*Ambitie 4:* De organisatie Holland Rijnland versterkt het strategisch vermogen van de samenwerkende gemeenten. Deze ambitie is uitgewerkt in paragraaf 3.4

### 3.1 Maatschappij

**Ambitie.** De regio Holland Rijnland heeft een optimaal niveau van sociale voorzieningen, lokaal en regionaal, waarbij de eigen kracht van de burger centraal staat.

**Toelichting.** Wij willen op het brede terrein van samenlevingsvraagstukken bereiken dat de kwaliteit, omvang en samenhang van voorzieningen van een goed niveau zijn. De strategische visie van onze gemeenten gaat uit van een integrale, vraaggerichte dienstverlening waarbij de regie (meer) bij de burger komt te liggen en de eigen kracht wordt ondersteund. In 2016 blijven wij aansturen op integraliteit en solidariteit in het sociale domein ten behoeve van een optimaal regionaal en lokaal voorzieningenniveau voor de burgers. Wij zetten ons in om jongeren te ondersteunen met jeugdhulp en onderwijs en verkennen mogelijke voordelen van samenwerking op het gebied van zorg.



**Kaders.** Binnen dit domein is een traditie opgebouwd dat gemeenten samen initiatieven nemen en uitwerken, en daarbij soms licht (platformfunctie), soms zwaarder (ambtelijke en bestuurlijke afstemming en coördinatie) worden ondersteund vanuit de organisatie Holland Rijnland.

Wij zetten ons in om jongeren te ondersteunen met jeugdhulp en onderwijs (speerpunt). Daarnaast worden de mogelijke voordelen van samenwerking op het gebied van zorg verkend en continueert de regio haar taken op het gebied van jeugdhulp, arbeidsmarktbeleid, volwasseneneducatie, cultuur en talentcoaching. Bij de uitvoering van haar taken werkt de Strategische Eenheid nauw samen met de bij Holland Rijnland ondergebrachte uitvoeringsorganen, het Regionaal Bureau Leerplicht en de Tijdelijke Werkorganisatie Opdrachtgeverschap Jeugdhulp waar de taken op het gebied van leerplicht, RMC en inkoop van jeugdhulp zijn belegd.

**Samenhang opvang en huisvesting bijzondere doelgroepen.** Een van de regionale speerpunten binnen het domein leefomgeving richt zich op de ambitie om een passende woningvoorraad te realiseren voor bijzondere doelgroepen. Dit speerpunt raakt aan het maatschappelijk domein als het gaat om bijvoorbeeld zorg, jeugdhulp en het oplossen van leegstand. Ook zullen er wettelijke taakstellingen voor gemeenten voortvloeien uit de huisvesting van vergunninghouders en de Wmo, deze kunnen effectief samen met maatschappelijke partners, provincie en Rijk worden opgepakt. Vanuit Maatschappij ligt de opgave vooral op het gebied van de Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (Beschermd Wonen, Scheve Huisjes, Maatschappelijke Opvang, Crisisopvang), statushouders en arbeidsmigranten. Dit is verwoord in het speerpunt opvang bijzondere doelgroepen. Deze speerpunten worden in samenhang met elkaar en met woonruimteverdeling opgepakt.

### **Uitwerking in speerpunten.**

#### **1. Ondersteuning jongeren tot 27 jaar**

**Algemeen.** De jongeren<sup>1</sup> in de regio groeien gezond en veilig op. Zij ontwikkelen hun talenten en kunnen zo, nu en later, naar vermogen deelnemen en bijdragen aan de maatschappij en de arbeidsmarkt. Jongeren die dat nodig hebben krijgen de best passende hulp aangeboden. De regio ondersteunt alle jongeren tot 27 jaar met jeugdhulp: slim, doeltreffend en dicht bij het gezin en met het aanbieden van een zo optimaal mogelijk toekomstperspectief op het gebied van onderwijs en werk.

De verbinding tussen jeugdhulp, onderwijs, zorg, schuldhulpverlening, wonen en arbeidsparticipatie is essentieel om jongeren een goede start te bieden in de maatschappij. Hiervoor ligt een belangrijke taak bij de (clusters van) gemeenten, de centrumgemeente en de samenwerkingsverbanden voor voortgezet (speciaal) onderwijs. Samen dragen wij zorg voor een goede en integrale aanpak.

---

<sup>1</sup> Definitie jongeren die wij hier hanteren is de leeftijdscategorie 0 tot 27



**Speerpunt: De regio Holland Rijnland organiseert de jeugdhulp efficiënt en effectief.**

Wij<sup>2</sup> hebben de gezamenlijk ambitie om de jeugdhulp effectiever en efficiënter in te zetten: slim, doeltreffend en als dat kan dicht bij het gezin. De gemeenten willen samen inkopen, innoveren en leren van elkaar. Vanuit een regionale organisatie en solidariteit wordt ruimte geboden voor een optimale lokale invulling. Wij hebben de ambitie dat zo veel mogelijk leerlingen van het praktijkonderwijs en voortgezet onderwijs doorstromen naar de arbeidsmarkt. Daarbij willen de gemeenten een beleidsontwikkeling in gang zetten die er toe moet leiden dat ook voortijdig schoolverlaters ondersteund worden om naar vermogen deel te nemen en bij te dragen aan de maatschappij en de arbeidsmarkt.

**Pedagogische gemeenschap.** Het fundament van het jeugdstelsel wordt gevormd door de pedagogische gemeenschap in gemeenten en wijken, waar burgers betrokken en bereid zijn om verantwoordelijkheid rond het opvoeden en opgroeien van kinderen te nemen. Een andere pijler in het fundament zijn de basisvoorzieningen, waar vrijwel alle kinderen komen. Denk aan de jeugdgezondheidszorg, scholen, kinderopvang/peuterspeelzalen en huisartsen. Ook bij jongerenwerk en sociale wijkteams is een deel van de doelgroep in beeld. Deze vormen samen de basis voor het toekomstmodel Jeugdhulp Holland Rijnland met Jeugd- en Gezinsteams, specialistische of aanvullende jeugdhulp en hulp in het gedwongen kader. De jeugdigen en het gezin staan centraal en de onderdelen van het toekomstmodel zijn met elkaar verbonden door 1Gezin1Plan. Vooral wanneer de hulpvraag zich niet alleen richt op de jeugdige, is afstemming met de zorgvraag van het gehele gezin een randvoorwaarde.

De huidige organisatie rond de inkoop van de jeugdhulp bevindt zich in een uitvoerings- en evaluatie fase. In 2016 maken we keuzes over de toekomst van de samenwerking.

## 2. Opvang en huisvesting bijzondere doelgroepen

**Algemeen.** De regio heeft aandacht voor diegenen die extra ondersteuning nodig hebben bij het vinden van een woning of het wonen zelf. Het gaat daarbij om mensen die extra zorg of begeleiding nodig hebben: mensen uit de maatschappelijke opvang, (ex-)cliënten van zorginstellingen, doorstroomhuizen ex-gedetineerden, arbeidsmigranten en vergunninghouders. Wij zorgen met onze maatschappelijke partners, dat deze inwoners worden opgevangen in passende woonruimte.

**Speerpunt.** De regio zorgt voor opvang en huisvesting van bijzondere doelgroepen

**Verbinding en samenwerking.** Kijkend naar de vergrijzing en de extramuralisering in de zorg is verdieping nodig om er voor te zorgen dat er voldoende aanbod is van woningen waar zorg aan huis kan worden geleverd om langer zelfstandig thuis te kunnen wonen. Verbreding is wenselijk om voldoende woningen te realiseren voor doelgroepen met verschillende behoeften aan zorg,

<sup>2</sup> Vanwege de integrale benadering van het sociale domein en de samenwerking met de gemeenten Wassenaar en Leidschendam-Voorburg is Voorschoten voor de inkoop van de Jeugdhulp aangesloten bij Haaglanden.

begeleiding of ondersteuning, bijvoorbeeld door transformatie van leegstaande kantoren of zorginstellingen. Bovendien hebben gemeenten via de Wmo een taak gekregen in het bieden van intramurale voorzieningen voor Beschermd Wonen en de begeleiding van voormalig cliënten van zorginstellingen. Huurders, vastgoedeigenaren, zorginstellingen en gemeenten hebben allemaal een eigen belang bij een passende huisvesting.

Dit speerpunt raakt ook aan onderwerpen als het gaat om bijvoorbeeld woonruimteverdeling, zorg, jeugdhulp en het oplossen van leegstand. Ook zullen er wettelijke taakstellingen voor gemeenten voortvloeien uit de huisvesting van vergunninghouders en de Wmo, die effectief samen met maatschappelijke partners, provincie en Rijk kunnen worden opgepakt. Daarnaast worden er vanuit de Wmo ook kaders gesteld in de OGGZ-agenda, de Contingentregeling voor bijzondere doelgroepen en het meerjarenbeleidskader Opvang en Bescherming. De snel groeiende druk op de woningmarkt en de afnemende budgetten voor begeleiding en (bouw)investering vragen om nadere analyse van vraag, aanbod, maar bovendien van samenwerkingsmogelijkheden.

De decentralisaties van de Wmo-taken geven gemeenten meer verantwoordelijkheden waarbij een korting en een bezuinigingsopgave is meegekomen. Tegelijkertijd is er een transformatie mogelijk/nodig. Dit biedt bij wonen en zorg een kans.

Gezamenlijk zorgen wij ervoor, samen met onze maatschappelijke partners, dat mensen die extra zorg of begeleiding nodig hebben zoals mensen uit de maatschappelijke opvang, (ex-)cliënten van zorginstellingen, arbeidsmigranten en vergunninghouders, een passende woonruimte vinden.

## 3.2 Economische en technologische innovatie

**Ambitie.** De regio Holland Rijnland is koploper in het toepassen van economische en technologische innovaties.

### **Toelichting.**

**Topsectoren.** De economische opgaven waar onze gemeenten voor staan, pakken we in eerste instantie op in een kleiner regionaal verband. Een paar heel belangrijke regionale opgaven doen we echter samen op de schaal van Holland Rijnland. Het gaat om de economische topsectoren voor zover daarvan een robuuste massa reeds aanwezig is in onze regio. Die willen wij versterken. Uit eerder onderzoek weten we dat het in Holland Rijnland gaat om de sectoren Bio- en Lifescience, Greenports (Tuinbouw), Space (HighTech) en Biobased Economy. Deze sectoren zijn voor al onze gemeenten belangrijk, hetzij direct door aanwezigheid binnen de gemeente, hetzij indirect doordat deze sectoren vragen om nabije aantrekkelijke expatmilieus, hoog-gekwalificeerde medewerkers, kennisinstellingen en toeleveranciers. Versterking van de topsectoren levert meer werkgelegenheid voor de hele regio. De opgave voor de ontwikkeling van het Biosciencecluster wordt door Leiden opgepakt. De andere topsectoren vragen om een regionale afstemming.

**Kernbegrippen** zijn innovatie, kenniseconomie, transformatie en 'smart': smart-cities, smart-industry, smart-economy, slimme landbouw. Het moet en het kan slimmer in onze regio. Het

realiseren van cross-overs tussen economische sectoren is niet de eerste verantwoordelijkheid van lokale overheden. Toch kan goede kennis van regionale economische partners door gemeenten bijdragen aan het realiseren van niet eerder bedachte verbindingen.

Niet alleen de economische topsectoren vragen om een innovatieve, slimme en vernieuwende aanpak en doorontwikkeling, ook andere sectoren kunnen wel wat slimheid gebruiken. Het vraagstuk van energietransitie naar duurzame en decentrale bronnen van elektriciteit en warmte vraagt om een regionale aanpak. Voor onze regio zien we ook grote kansen voor betere beheersing van mobiliteit door de toepassing van technologie en een datagedreven aanpak.

**Samenhang.** De samenhang tussen de speerpunten maakt het geheel tot een sterke ambitie. Zo is er connectie tussen energie en biobased-opgaven, tussen aardobservatie en greenports maar ook slimme mobiliteit en tussen die laatste twee onderling, tussen space en energie.

### **Uitwerking in speerpunten.**

#### **3. Space/ Aardobservatie**

**Algemeen.** De ruimtevaartsector is sterk in onze regio. Ongeveer 80 procent van deze sector in Nederland bevindt zich in de zone Noordwijk-Leiden-Delft-Den Haag. De aanwezigheid van ESA-Estec zorgt voor gerelateerde bedrijvigheid in onze regio, o.a. op het Space Businesspark in Noordwijk. Toch liggen hier veel meer kansen die we nu niet pakken. Dat willen we beter gaan doen. Meer startups in de aan ruimtetechnologie en –data gerelateerde bedrijvigheid zijn mogelijk. Met name in het Space Business Innovation Center (SBIC).

**Holland Space Cluster.** Op initiatief van Holland Rijnland is Holland Space Cluster opgericht om de samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en onderzoeks-, onderwijs- en kennisinstellingen te versterken. Het Holland Space Cluster is uitgegroeid tot een landelijke organisatie. Naast de doorlopende lobby voor het behoud en versterking van het Nederlandse ruimtevaartbudget, zal het Holland Space Cluster de komende tijd inzetten op het verbinden van de ruimtevaartsector met andere sectoren.

#### **Speerpunt: De regio is nationaal centrum voor aardobservatie en navigatietoepassingen.**

De navigatie- en aardobservatiesector is een kleine, maar snelle en belangrijke wereldwijde groeiemarkt. Aardobservatie data wordt steeds beschikbaar, nauwkeuriger, en regelmatig geleverd door satellieten; dit biedt mogelijkheden wat betreft de versterking van onze vitale infrastructuur. Spacedata wordt toegepast in niet-ruimtevaartsectoren, zoals klimaat en natuur(rampen), luchtverontreiniging, weersvoorspellingen en geodata. Andere toepassingsmogelijkheden zijn in de agro-sector (precisielandbouw, bodemdaling), energie, de veiligheidssector en high-tech. ESA werkt aan de opbouw van een wereldwijd net van aardobservatiesatellieten. Elk van deze satellieten is ontworpen om één onderwerp heel

gedetailleerd te bestuderen. Samen vertellen ze ons meer over de atmosfeer, levende organismen, rivieren, oceanen en ijslagen en over wat er binnenin de aarde gebeurt. De groeimarkt zit hierin dat er vraag is naar kennis en diensten die deze satellietdata vertaalt naar relevante en toepasbare kennis voor de genoemde sectoren. Vestiging in de nabijheid van de grote kennisinstellingen (Estec, Universiteiten) is een belangrijke troef van onze regio. De regionale ontwikkelingsmaatschappij Innovation Quarter ontwikkelt naar verwachting een nieuwe investeringslijn rond deze technologie.

**Relatie met 'security' en 'unmanned valley'.** Den Haag profileert zich sterk met het goed georganiseerde The Hague Security Delta (HSD), een sector met eveneens nauwe verbindingen met de spacesector en zeer datagestuurd. Nauwe afstemming en/of samenwerking van het Holland Space Cluster en HSD ligt zeer voor de hand. Een mogelijkheid is de realisatie van een 'unmanned valley' op de locatie Valkenburg. Momenteel loopt hier een onderzoek naar door de gemeente Katwijk en Innovation Quarter. De combinatie van satellietdata en data van drones kan voor de directe omgeving innovatieve ontwikkelingsmogelijkheden bieden voor land- en tuinbouw, onderwijs en wetenschap.

#### 4. Biobased Economy

**Algemeen.** Biobased Economy (BBE) gaat over de overgang van een economie die draait op fossiele grondstoffen naar een economie die draait op biomassa als grondstof: van 'fossil based' naar 'bio based'. In een biobased economy gaat het dus over het gebruik van biomassa voor verschillende niet-voedseltoepassingen. Biobased economy is eigenlijk niet een aparte sector maar draait om de totale transitie naar een nieuwe, groene economie.

Onze regio heeft een sterke basis om van de BBE een succes te maken: uitstekende kennis van het telen en veredelen van planten en goede logistiek. Zoomen we in op kennisorganisaties, dan zien we Universiteit Leiden met het Instituut Natural Products Laboratorium (NPL), het BioScience Park en Kenniscentrum Plantenstoffen in Leiden, het Praktijkonderzoek Plant en Omgeving in Lisse, de Nederlandse Algemene Kwaliteitsdienst (NAK) Tuinbouw in Roelofarendsveen en de Greenports Duin- en Bollenstreek, Aalsmeer en Boskoop. Samen zorgen zij voor een uitstekende uitgangspositie van de regio. Iets waar bedrijven de economische vruchten van kunnen plukken. De regio Holland Rijnland zet sinds 2013 in op een biobased economy via het programma Holland Rijnland Biobased. Hier gaan we dus mee door.

**Expo2025.** Indien de kandidatuur van Rotterdam voor WorldExpo 2025 succesvol wordt, zal BBE één van de pijlers van de Expo zijn. In dat geval is de beschikbaarheid van interessante showcases in onze regio een absolute must.

**Samenhang.** Het accent op de tuinbouw houdt tevens in dat complementair wordt gewerkt aan projecten en initiatieven in onder meer Zuidwest-Nederland (waar het accent ligt op groene grondstoffen uit de akkerbouw en de aquacultuur (algen, zeewieren)) en met Oost-Nederland (verwerking verse biomassa en algen).

**Speerpunt: De regio is koploper op het gebied van Planteninhoudstoffen.**

Eén van de specifieke toepassingen van BBE is *metabolomics*: de grootschalige screening van planten op inhoudsstoffen met als doel nieuwe hoogwaardige producten te ontwikkelen voor de farmacie (de kas als apotheek), voeding, cosmetica. Door samenwerking tussen kennisinstellingen en tuinbouwbedrijven in onze regio, wordt dit al op kleine schaal in de praktijk gebracht. De drie greenports in onze regio zijn grootschalige productiegebieden van sierteelt en bollen. Bloembollen, tomaten, paprika's leveren inhoudsstoffen voor materialen en gezondheid. Kleurstoffen uit wortels en sierteelt worden commercieel toegepast. De achterliggende jaren zijn spin-offs ontstaan van bedrijven. Aangezien de markt van plantinhoudstoffen een wereldwijde groeimarkt is, ontwikkelen wij een strategie die stimulerend werkt voor verdere uitbouw van deze sector. Een triple-helixaanpak (consortia van ondernemers, kennisinstellingen en overheden) is daarbij noodzakelijk. Onze rol als samenwerkende gemeenten zien we bij het realiseren van incubators en onderzoeksinfrastructuur, innovatie- en demonstratiecentra, verstrekken van fondsen hetzij direct of via ontwikkelingsmaatschappijen, en het faciliteren van de ontmoeting van ketenpartners en het stimuleren van samenwerking. Alle ketenpartners zijn in de regio aanwezig, de kunst is de juiste verbindingen te krijgen. Consortia kunnen aanspraak maken op nationale en Europese onderzoeksmiddelen.

**Speerpunt: De regio is koploper in innovatieve aanpak van landbouwtransitie en bodemdaling in de veenweidegebieden als voorbeeld van circulaire economie.**

De Veenweidegebieden in het Groene Hart staan voor een forse ontwikkelingsopgave. Een ontwikkeling naar nieuwe landbouwbedrijven, aangepast aan de eisen van de tijd (minder emissies naar lucht en water, kringlopen sluiten, gemiddeld hogere grondwaterstanden tegen bodemdaling, lagere kosten) en met meer diversiteit in producten en diensten. Daartoe is onlangs het programma Systeeminnovatie Veenweiden opgesteld door het Veenweiden Innovatiecentrum (VIC) op verzoek van de provincie Zuid-Holland. Dit programma wil de samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en onderwijs en overheden stimuleren, gericht op innovaties in de veenweidegebieden. Vier thema's met onderlinge samenhang vormen de pijlers van het programma: veenweide beweiden, aquatische landbouw, biomassa verwaarden en sturen met water.

1. *Veenweiden beweiden* richt zich op de omvorming van reguliere landbouwbedrijven naar bedrijven die optimaal aangepast zijn aan de productieomstandigheden in de veenweiden. Een echt veenweidebedrijf met koeien in de wei dat aangepast is aan hogere grondwaterstanden, beter gebruik maakt van de natuurlijke kwaliteiten van de bodem, met beperkte emissies naar water en lucht.
2. *Aquatische landbouw* is een traject waarbij de diverse mogelijkheden van waterteelt in de veenweiden worden verkend. Dat biedt mogelijkheden voor onder andere verbreding van de landbouw, het opzetten van nieuwe ketens en ander waterbeheer.
3. *Biomassa verwaarden* richt zich op huidige (gras) of nieuwe biomassastromen die met bijvoorbeeld (bio)raffinagetechnieken hoogwaardige grondstoffen opleveren, die goed te transporteren zijn en bruikbaar zijn voor het bedrijfsleven in de Randstad. In dit thema past ook het verwaarden van

reststromen.

4. De basisgedachte van *Sturen met Water* is dat door de grondwaterstand actief per perceel (of een groep percelen) te regelen mogelijkheden ontstaan om het waterbeheer op polderniveau anders te organiseren. De winst ontstaat onder andere door minder emissies naar lucht en water, efficiënter waterbeheer, afremmen van bodemdaling en de daarmee samenhangende kosten, hoger rendement van de huidige landbouw (veenweiden beweiden), en het creëren van mogelijkheden voor andere vormen van landbouw (aquatische landbouw).

Dit speerpunt heeft een sterke samenhang met Natuur en Landschap.

## 5. Energietransitie

**Algemeen.** Nederland wil in 2020 één van de meest duurzame landen van Europa zijn en in 2050 een volledig hernieuwbare energievoorziening hebben. Voor de provincie Zuid-Holland is de energietransitie-opgave één van haar economische speerpunten. De geplande warmterotonde beoogt de aard- en restwarmte uit het havengebied te benutten voor grote delen van Zuid-Holland waaronder onze regio. Andere doelen zijn verbetering van energie-efficiency van bedrijven, CO<sub>2</sub>-reductie, en er wordt binnen de provincie Zuid – Holland gekeken naar een mogelijke uitbreiding van windmolens. De provincie stelt een fonds van €100 miljoen beschikbaar voor regionale initiatieven die bijdragen aan deze opgaven van verduurzaming en vermindering van energiegebruik.

De energievoorziening, zowel voor elektriciteit als warmte, zal sterker *decentraal* worden en dat heeft consequenties voor bijvoorbeeld ruimtelijke ordening. Een kenmerk van duurzame energie is dat het niet scherp afgebakend is. De opwekking ervan zal meer ruimte vragen in de vorm van wind- en zonneparken, biomassa-teelt, biogas en geothermie productie met elk hun eigen ruimtebehoefte. Voor ons is het vanzelfsprekend dat dit een regionaal vraagstuk is.

**Speerpunt: Holland Rijnland sluit met de provincie Zuid-Holland een gebiedsdeal over de regionale bijdrage aan verduurzaming en vermindering van energiegebruik.**

Dit speerpunt vraagt allereerst om een grondige inventarisatie van de lokale inspanningen en initiatieven die in en door gemeenten in planning of uitvoering zijn en de bijdrage die hiermee reeds geleverd wordt. [Er dient te worden verkend of er windmolens in de regio komen en zo ja, waar.](#) Verder is onderzoek nodig naar warmte/koude opslag, kleinschalige opwekking en opslag in wijken of op bedrijventerreinen. De gebiedsgerichte aanpak rond bedrijven (voorbeeld Groene Cirkels Heineken) dient verder verkend te worden. Een vernieuwende aanpak loopt veelal aan tegen belemmerende regelgeving. De mogelijkheid van regelvrije of –luwe zones dienen te worden verkend. Niet alleen het gezamenlijk stimuleren van energiebesparing in woningen en het gebruik van zonnepanelen is belangrijk, ook met het maatschappelijke vastgoed in eigendom van onze gemeenten willen we kansen benutten van duurzame energieopwekking en –besparing.

## 6. Greenports van morgen

### **Algemeen.**

In onze regio zijn drie Greenports actief, te weten in de Duin- en Bollenstreek, Boskoop en Aalsmeer. De bedrijven in deze Greenports zijn allen actief in de sierteeltsector, waarbij elke Greenport binnen haar eigen specialisatie een dominante positie heeft op de internationale markt. Deze positie heeft de Duin- en Bollenstreek op de markt voor bollen, Boskoop op de markt voor bomen en Aalsmeer op de markt voor bloemen en planten. Hoewel elke Greenport haar specialisatie kent, zijn er ook veel onderlinge zakelijke relaties die de marktpositie versterken. Om de internationale marktpositie te behouden en versterken zetten de drie Greenports zich in op onder meer de volgende thema's:

- Innovatie,
- Ruimte & bereikbaarheid,
- De aansluiting van het onderwijs met de arbeidsmarkt
- Positionering van de sector en regio
- Duurzaamheid.

De Greenports richten zich op de gehele bedrijfsketen van veredeling, teelt & broeierij, de importerende en exporterende handel en tot slot de logistiek.

### **Specialisatie per Greenport**

#### *Greenport Duin- en Bollenstreek*

Meer dan 60% van de totale wereldhandelsstromen in de bollensector lopen via de Greenport Duin- en Bollenstreek. De unieke combinatie van bloembollen, sierteelt en toerisme zorgt voor een sterke economische basis.

#### *Greenport Boskoop*

Het Nederlandse boomteeltcluster beslaat circa 40% van de wereldmarkt, 30% daarvan wordt verhandeld via Boskoop. Greenport Boskoop is naast producent vooral een handelscentrum.

#### *Greenport Aalsmeer*

Ruim 60% van de internationale handel in bloemen en planten vindt plaats via Nederland, waarbij Greenport Aalsmeer binnen Nederland het grootste handelscentrum is voor bloemen en planten.

### **Bestuurlijke organisatie**

#### *Algemeen*

Voor vertegenwoordiging, afstemming en belangenbehartiging is elk van deze Greenports bestuurlijk georganiseerd op basis van een geografische indeling. Binnen deze indeling werken overheden, bedrijfsleven en kennisinstelling aan bovengenoemde thema's. Voor thema's die grensoverschrijdend zijn, wordt zo veel als mogelijk samengewerkt tussen deze drie Greenports of via Greenport Holland.

#### *Relatie Holland Rijnland - Greenports*

Holland Rijnland ondersteunt de Greenport Ontwikkelingsmaatschappij Duin- en bollenstreek (GOM) vanuit het Regionaal Investeringsfonds, maar heeft geen directe bemoeienis met de projecten en activiteiten. Daarnaast laat de regio Holland Rijnland het functioneren van de Greenports over aan



afzonderlijke Greenport-organisaties en ziet hier voor zichzelf geen rol weggelegd.

**Speerpunt: De regio steunt de uitbouw van de internationale economische kracht van de Greenports Duin- en Bollenstreek, Boskoop en Aalsmeer.**

De Greenports in Nederland zijn economisch van belang voor de Nederlandse economie. De (gemeenten binnen de) Greenports zijn ook verenigd in het overkoepelende overleg van de Greenports Holland voor afstemming, lobby en belangenbehartiging. Binnen het ontwikkelings- en productieproces van de Greenports komen andere speerpunten samen. Die zijn ondersteunend aan het uitbouwen van de economische kracht van de Greenports binnen onze regio in het bijzonder. Zo is de nabijheid van kennisinstellingen een belangrijke troef in onze regio, kunnen de Greenports profiteren van de (innovatieve) kennis die wordt opgedaan vanuit biobased, energietransitie en space. Wij zien mogelijkheden om speerpunten vanuit meerdere thema's uit deze inhoudelijke agenda te verbinden met de doelstellingen van de Greenports en hier gezamenlijk een invulling aan te geven. Daarnaast zullen wij het belang van de Greenports binnen onze regio en de bijdrage die zij leveren aan de Nederlandse economie blijven benadrukken.

### 3.3 Leefomgeving

**Ambitie.** De regio Holland Rijnland is een aantrekkelijke en vitale woon- en leefomgeving.

**Toelichting.** De ruimtelijke voorzieningen in de regio zijn van een dusdanig goed niveau dat het in de regio prettig is om te wonen, te werken, te leven en te recreëren. Ontwikkelingen op het gebied van infrastructuur, wonen en werken vinden plaats met respect voor de waarden vanuit landschap, natuur, water en cultuurhistorie (de groenblauwe onderlaag). Doel is enerzijds de belevingswaarde van onze regio te vergroten ten behoeve van onze inwoners. Anderzijds is een aantrekkelijke en hoogkwalitatieve omgeving een belangrijke factor in het aantrekken van bedrijvigheid naar onze regio, in het bijzonder (inter)nationaal opererende ondernemingen.

**Kaders.** Onder het domein (fysieke) Leefomgeving verstaan we hier de sectoren verkeer en vervoer, ruimte, wonen en groen (natuur, landschap, natuurlijk en cultuurhistorisch erfgoed en recreatie). In de achterliggende jaren hebben we voor deze beleidsterreinen regionale visies en strategieën ontwikkeld. Dit betreft de Regionale Structuurvisie (RSV), de regionale woonagenda, het Regionaal Verkeer- en Vervoersplan (RVVP), de Groenstrategie, de bedrijventerreinenstrategie en de kantorenstrategie. Dit blijft voor ons het geldende afsprakenkader voor het domein Leefomgeving. Dit domein, met name de grote regionale opgaven rondom infrastructuur, is lange tijd de drager geweest van de samenwerking in de regio. Op thema's als verkeer en vervoer en wonen, ligt er nu echter voor de regio geen inhoudsvolle nieuwe agenda meer klaar. Wel zien we een paar specifieke opgaven die we de komende jaren samen gaan oppakken. Het zijn leegstands aanpak, huisvesting van bijzondere doelgroepen, het werken aan toegankelijke groene landschappen en het beter benutten van het regionaal mobiliteitsnetwerk. Die beschrijven we in deze paragraaf.

**Samenhang.** Tussen de thema's en speerpunten uit het domein Leefomgeving bestaat een beperkte samenhang. Wel is er duidelijke samenhang van het speerpunt huisvesting bijzondere doelgroepen met de opgaven van het domein Maatschappij. Tevens is er een sterke samenhang tussen het speerpunt over landbouwtransitie en bodemdaling in het domein Economie, en natuur en landschap. Zie ook wat daarover geschreven is in paragraaf 3.1 en 3.2.

Het verbinden van speerpunten maakt het geheel sterker. Waar dat mogelijk is, realiseren we dat.

### **Uitwerking in speerpunten.**

#### **7. Aanpak van leegstand**

**Algemeen.** Leegstand van gebouwen is een groot maatschappelijk vraagstuk. Door trends als internetwinkelen en het nieuwe werken verandert de vraag naar kantoren en winkelruimte structureel. Ook na het aantrekken van de economie is het de verwachting dat veel vastgoed een nieuwe functie moet krijgen. Hergebruik van gebouwen is een oplossing die simpel klinkt, maar minder makkelijk is uit te voeren.

Er is enerzijds een overschot aan leegstaande (kantoor)gebouwen, terwijl er anderzijds een nijpend tekort is aan woningen. Dit zagen we bijvoorbeeld door de problematiek rond de opvang van vluchtelingen. Er ontstaan daarom kansen bij het verbinden van vraagstukken rond leegstands-aanpak aan huisvestingsvraagstukken. Vastgoed moet eenvoudiger van functie en gebruik kunnen wisselen.

De aanpak van leegstand heeft een ruimtelijke invalshoek, maar ook een economische en maatschappelijke. In de aanpak van leegstand en hergebruik van kantoren en winkelruimte zien wij een aantal thema's: transformatie, herontwikkeling en de toepassing van de Ladder voor Duurzame Verstedelijking.

#### **Speerpunt: De regio is proeftuin voor de aanpak van leegstand en hergebruik van kantoren en winkelruimte.**

De regio kan als proeftuin fungeren voor innovatieve oplossingen waarbij gebouwen met de behoeften van de maatschappij en van de markt 'meebewegen'. Het gaat hier om ideevorming en inspiratie. Op lokaal niveau loopt elke gemeente aan tegen deze problematiek. Door kennis te delen en gezamenlijk op zoek te gaan naar best practices, zetten we regionaal in op dit dossier.

**Ladder Duurzame Verstedelijking.** De Ladder voor Duurzame Verstedelijking vraagt inzicht in de bestaande voorraad. Door op Holland Rijnland niveau de informatie over de voorraad te verzamelen, gebeurt dit op een uniforme en efficiënte wijze en kan op basis van deze informatie meer gericht gestuurd worden op herstructurering, hergebruik en nieuwbouw. Herontwikkeling betreft het vervangen en/of vernieuwen van bestaande kantoorruimte met behoud van

bestemming op dezelfde locatie. Bij herontwikkeling is sprake van een kwaliteitsslag: er komt door sloop/nieuwbouw of (hoogwaardige) renovatie een nieuw of gerenoveerd kantoor op de plek van het oude kantoor.

## 8. Toegankelijke groene landschappen

**Algemeen.** Reeds vanaf dag één van de Holland Rijnland-samenwerking is het belang van de landschappelijke kwaliteit drijfveer van onze samenwerking geweest. Dat blijft ook in de toekomst zo. Door onze verstedelijkingsopgave te concentreren binnen het stedelijk gebied, behouden onze groene gordels hun recreatieve, natuur- en economische waarden. Om die landschappelijke waarde te ervaren, moeten we dit gebied wel kunnen beleven als recreant. En daar ontbreekt het nog vaak aan. Daarom blijft deze opgave ook voor de komende jaren een belangrijk speerpunt.

**Speerpunt: De regio Holland Rijnland is een aantrekkelijke groene bestemming voor inwoners en recreanten.**

De diverse landschappen zijn open, bereikbaar en toegankelijk vanuit het stedelijke gebied. Landschappen zijn onderling verbonden door recreatieve routenetwerken en ecologische netwerken. Het is aantrekkelijk in het groen te verblijven door een gevarieerd aanbod van recreatieve voorzieningen en agrotourisme, door een rijk ecologisch gevarieerd aanzicht en door aanwezigheid van cultuurhistorische elementen. Er wordt actief ingezet op het voltooiën en vermarkten van (water)recreatienetwerken. De Stichting Landschapsfonds Holland Rijnland draagt onder meer zorg voor het beheer van boerenlandpaden en andere landschapselementen. In stedelijk gebied doorgetrokken groenblauwe recreatieve routes nodigen uit om te bewegen en hebben een positieve invloed op het stedelijk milieu en de volksgezondheid. Recreatieve routenetwerken strekken zich uit over het hele Hollands Plassengebied en van Amsterdam-Haarlem tot Den Haag-Zoetermeer-Gouda.

**Verbinding stad-land.** In meer abstracte zin ligt in dit onderwerp de verbinding van stad en land, de verbinding tussen de Randstad en het Groene Hart besloten. Samenwerking met partners binnen en buiten de regio is belangrijk om ecologische structuren en recreatieve routenetwerken te laten doorlopen, om gezamenlijk de aantrekkelijkheid en bereikbaarheid van het landschap te vergroten en om financieringsmogelijkheden te identificeren, benutten en uit te breiden.

**Klimaatverandering en energietransitie** zullen een ruimtelijke impact krijgen op (de inrichting van) het landschap en de waterhuishouding, de houdbaarheid van de natuurdoelstellingen en het leefklimaat binnen de steden en kernen. Nieuwe kansen zoals op het gebied van duurzame energie opwekking, circulaire economie, vergroening binnensteden en wijken, bereikbaar en uitnodigend maken van het buitengebied vormen een kans in de samenwerking.

## 9. Beter benutten regionaal mobiliteitsnetwerk

**Algemeen.** De infraprojecten uit het Regionaal Investeringsfonds (RIF) zijn gerealiseerd of vragen minder aandacht omdat ze in uitvoering gaan. Naar verwachting zal er in 2016 ook meer duidelijkheid komen over de resterende projecten, in het bijzonder de Duinpolderweg en de resterende projecten uit het Maatregelenpakket Middengebied en het HOV-net Zuid – Holland Noord. Daarmee is daarna regionaal netwerk in hoofdlijnen compleet en ligt er geen inhoudsvolle nieuwe agenda meer klaar. Verkeer en vervoer is faciliterend aan de ruimtelijke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen. De ambities en doelstellingen van dit onderwerp zijn daarom altijd een afgeleide van ambities en doelstellingen op andere onderwerpen en thema's. De vraag is dan ook of er als het eerder genoemde netwerk gerealiseerd is er een multi-modaal netwerk is dat in samenhang is met de gestelde ambities.

### **Speerpunt: Beter benutten regionaal mobiliteitsnetwerk.**

Zicht krijgen op de voor de ambities van de regio ontbrekende schakels in het multi-modale netwerk, waarmee inhoud wordt gegeven aan de nieuwe lobbyagenda voor de regio. Hierbij valt te denken aan de doorsnijdingen met water (bv. N207 met Ringvaart Haarlemmermeer), maar ook aan OV/spoorverbindingen (Leiden – Utrecht) of aansluitingen (N11-corridor).

**Oud en nieuw.** Voor een deel valt dit onderwerp binnen de 'oude' werkzaamheden van Holland Rijnland. Het kader wordt gesteld door het Regionaal Verkeers- en Vervoersplan (RVVP) en het Regionaal Investeringsfonds (RIF). Een aantal opgaven is echter nieuw, zoals verkeer over water en logistiek, maar ook waar het kennis over innovatie en het subsidielandschap betreft. We inventariseren welke projecten er momenteel lopen, waar er knelpunten zijn en waar in de nabije toekomst nog regionale inzet nodig is. Daarvoor wordt een inventariserende korte knelpuntenanalyse uitgevoerd, bedenken we een aanpak (innovatie, informatie, inrichting, in stand houden en/of investering) en bepalen wie deze uitvoert.

**Verbinding.** Dit onderwerp raakt vanwege zijn voorwaardenscheppende karakter aan meerdere andere onderwerpen, ook over de domeinen heen. Aan economie waar het innovatie, logistiek en Big Data betreft, aan het groenprogramma waar het recreatie betreft, maar ook aan arbeidsmarkt en zorg. De partners hierbij vinden we in de triple helix, het maatschappelijk veld en bij belangenorganisaties.

## 3.4 Strategisch vermogen

**Ambitie:** De organisatie Holland Rijnland versterkt het strategisch vermogen van de samenwerkende gemeenten.

**Toelichting:** Wij, de samenwerkende gemeenten, zijn lokaal bestuur in een complexe maatschappelijke context. Veel opgaven, met veel onderlinge samenhang, hoge kwaliteitseisen en een voortdurende schaarste aan middelen en veel partijen met belangen kenmerken onze dagelijkse verantwoordelijkheid. Veel kansen en bedreigingen gelden voor ons allen op eenzelfde wijze. Wij willen bestuurskrachtige gemeenten zijn, die in staat zijn om tijdig analyses te maken van nieuwe, strategisch belangrijke, ontwikkelingen. De organisatie van Holland Rijnland, in het bijzonder de strategische eenheid, vervult een belangrijk deel van die rol, hetzij inhoudelijk, dan wel in het faciliteren van kennisdeling van onze gemeenten onderling.

### **Uitwerking in speerpunten.**

#### **Strategische organisatie**

##### **Speerpunt: De organisatie Holland Rijnland ondersteunt de gemeenten bij het verwerven van subsidies voor regionale projecten.**

Binnen halen van externe gelden voor regionale projecten is vaak een voorwaarde voor daadwerkelijke uitvoering. Op de route van projectidee naar realisatie is kennis van het subsidielandschap een belangrijke voorwaarde. Daarnaast vraagt het daadwerkelijk en op de juiste wijze aanvragen van subsidie om (soms veel) ambtelijke inzet en inzicht in de procedures. Veel van onze gemeenten hebben hiertoe onvoldoende kennis in huis. Met name op het tweede aspect, de weg van project naar geld, kan de organisatie Holland Rijnland ambtelijke ondersteuning bieden aan gemeenten in geval er sprake is van regionale projecten.

##### **Speerpunt: De organisatie Holland Rijnland voorziet onze gemeenten van strategische verkenningen.**

Nieuwe wetgeving van de rijksoverheid, nota's, begrotingen, strategische documenten en dergelijke van andere overheden en invloedrijke adviesorganen vragen om duiding en vertaling naar de lokale praktijk. Veel van onze gemeenten zijn hiervoor niet ingericht. De organisatie vervult een meerwaarde in het rapporteren aan onze gemeenten over deze trends en ontwikkelingen. In het bijzonder geldt dit voor ontwikkelingen die samenhangen met de ambities en speerpunten uit deze Inhoudelijke Agenda.

##### **Speerpunt: De organisatie Holland Rijnland deelt uitbundig kennis met de gemeenten.**

Bestuurders en medewerkers van Holland Rijnland nemen namens onze gemeenten deel aan andere samenwerkingsverbanden zoals de Economische Programmaraad Zuidvleugel en Mobiliteitsoverleg Zuidvleugel. De organisatie Holland Rijnland zorgt ervoor dat alle gemeenten, indien relevant, kunnen bijdragen aan de input vanuit onze regio en geïnformeerd zijn over de uitkomsten van het

overleg. Daarnaast stimuleert de organisatie Holland Rijnland dat deelnemende gemeenten ook hun kennis met elkaar delen, daar waar dit relevant of interessant kan zijn voor anderen.

## 4. Lopende zaken / going concern

**Introductie.** In het vorige hoofdstuk hebben wij verwoord welke vier ambities en tiental speerpunten richting geven aan ons gezamenlijk optreden. Daarnaast is er binnen de domeinen Maatschappij, Economie, Leefbaarheid en Bestuur & Middelen nog een aantal taken dat wij aan het samenwerkingsverband hebben opgedragen. Deze vloeien voort uit eerdere afspraken of zijn om heel praktische redenen bij Holland Rijnland belegd, maar zijn op zichzelf niet beeldbepalend voor de samenwerking van de nabije toekomst. In een paar gevallen worden taken in de komende jaren afgebouwd of veranderden ze van karakter, waardoor ze minder de samenwerkingsagenda bepalen. Deze lopende zaken vermelden we in dit hoofdstuk. We doen dit conform de indeling van de vier domeinen.

We kennen vijf verschillende rollen die Holland Rijnland speelt in het invulling geven aan de taken: beleidsontwikkeling, lobby en belangenbehartiging, afstemming en coördinatie, de platformfunctie en het verrichten van uitvoerende taken. Bij onderstaande zaken is aangegeven hoe de rol eruit ziet.

### 4.1 Maatschappij

#### Inclusieve arbeidsmarkt

Ons streven is dat meer personen met afstand tot de arbeidsmarkt een baan hebben bij reguliere werkgevers. Personeel van bedrijven en organisaties zijn een afspiegeling van de samenleving, hetgeen wordt aangeduid als 'inclusieve arbeidsmarkt'. De basis om te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt ligt in het Sociaal Akkoord van april 2013. Het Rijk en de werkgeversorganisaties hebben de afspraak gemaakt 125.000 banen te realiseren. Het 'werkbedrijf' moet hiervoor de schakel tussen het aanbod van werkzoekenden en de vraag van werkgevers gaan vormen. Het gaat hier niet om een fysiek bedrijf, maar om een bestuurlijk netwerk. In de arbeidsmarktregio Holland Rijnland functioneert sinds april 2014 het tripartiet samengesteld Bestuurlijk Overleg Werk (BOW). Leiden is de centrumgemeente voor de arbeidsmarktregio Holland Rijnland. De eindverantwoordelijkheid voor het werkbedrijf ligt bij de centrumgemeente. Binnen Holland Rijnland is een Management Team Werkgeversdienstverlening (MT) operationeel, bestaande uit ambtelijke vertegenwoordigers van gemeenten, SW bedrijven en UWV. Belangrijk thema voor dit MT is de realisatie van garantiebanen voor kandidaten met afstand tot de arbeidsmarkt. Voor realisatie van deze garantiebanen ligt er een taakstelling voor 2015 en 2016. Holland Rijnland faciliteert vanuit haar platformfunctie het ambtelijk en bestuurlijk overleg en levert daarvoor de secretaris.

#### **Regionale beleidsontwikkeling onderwijs-zorgarrangementen. Regionaal Bureau Leerplicht (RBL)**

Sommige jeugdigen hebben ondersteuning nodig om hun ontwikkelmogelijkheden optimaal te kunnen benutten. Het Regionaal Bureau Leerplicht (RBL) is met de samenwerkingsverbanden voor het primair- en voortgezet onderwijs in gesprek om voor individuele leerlingen onderwijs-zorgarrangementen te realiseren. Besluitvorming hierbij over de inzet van gemeentelijke middelen ligt bij de woongemeente van de leerling. De gemeenten trekken in subregionaal verband op in het



overleg met de samenwerkingsverbanden over (passend) onderwijs en onderwijszorgarrangementen. Het RBL onderzoekt voor onze gemeenten de kansen om op regionale schaal beleid te ontwikkelen over onderwijszorgarrangementen. Holland Rijnland kan hierbij als platform dienen voor afstemming en coördinatie van gemeentelijke besluitvorming en de gevolgen voor de gezamenlijk inkoop van jeugdhulp.

Ook voor jongeren afkomstig uit het praktijk- en voortgezet speciaal onderwijs en uitvallers uit het MBO verkennen we de kansen en wenselijkheid van een regionale aanpak met oog voor de aansluiting onderwijs, werkgelegenheid en arbeidsmarkt. Wanneer onderwijs (nog) niet mogelijk is, welke andere mogelijkheden zijn er om ontwikkelkansen van jongeren optimaal te benutten? De meest kwetsbare groepen zijn jongeren met een fysieke, verstandelijke of psychische beperking en jongeren met meervoudige problematiek. De centrumgemeente Leiden is trekker van het project 'Samen naar een werkende toekomst' voor onze regio. Holland Rijnland verzorgt vanuit haar platformrol de verbinding met de regiogemeenten, en is vanuit haar uitvoeringsrol via het RBL bij het project betrokken.

### **Volwasseneneducatie**

Volgens internationale cijfers (PIAAC) beheersen in Nederland naar schatting 1,3 miljoen mensen onvoldoende de benodigde basisvaardigheden taal en rekenen om zelfstandig en actief te kunnen participeren in de samenleving. Van deze mensen is een derde allochtoon en twee derde autochtoon. Educatie is een instrument om mensen de mogelijkheid te bieden om hun taal- en rekenvaardigheid te verhogen en te betrekken bij de samenleving. Hiermee wordt een toename van zelfredzaamheid en economische onafhankelijkheid, bevordering van maatschappelijke betrokkenheid en deelname aan vrijwilligerswerk bewerkstelligd. Educatie werkt zowel preventief als curatief bij de aanpak van knelpunten in de samenleving.

Sinds 2015 is de gemeente Leiden, als contactgemeente van de arbeidsmarktregio (exclusief Voorschoten), verantwoordelijk voor het regionaal beleid ten aanzien van educatie en de inkoop van taal- en rekentrajecten. Holland Rijnland is het platform dat Leiden benut om hierin regionaal samen te werken. Hiertoe is een ambtelijke werkgroep Educatie ingesteld, die de opdracht heeft om voor de regio van Holland Rijnland een meerjarig regionaal educatieprogramma te ontwikkelen. Daarnaast is er in de regio een convenant geletterdheid opgesteld, waarin een bondgenootschap van 41 verschillende partijen met elkaar hebben afgesproken om gezamenlijk laaggeletterdheid in de regio aan te pakken. Holland Rijnland levert de regiomanager voor het Bondgenootschap.

### **Zorg en ondersteuning**

Wij willen er voor zorgen dat onze inwoners allemaal kunnen meedoen, zich kunnen ontplooiën en verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf, voor elkaar en de leefomgeving. Voor de groep inwoners voor wie dat niet haalbaar is, is tijdelijke of langdurige ondersteuning beschikbaar. Voor de Wmo biedt Holland Rijnland een platform ter verbetering van de effectiviteit van de Wmo, onder andere voor de thema's wijkgericht werken en extramuralisering. Holland Rijnland ondersteunt de lobby en het overleg met regionaal werkende partijen, zoals de zorgverzekeraars, het zorgkantoor en regionaal werkende zorgaanbieders en organisaties van zorgvragers.

Voor de taken voor de Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGZ) verzorgt Holland Rijnland de afstemming tussen gemeenten, cliëntenorganisaties en aanbieders, op de thema's preventie en herstel, begeleiding, beschermd wonen, inloopfuncties, maatschappelijke opvang, verslavingszorg,

Convenant OGGZ, Regionaal Kompas. Daarnaast biedt Holland Rijnland ondersteuning bij de voorbereiding van mogelijke overheveling van taken in de OGGZ van centrumgemeente naar regiogemeenten per 2017.

*Verkenning Zorg op Niveau.* Holland Rijnland verkent in welke mate er behoefte is aan regionale samenwerking op het gebied van extramuralisering. De mogelijkheden worden verkend om regionaal meer in te zetten op aandacht en zorg voor de leefbaarheid en vitaliteit van ouderen en extra aandacht voor extramurale zorg als aanvulling op bestaande voorzieningen. Ook wordt gekeken naar mogelijkheden voor afstemming, samenwerking en afspraken over de verdeling van taken tussen gemeenten, zorgverzekeraars en het Rijk.

### **Talentcoaching**

Het project Talentcoaching kwetsbare jongeren, gericht op kortlopende (bij organisaties voor jongerenwerk) en intensieve (bij Cardea jeugdzorg) coachingstrajecten voor jongeren die de aansluiting met onderwijs en werk kwijt zijn, loopt in 2016 af. Vanaf 2016 is het aan de individuele gemeenten of zij de subsidierelatie met het jongerenwerk en Cardea voor talentcoaching continueren.

### **Cultuur**

Het doel van onze gemeenten binnen dit thema is het verhogen van de cultuurparticipatie in het algemeen en de kwaliteit van cultuureducatie in het primair onderwijs. Daarvoor bieden wij een platform, zodat de regionale activiteiten inzake de programma's Cultuureducatie met Kwaliteit en Cultuurparticipatie met elkaar afgestemd worden. Daarnaast vraagt Holland Rijnland opnieuw subsidie voor de cultuurnetwerkers aan.

## **4.2 Economie**

Naast de topsectoren en innovatieve opgaven van onze regio zoals in het vorige hoofdstuk verwoord, resteert vrijwel geen economische taak voor ons samenwerkingsverband. Sommige economische thema's zoals detailhandelsbeleid en de strategie rond bedrijventerreinen zijn in andere samenwerkingsverbanden belegd. Wel vormt het collectief van de Holland Rijnlandgemeenten het aanspreekpunt voor de provincie of het Rijk om formeel overleg mee te kunnen voeren. Regelmatig worden daartoe 'overlegtafels' georganiseerd. Gekeken wordt wat de lokale belangen zijn en we formuleren een regionale standpunt. Vertegenwoordigers uit het samenwerkingsverband behartigen deze belangen.

## **4.3 Leefomgeving**

### **Verkeer en Vervoer**

Ons samenwerkingsverband Holland Rijnland blijft zich inzetten om de afgesproken grootschalige infrastructurele projecten uit het Regionaal Investeringsfonds te realiseren. De precieze rol verschilt hierin per project. Zo zit de Duinpolderweg nog in de verkennende fase, terwijl het voor de

RijnlandRoute een beperkte monitoringsrol betreft. Daarnaast is Holland Rijnland verantwoordelijk voor een aantal uitvoerende taken: Collectief vraagafhankelijk vervoer (CVV), coördinatie Brede Doel Uitkering (BDU), en het Regionaal project Verkeersveiligheid.

### **Ruimtelijke ordening**

De regio richt zich op het organiseren van 'ontmoetingstafels', zowel ambtelijk als bestuurlijk. Welke ruimtelijke ontwikkelingen spelen er in gemeenten of andere samenwerkingsverbanden, bij de provincie en op Rijksniveau? De regio fungeert daarin als organisator en facilitator. Binnen de subregionale trajecten levert de regio desgewenst inhoudelijke inbreng en zorgt voor onderlinge afstemming. Wat zijn de majeure ruimtelijke ontwikkelingen in de regio en waar zetten we gezamenlijk op in?

Wij streven naar goede borging van onze regionale, ruimtelijke ambities in het provinciale beleid (de Visie Ruimte en Mobiliteit). Bestuurlijke afstemming met de provincie vindt plaats in de Bestuurlijke Tafels Ruimte.

### **Regionaal Groenprogramma**

Een onderdeel van het Regionaal Investeringsfonds is bestemd voor de uitvoering van het Regionaal Groenprogramma. Dit zal, totdat de middelen zijn uitgeput, financiering verstrekken aan groepen deelnemende gemeenten die projecten aandragen die voor een bijdrage in aanmerking komen. Taak van het samenwerkingsverband is de toetsing van aanvragen aan de doelstellingen van het Regionale groenprogramma.

Het Regionaal Groenprogramma wordt geëvalueerd, waarbij de effectiviteit en werkwijze onder de loep genomen en indien nodig herzien worden. De komende 5 jaren worden Uitvoeringsovereenkomsten Regionaal Groenprogramma en het Landschapsonwikkelingsplan Rijn- en Veenstreek opgesteld, uitgevoerd en afgerond. De organisatie Holland Rijnland heeft een rol in het (mede) ondersteunen van publieke en private initiatieven, in lobby, belangenbehartiging en subsidieverwerving.

### **Wonen**

De regio richt zich op de realisatie van een divers en voldoende woningaanbod voor uiteenlopende doelgroepen. De schaarse sociale huurvoorraad wordt eenvoudig, transparant en effectief toegewezen aan huishoudens met een laag inkomen. Woonruimteverdeling (urgentiecommissie): de beoordeling van urgentieverzoeken, de afgifte van urgenties en het verweer bij bezwaar- en beroepsprocedures daarover bij de rechtbank en Raad van State.

## **4.4 Bestuur & Middelen**

Binnen dit domein vinden alle bedrijfsvoeringstaken plaats.

## 5. Inzet Holland Rijnland

Dit hoofdstuk beschrijft de inzet die wij van de organisatie Holland Rijnland vragen ten behoeve van de realisatie van de in de Inhoudelijke Agenda geformuleerde ambities. Er zijn vijf rollen van de organisatie Holland Rijnland te onderscheiden:

- **Platform voor ontmoeten en netwerken, kennis en ervaringen delen:** Het organiseren van regionale afstemming van thema's die de regio aangaan en het organiseren van allerlei gelegenheden voor de veertien gemeenten om ideeën te delen, kennis uit te wisselen, belangen in te brengen en thema's te agenderen.
- **Afstemming en coördinatie van beleidskaders en -uitgangspunten:** Afstemmen en coördineren van gezamenlijke beleidskaders en -uitgangspunten, waarna uitvoering lokaal of subregionaal plaatsvindt ('regionaal voorkoken, lokaal afbakken'). Gemeenten zijn veelal zelf verantwoordelijk voor het opstellen van voorstellen. Holland Rijnland faciliteert en coördineert de besluitvorming op ambtelijk en bestuurlijk niveau.
- **Lobby en belangenbehartiging:** Optreden naar provincie, rijk en andere belangrijke gremia om de doelen van de regio te bereiken (via lobby en subsidiewerving). Holland Rijnland vormt hiervoor kansrijke allianties en fungeert tevens als aanspreekpunt in formele trajecten, zoals herziening van een provinciale structuurvisie.
- **Signalering nieuwe ontwikkelingen:** Het signaleren en benoemen van nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van wetgeving en maatschappelijke trends. Hieronder valt ook zicht hebben op het subsidielandschap en het signaleren van mogelijkheden voor cofinanciering.
- **Uitvoering programma's, taken en opdrachten:** Voor een aantal specifieke opgaven voert Holland Rijnland concrete taken uit: onder meer de Urgentiecommissie Woonruimteverdeling, Tijdelijke Werkorganisatie Opdrachtgeverschap Jeugdhulp en het Regionaal Bureau Leerplicht.

In het 'nieuwe' Holland Rijnland zal de nadruk komen te liggen op de platformfunctie, signaalfunctie en belangenbehartiging. Het ontwikkelen van beleid wordt vooral opgepakt door gemeenten.

### Organisatie

De samenwerking tussen onze gemeente is een netwerksamenwerking. Dit vraagt van de organisatie Holland Rijnland een bijpassende rol. Door veel samenwerking tussen gemeenten en regionale organisatie groeien we naar een adequate aanpak. Nabijheid, betrokkenheid en goed delen zijn daarbij kernwoorden. De nieuwe organisatie is er één met meer procesgerichte kwaliteiten naast de bestaande kwaliteiten. Een organisatie die in staat is oplossingen en samenwerkingen mogelijk te maken die gemeenten niet alleen tot stand kunnen brengen. De maatschappelijke opgaven worden steeds complexer. Steeds meer zijn dynamische allianties, wisselende coalities en onconventionele handelwijzen gewenst. Een kleine formatie met een brede inzetbaarheid op samenwerkingsdomeinen.

### Maatschappij

De inzet op het maatschappelijk domein vanuit Holland Rijnland is voornamelijk die van platformfunctie. Binnen dit domein is een traditie opgebouwd dat gemeenten samen initiatieven

nemen en uitwerken, en daarbij soms licht en soms zwaarder worden ondersteund vanuit het samenwerkingsorgaan.

## Economie

Holland Rijnland vervult op dit gebied nog een rol vanuit haar signalerende functie, lobbyfunctie en platformfunctie. Op de volgende thema's blijft de regio de kaderstellende rol vervullen: kantoren(strategie) en regionaal afstemmen van behoefte en aanbod via de 'Ladder voor duurzame verstedelijking' (bv. bedrijventerreinen, detailhandel).

De regionale speerpunten op het gebied van innovatie vragen om een signalerende en lobbyrol.

## Leefomgeving

Holland Rijnland vervult voornamelijk een rol vanuit de belangenbehartiging. Dit op basis van reeds geformuleerde inhoud (Regionaal Investeringsfonds, Regionale Structuurvisie) of gevoed door inhoud vanuit de gemeenten en/of clusters. Verder vervult Holland Rijnland een rol vanuit de platformfunctie waar het kennisdeling, informatie en zicht op subsidiemogelijkheden betreft.

## Algemeen

Een aantal activiteiten verricht de regio-organisatie voor alle domeinen, zoals programmasturing vanuit een regierol met oog voor zowel het proces als de belanghebbenden. Verder is er aandacht voor het verkennen van nieuwe kansen, het professionaliseren van de organisatie, belangenbehartiging en accountmanagement voor de deelnemende gemeenten om in te kunnen spelen op actuele vragen.

De netwerkorganisatie Holland Rijnland vervult een belangrijke rol voor de gemeenten waar het strategievorming betreft op nieuwe ontwikkelingen, de signaalfunctie. Holland Rijnland functioneert daarbij als kennismakelaar voor de gemeenten. Daarnaast heeft de organisatie zicht op de actualiteit binnen de deelnemende gemeenten en richt zij zich actief op subsidiewerving en kansen gekoppeld aan deze actualiteit. Om hier een actieve rol in te kunnen vervullen maakt Holland Rijnland met de gemeenten een overzicht van het subsidielandschap. De opgave voor de organisatie is om zichzelf terug te verdienen.