

A. van der Slot, B. van Dongen, J. Althoff, W. van den Berg, R. Ponds

# Zuidvleugel, de topregio van Nederland

Naar een nieuwe economische agenda Zuidvleugel 2010-2020



A. van der Slot, B. van Dongen, J. Althoff, W. van den Berg, R. Ponds

---

# **Zuidvleugel, de topregio van Nederland**

Naar een nieuwe economische agenda Zuidvleugel 2010-2020

## Proloog

### Zuidvleugel is een unieke regio met een rijke historie en bijzondere sterktes

In de Zuidvleugel bevindt zich het kloppende hart van de Nederlandse economie, met een rijke historie als wereldspeler op belangrijke sectoren. De Nieuwe Waterweg in 1863 was het begin van de groei van de Rotterdamse haven, de mainportfunctie en de dominante positie in (Europese) transport en logistiek. De basis voor de grootschalige en internationaal opererende bollencultuur werd al in de zeventiende eeuw gelegd. Met de glastuinbouw in het Westland-Oostland ontstonden de Greenports, is op deze basis een cluster gebouwd dat internationaal zijn gelijke niet kent en alom wordt geprezen als toonbeeld van clusterwerking in de praktijk. De positie van Den Haag als hoofdstad van het internationale recht gaat terug tot Hugo De Groot, Spinoza en de Republiek. Met talloze hoven, tribunalen en andere internationale juridische organisaties doet de regio met het cluster Recht, Vrede en Veiligheid nauwelijks onder voor andere grote vestingsteden voor internationale organisaties als New York, Geneve of Brussel. De maritieme sector, met zijn internationaal toonaangevende baggerbedrijven en unieke prestaties als de Deltawerken, is wereldwijd een begrip. De Zuidvleugel kent één van de grootste concentraties van (petro) chemische industrie in Europa met een geschiedenis die meer dan een eeuw teruggaat tot de oprichting van Koninklijke Olie in 1890.



**Figuur 1: Vernieuwing Economische Agenda Zuidvleugel 2010-2020**

Deze (en andere) sectoren zijn niet alleen allemaal individueel van wereldklasse, zij versterken elkaar ook nog eens. Chemie & Energie, Transport & Logistiek en Petrochemie vormen samen het “havenindustriële complex” waarin

zowel logistieke en industriële activiteiten als zakelijke dienstverlening nauw op elkaar zijn aangesloten. De grote betekenis van de Greenports voor de Nederlandse economie wordt eveneens ondersteund door de sector Transport & Logistiek en zijn gunstige verbindingen met het (Europese) achterland. De verbinding tussen de maritieme sector en de haven is vanzelfsprekend en internationaal recht en veiligheid is niet alleen van belang voor de wereldwijd opererende bedrijven in Zuidvleugel sectoren, maar geeft de regio tevens een internationale uitstraling en aantrekkingskracht.

Deze historisch sterke economische sectoren worden gevoed en gesteund door een sterke concentratie van kenniscentra. De Zuidvleugel heeft drie complementaire topuniversiteiten (Delft, Leiden en Rotterdam), twee universitaire ziekenhuizen van wereldklasse (Leiden en Rotterdam) en een groot aantal commerciële kenniscentra (waaronder TNO), hogescholen en publiek-private topinstituten (zoals TI Pharma).

Uit al deze instellingen en hun samenwerking met elkaar en de industrie in de Zuidvleugel, ontstaat veel (nieuwe) technologisch hoogwaardige bedrijvigheid. Zo hebben zich in het Bio Science Park in Leiden bijvoorbeeld al meerdere toonaangevende Life Science en Health gerelateerde bedrijven ontwikkeld en wordt met de ontwikkeling van de Medical Delta op dit succes voortgebouwd. Maar ook zijn in de regio de afgelopen jaren verscheidene spraakmakende Cleantech bedrijven ontstaan en ontwikkelen zich in de Veiligheidssector rondom Den Haag ondernemingen die maatgevend zijn voor het innovatieve vermogen van de regio.

De Zuidvleugel is bovendien gezegend met unieke structurele sterktes die bijdragen aan een sterke en vooral houdbare concurrentiepositie: de strategische ligging als toegangspoort tot Europa, aan het begin van de belangrijkste Europese binnenvaartroutes, met de grootste zeehaven van Europa en in de achtertuin van Schiphol.

Niet alleen de concentratie van zo vele, zo sterke economische sectoren op een klein grondgebied met unieke structurele kenmerken maakt de regio bijzonder. Sterke steden als Den Haag, Delft, Leiden, Dordrecht en Rotterdam hebben elk hun eigen “economische piek”. Het polycentrisch karakter draagt bij aan de diversiteit, kracht en robuustheid van de regio.

#### **Zuidvleugel staat de komende jaren voor grote maatschappelijke uitdagingen**

De steden en sectoren in de Zuidvleugel hebben zich door het verleden heen ontwikkeld tot een zeer diverse en succesvolle economie, maar vaak ieder voor zich, op eigen tempo en in een omgeving met een beperkte maatschappelijke dynamiek.

Dat wordt de komende jaren wel anders. Ontwikkelingen zoals de schaarste aan grondstoffen, stijgende energieprijzen en klimaatverandering dwingen deze sectoren tot hervormingen zonder precedent. Deze maatschappelijke uitdagingen zijn vaak groter dan in het verleden, maar ontwikkelen zich vooral ook sneller, gelijktijdig en in sterke onderlinge afhankelijkheid. Om effectief in te kunnen spelen op deze uitdagingen zal de Zuidvleugel een integrale economische strategie moeten ontwikkelen over sectoren en bestuurscentra heen.

De maatschappelijke uitdagingen zijn zowel intern als extern van aard. Extern krijgt de Zuidvleugel te maken met een sterk toenemende noodzaak tot verduurzaming, innovatie en positionering. Onder druk van klimaat- en energiezekerheidsproblematiek zal de regio de transitie moeten maken naar duurzame energie en biobased grondstoffen. Dat raakt de energiesector en de petrochemische industrie, maar ook de chemie en andere sectoren waar materialen en energie een belangrijke rol spelen. De (maatschappelijke en economische) kosten van fossiele grondstoffen en vervuiling zullen enerzijds toenemen en ook steeds meer in rekening worden gebracht. Anderzijds biedt deze ontwikkeling grote kansen voor regio's die er als eersten en met succes op inspelen.

Innovatie en flexibiliteit worden almaar belangrijker. Met de opmars van opkomende economieën in geglobaliseerde markten neemt de internationale concurrentie toe, niet alleen in goedkope productie maar steeds meer in slimme toepassing van de nieuwste technologieën. Tegelijkertijd maken regio's steeds vaker deel uit van internationale ketens waarbinnen zij specifieke toegevoegde waarde moeten zien te leveren. Dat vergt flexibiliteit en het vermogen de eigen activiteiten naadloos te laten aansluiten op behoeften uit de rest van de keten. De toenemende snelheid van technologische ontwikkelingen vereist bovendien dat een regio blijft investeren in nieuwe kennis en toepassingen en zichzelf continu vernieuwt.

Daarmee hangt samen dat regio's zich in toenemende mate duidelijk moeten profileren op het wereldtoneel. Ketens consolideren en integreren voortdurend, of er vindt juist verdere specialisatie plaats. De financiële crisis heeft dat alleen maar versneld. Ook wordt productiecapaciteit steeds vaker van Westerse landen naar opkomende (veelal Aziatische) landen verplaatst. Daarbij gaat het niet alleen om productie, maar ook steeds meer om kennis. Nederland heeft daar recent verschillende voorbeelden van gezien. Steeds meer regio's investeren actief in een regionaal economisch beleid om in concurrentie met andere regio's economische activiteiten te behouden en aan te trekken. Een duidelijke profilering maakt daar een belangrijk onderdeel van uit.

De Zuidvleugel kampt daarnaast ook met interne uitdagingen. De beschikbare ruimte is beperkt, terwijl de behoefte aan ruimte voor wonen, werken en recreëren blijft toenemen. Maar ook deze uitdaging biedt kansen. Als de Zuidvleugel slaagt in een slimmer en meer multifunctioneel gebruik van ruimte, is niet alleen economische groei mogelijk maar wordt de Zuidvleugel zelfs concurrerder.

Ook de sociale structuur van de Zuidvleugel vormt een uitdaging. Toenemende (internationale) concurrentie, vergrijzing en ruimtegebrek nopen tot activiteiten met een hogere toegevoegde waarde. Die activiteiten vereisen een hoog innovatievermogen en een daarbij aangesloten arbeidspotentieel. Als dat arbeidspotentieel niet meegroeit dreigt Zuidvleugel in te boeten aan concurrentiekracht en aantrekkelijkheid als vestigingsplaats. Anderzijds bestaat het risico van een toenemende tweedeling in de maatschappij tussen zij die wel en zij die niet mee kunnen komen in deze ontwikkeling.

Tot slot valt op dat internationale concurrentie zich steeds meer afspeelt tussen regio's en het lokale niveau ontstijgen. Een concurrerende economie gepaard met een gezonde sociale structuur vergt vergaande (gemeenten overstijgende) coördinatie en de optimale inzet van alle regionale sterktes en competenties. Daarbij is het polycentrisch karakter van de Zuidvleugel niet slechts een kracht, maar ook een uitdaging.

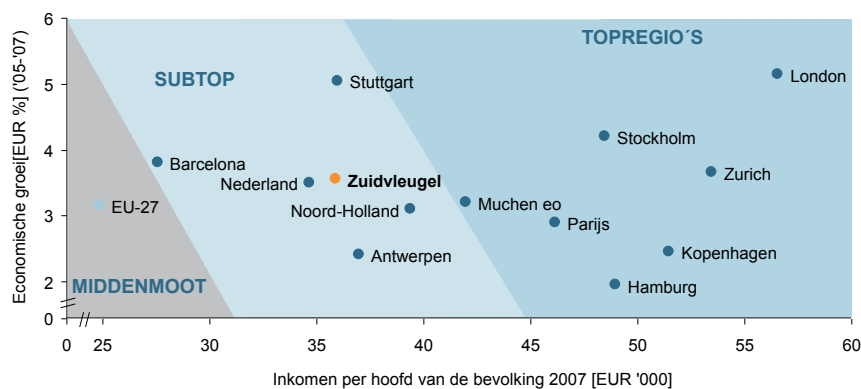
### **Een topregio economie is cruciaal om de uitdagingen succesvol te adresseren**

Een sterke, concurrerende economie is onontbeerlijk om de uitdagingen het hoofd te bieden. Dat is geen vanzelfsprekendheid. Andere regio's staan niet stil en de Zuidvleugel zal serieus energie en middelen moeten investeren, niet alleen om voorop te lopen maar allereerst om de aansluiting niet te verliezen. Als de aansluiting wordt verloren, wordt het steeds moeilijker middelen vrij te maken om het gat alsnog te dichten. De aantrekkelijkheid en concurrentiekracht van de regio neemt dan af, bedrijven zullen vertrekken en de regio komt terecht in een neerwaartse spiraal die de welvaart, het voorzieningenniveau en uiteindelijk het welzijn van de burgers van de Zuidvleugel in gevaar brengt. De ambitie om te behoren tot de meest concurrerende regio's in Europa is dan ook niet alleen een bestuurlijke ambitie, maar vooral een maatschappelijke noodzaak.

De Zuidvleugel is weliswaar een relatief sterke economische regio, maar behoort niet tot de best presterende en meest concurrerende regio's van Europa. Ten opzichte van topregio's als München, Stockholm, Kopenhagen, Hamburg en Zürich kent de regio verscheidene zwaktes.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Vanwege hun afwijkende economische structuur zijn de regio's Londen en Parijs in deze vergelijking buiten beschouwing gelaten.*

Zo zijn bijvoorbeeld de productiviteit en het innovatievermogen relatief laag. Ook de bereikbaarheid blijft een zorg, zoals recentelijk nog geconstateerd door de OESO.<sup>2</sup> Daarnaast staat de culturele en maatschappelijke samenhang van de Zuidvleugel steeds meer onder druk. In combinatie met een gebrekkige aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt vormt dit een serieuze bedreiging voor de toekomstige concurrentiekracht.



**Figuur 2: Vergelijking internationale prestatie Zuidvleugel economie**

De Zuidvleugel heeft niet alleen een samenhangende, effectieve economische agenda nodig om de welvaart en het welzijn van haar burgers te behouden. Een dergelijke agenda is ook cruciaal om kansen te grijpen de welvaart en welzijn in de regio in de toekomst verder te verhogen aan de hand van kwalitatief hoogwaardige werkgelegenheid. De (industriële) sectoren zijn daarvoor het fundament. De kracht van een dergelijke agenda moet liggen in het verbinden van sterktes uit verleden, heden en toekomst. Zo kan de Zuidvleugel de economie van vandaag vernieuwen en de basis leggen voor een duurzame concurrentiepositie als internationale topregio. De uitgangspositie van de Zuidvleugel is niet slecht, maar de Zuidvleugel en de partijen die hij verenigt moeten de zeilen bijzetten en komen tot gecoördineerde actie op korte termijn. Dit rapport vormt een aanzet tot een samenhangende, effectieve agenda voor de Zuidvleugel.

<sup>2</sup> OESO – National place-based policies in the Netherlands, August 2010

## Inhoudsopgave

<b>Proloog</b>	<b>4</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>9</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>11</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>14</b>
1.1 <i>De economische agenda 2010-2020 moet de Zuidvleugel in 2020 doen behoren tot de economische topregio's in Europa</i>	14
1.2 <i>Om de ambitie te realiseren moet de economische agenda nauw worden afgestemd met de gebiedsagenda van de Zuidvleugel</i>	16
1.3 <i>Dit rapport presenteert de economische agenda 2010-2020 van de Zuidvleugel</i>	16
<b>2 Potentieel van de Zuidvleugel economie</b>	<b>17</b>
2.1 <i>Stuwende sectoren zijn de economische motor van de Zuidvleugel</i>	17
2.2 <i>De stuwende sectoren in de Zuidvleugel kunnen in 2020 tot EUR 24 miljard extra bijdragen aan het Bruto Regionaal product</i>	18
2.3 <i>Inclusief indirecte stimulering van verzorgende sectoren kan het Bruto Regionaal Product nog extra toenemen tot EUR 30-40 mld in 2020</i>	19
<b>3 Internationale best practice strategie</b>	<b>21</b>
3.1 <i>Europese topregio's kenmerken zich door een breed en sterk verbonden economie gesteund door een gericht regionaal economisch beleid</i>	21
3.2 <i>Stimuleren van de brede en regionaal sterk verbonden Zuidvleugeleconomie vergt een strategie voor de meest kansrijke stuwende sectoren</i>	22
3.3 <i>Door toepassing van "best practice" strategieën kan de Zuidvleugel in 2020 EUR 30-35 mld realiseren en een topregio worden</i>	23
<b>4 Versterken economisch fundament</b>	<b>26</b>
4.1 <i>Verbeter de aansluiting tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt door opleidingen te ontwikkelen met en dicht bij bedrijven</i>	27
4.2 <i>Trek samen op en maak gebruik van de complementariteit in de regio om de Zuidvleugel beter te positioneren bij de acquisitie van bedrijven</i>	29
4.3 <i>Ontwikkel op maat gemaakte "package deals" om de positie van de Zuidvleugel bij opkomende economieën te versterken</i>	30
4.4 <i>Geef voorrang aan behoud van areaal en ontsluiting voor Greenports en Transport &amp; Logistiek</i>	32
4.5 <i>Geef in de gebiedsagenda hoge prioriteit aan bereikbaarheidsknelpunten vanuit economisch perspectief</i>	34
4.6 <i>Focus op bouwvergunningprocedures om de administratieve lasten voor het bedrijfsleven in de Zuidvleugel te verlichten</i>	35

---

<b>5</b>	<b>Versterken innovatievermogen van speerpunt sectoren</b>	<b>37</b>
5.1	<i>Ontwikkel een stimuleringsfonds voor de expansie van start-ups in de speerpuntsectoren van de Zuidvleugel</i>	38
5.2	<i>Breid succesvolle incubators en testruimtes in de Zuidvleugel verder uit om ondernemerschap en innovatie te bevorderen</i>	39
5.3	<i>Stel valorisatieprofessoren aan en investeer in innovatienetwerken</i>	40
<b>6</b>	<b>Bundelen van krachten</b>	<b>42</b>
6.1	<i>Door de “traditionele” sectoren te verbinden met de “nieuwe” sectoren ontstaat een robuuster en flexibeler economische Zuidvleugel structuur</i>	42
6.2	<i>Ontwikkel grootschalige demonstratieprogramma’s voor Biobased Chemie, Clean &amp; Lean Logistiek en Duurzame Greenports</i>	44
<b>7</b>	<b>Samenwerking binnen de Zuidvleugel</b>	<b>46</b>
7.1	<i>Om de aanbevelingen effectief in te vullen is er binnen de Zuidvleugel grote behoefte aan zowel structurele als initiërende samenwerking</i>	46
7.2	<i>Een regionale ontwikkelingsmaatschappij vormt een effectieve manier om de economische agenda van de Zuidvleugel te besturen</i>	48
<b>8</b>	<b>Vervolgstappen</b>	<b>51</b>
	<b>Bijlage I – Overzicht activiteiten per aanbeveling</b>	<b>52</b>
	<b>Bijlage II - Bijdrage onderzoek</b>	<b>55</b>

## Samenvatting

### De kracht van de Zuidvleugel

De Zuidvleugel is een unieke regio met een rijke historie aan sterke sectoren als Transport & Logistiek, Maritiem, Greenports, Chemie & Energie en Vrede, Recht & Veiligheid. De Zuidvleugel beschikt daarnaast over een groot aantal internationaal gerenommeerde kennisinstellingen die de basis hebben gelegd voor nieuwe innovatieve sectoren als Life Sciences & Health en Cleantech. De Zuidvleugel is bovendien gezegend met structurele sterktes als de grootste haven van Europa en de strategische ligging als toegangspoort voor Europa.

### De uitdagingen van de Zuidvleugel

De Zuidvleugel staat de komende jaren voor grote maatschappelijke uitdagingen. Regionale kenmerken als duurzaamheid, innovatievermogen, flexibiliteit en een onderscheidend internationaal profiel worden steeds belangrijker voor het economisch succes van regio's. Maar de Zuidvleugel kampt ook met interne uitdagingen. Zo is de ruimte voor groei beperkt, vormt de sociale structuur in de regio een grote uitdaging en zal meer en beter in regioverband moeten worden samengewerkt om de internationale concurrentie aan te kunnen. Om deze uitdagingen succesvol te adresseren, moet de Zuidvleugel economisch de zeilen bijzetten. Een sterke, economische structuur is daarvoor onontbeerlijk. De ambitie om tot de topregio's van Europa te behoren is dan ook niet alleen een bestuurlijke wens, maar vooral een maatschappelijke noodzaak.

### De potentie van de Zuidvleugel

De Zuidvleugel moet zich voor haar economische ontwikkeling vooral focussen op de volgende negen kansrijke stuwende sectoren: (1) Transport & Logistiek, (2) Chemie & Energie, (3) Greenports, (4) Vrede, Recht & Veiligheid, (5) Cleantech (6) Life Sciences & Health, (7) Pensioenen & Verzekeringen, (8) Maritiem en (9) ICT & Telecom. Deze stuwende sectoren zijn de motoren achter het economisch succes van de regio en kunnen in 2020 naar schatting tot EUR 21 miljard bijdragen aan de groei van het Bruto Regionaal product. Als daarnaast nog de verzorgende sectoren worden meegenomen, kan het extra Bruto Regionaal Product nog toenemen tot EUR 30-35 miljard in 2020. Het realiseren van dit potentieel is echter niet vanzelfsprekend. Als de Zuidvleugel zich niet voldoende inspant, zal het economisch resultaat sterk achterblijven of zelfs teruglopen.

### De strategie van de Zuidvleugel

De Europese topregio's kenmerken zich, net als de Zuidvleugel, door een breed en sterk verbonden economie. Deze topregio's worden daarnaast echter

gesteund door een lokaal economisch beleid dat deze brede economische structuur ook als een sterkte ziet. Een sectorportfolio maakt een economie immers niet alleen robuuster, maar biedt ook kansen voor synergie en kruisbestuiving in innovatie. Om de Zuidvleugeleconomie optimaal te stimuleren, moet voor de meest kansrijke stuwende sectoren de “best practice” strategieën van topregio’s worden aangehouden. Dit betekent dat de Zuidvleugel moet inzetten op drie strategische pijlers:

1. *Versterken van het economisch fundament* – richt de economische infrastructuur en gemeenschappelijke voorzieningen in de regio zodanig in dat zij bedrijvigheid en ondernemerschap optimaal faciliteert
2. *Versterken van de bewezen sleutelsectoren* – versterk innovatievermogen door samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven te bevorderen en ondersteun de ontwikkeling van (start-up) bedrijven in sleutelsectoren
3. *Versterken van de kruisbestuiving tussen sectoren* – stimuleer kruisbestuiving tussen sectoren om hun synergetische potentie te ontsluiten waardoor een robuuster en concurrerender economische structuur ontstaat

#### **Maatregelen voor de Zuidvleugel**

Op basis van een brede inventarisatie onder belanghebbenden in de regio en publieke onderzoeken naar de knelpunten en kansen van de regio, zijn tien aanbevelingen uitgewerkt. Zes aanbevelingen zijn gericht op het versterken van het economisch fundament:

1. Verbeter de aansluiting tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt door opleidingen te ontwikkelen met en dicht bij bedrijven
2. Trek samen op en maak gebruik van de complementariteit in de regio om de Zuidvleugel beter te positioneren bij de acquisitie van bedrijven
3. Ontwikkel op maat gemaakte “package deals” om de positie van de Zuidvleugel bij opkomende economieën te versterken
4. Geef voorrang aan behoud van areaal en ontsluiting voor de Greenports en Transport & Logistiek sectoren
5. Geef in de gebiedsagenda hoge prioriteit aan bereikbaarheidsknelpunten vanuit economisch perspectief
6. Focus bij het verlichten van administratieve lasten voor het bedrijfsleven in de Zuidvleugel op het versoepelen van de bouwvergunningsprocedures

Om de speerpuntsectoren van de Zuidvleugel te versterken moet vooral het innovatievermogen van deze sectoren worden versterkt. In dat kader zijn de volgende drie aanbevelingen uitgewerkt.

7. Ontwikkel een stimuleringsfonds gericht op de expansiefase van start-ups in de speerpuntsectoren van de Zuidvleugel
8. Breid succesvolle incubators en testruimtes in de Zuidvleugel verder uit om ondernemerschap en innovatie te bevorderen
9. Stel valorisatieprofessoren aan en investeer in innovatienetwerken

Tot slot is nog gekeken naar de economische kansen van het verbinden van de “traditionele” met de “nieuwe” sectoren, wat een robuuster en flexibeler economische Zuidvleugel structuur tot gevolg heeft. Dit heeft geleid tot de volgende aanbeveling.

10. Ontwikkel grootschalige demonstratieprogramma’s voor Biobased Chemie, Clean & Lean Logistiek en Duurzame Greenports

#### **Samenwerking binnen de Zuidvleugel**

Om de economische agenda succesvol te laten zijn, is samenwerking in de Zuidvleugel veelal onontbeerlijk. Waar samenwerking in Zuidvleugelverband duidelijk meerwaarde heeft, moet een goede bestuurlijke coördinatie worden uitgewerkt. Afhankelijk van de aanbeveling is de ‘ideale’ vorm van samenwerking als volgt:

- Voor drie aanbevelingen zal de samenwerking structureel van aard moeten zijn: (1) internationale positionering, (2) samenwerking met opkomende economieën en (3) groei stimuleringsfonds
- Voor drie aanbevelingen is vooral een tijdelijke en initiërende samenwerking nodig: (1) aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt, (2) uitbreiding van incubators en testruimtes en (3) Demonstratieprogramma’s.
- Voor de andere aanbevelingen is ad-hoc samenwerking doorgaans voldoende: ruimtelijke ordening, bereikbaarheid, vergunningen, valorisatie-professoren.

Om de structurele en initiërende samenwerking vorm te geven, lijkt de ontwikkeling van een regionale ontwikkelingsmaatschappij voor de Zuidvleugel de meest aangewezen besturingsvorm.

## 1 Inleiding

De Zuidvleugel heeft de potentie om uit te groeien tot één van de economische topregio's in Europa. Ontwikkelen van deze potentie speelt in op de uitdagingen van deze tijd en biedt een duurzame garantie voor de welvaart en het welzijn van de burgers in de Zuidvleugel. Op dit moment bevindt de Zuidvleugel zich in de economische subtop, tussen regio's als Stuttgart, Noord-Holland, Antwerpen en Barcelona. Het doel zou moeten zijn in 2020 te behoren tot de top-10, met regio's als Hamburg, Kopenhagen, Stockholm, München, Zürich, Londen en Parijs.



**Figuur 3: Doelstelling economische agenda 2010-2020**

### 1.1 De economische agenda 2010-2020 moet de Zuidvleugel in 2020 doen behoren tot de economische topregio's in Europa

Om deze ambitie te verwezenlijken zijn in dit advies de bouwstenen aangeleverd voor de economische agenda Zuidvleugel voor de periode 2010-2020. Het advies omvat een herijking van de strategische prioriteiten van de regio na de economische crisis en staat in het licht van de maatschappelijke uitdagingen van de komende jaren. Daartoe zijn verschillende uitvoeringsagenda's nader ingevuld en op elkaar afgestemd. Bij de totstandkoming van het advies is gesproken met een groot aantal partijen in de regio. Een agenda gebaseerd op dit advies zou daarom snel moeten kunnen rekenen op brede steun van overheden, kennis- en onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven in de regio.

De centrale vraag die de economische agenda adresseert luidt: "hoe kan de economische kracht van de Zuidvleugel worden versterkt?". Deze vraag is beantwoord in vier deelvragen:

- Wat is het economisch potentieel binnen de Zuidvleugel in 2020?**  
 Het antwoord bestaat uit een analyse van de bijdrage van sectoren aan het bruto regionaal product van de Zuidvleugel en de groei daarvan. Van elke sector is de concurrentiepositie bepaald aan de hand van de economische en structurele sterktes en is een inschatting gemaakt van het potentiële extra bruto regionaal product dat de sector kan leveren in 2020.
- Wat moet er gebeuren om het economisch potentieel te realiseren?**  
 Een analyse van internationale best practices in internationale topregio's heeft geleid tot een keuze voor negen stuwende sectoren met de grootste (economische) potentie en onderlinge samenhang. Tevens is de beste aanpak vastgesteld om het regionaal economisch potentieel van deze sectoren te ontwikkelen. De ambitie om een topregio te zijn is daarmee vertaald in een concrete, gekwantificeerde doelstelling.
- Wat kan de Zuidvleugel doen om deze ontwikkelingen te stimuleren?**  
 De aanpak is vervolgens uitgewerkt in concrete maatregelen en beleidsinstrumenten op basis van diepere analyse van de belangrijkste hindernissen, trends en kansen.
- Hoe moet deze stimulering binnen de Zuidvleugel worden aangestuurd?**  
 Tot slot is de agenda gekoppeld aan een governance-structuur waarin rollen en verantwoordelijkheden eenduidig zijn toebedeeld aan de verschillende bestuursorganen in de regio.

Het opstellen van de agenda is een diepgaand en interactief proces geweest met intensieve betrokkenheid van alle belanghebbenden. Vele studies, databases, marktonderzoeken, visies en agenda's zijn geraadpleegd en een groot aantal interviews en workshops met experts uit het bedrijfsleven, kennisinstellingen, overheid en netwerk organisaties zijn gehouden.



Figuur 4: Betrokkenheid Zuidvleugel belanghebbenden bij opstellen economische agenda

Al deze bronnen hebben zowel inzichten als data opgeleverd voor de analyses die onder deze agenda liggen. De bijlagen bij dit rapport geven een overzicht van alle geraadpleegde bronnen, interviews en (deelnemers aan) werksessies en de detailanalyses die hebben geleid tot de hier gepresenteerde conclusies. De auteurs willen hierbij hun uitdrukkelijke dank uitspreken voor een ieder die aan dit rapport heeft bijgedragen.

### **1.2 Om de ambitie te realiseren moet de economische agenda nauw worden afgestemd met de gebiedsagenda van de Zuidvleugel**

Om een internationale topregio te worden is het cruciaal dat zowel de economische als de ruimtelijke structuur van de Zuidvleugel geïntegreerd wordt ontwikkeld. Dit rapport richt zich hoofdzakelijk op de economische agenda van de Zuidvleugel. De analyses en aanbevelingen hebben betrekking op de economische structuur van de Zuidvleugel en de mogelijkheden het economisch potentieel te vergroten door sectoren te versterken, vernieuwen en verbinden en te komen tot meer clusterwerking. De vormgeving van de economische structuur hangt echter nauw samen met de vormgeving van de ruimtelijke structuur, zoals bereikbaarheid en ruimtelijke ordening. Deze en andere ruimtelijke aspecten worden echter geadresseerd in de gebiedsagenda, waarin naast economische ook andere belangen en overwegingen worden betrokken. Dit rapport geeft aan waar economisch de prioriteiten liggen in het ruimtelijk beleid en sluit op hoofdlijnen aan op de prioriteiten in de gebiedsagenda van de Zuidvleugel.

### **1.3 Dit rapport presenteert de economische agenda 2010-2020 van de Zuidvleugel**

Deze inleiding is het eerste van acht hoofdstukken waarin de economische agenda 2010-2020 van de Zuidvleugel uiteen wordt gezet. Hoofdstuk 2 gaat in op het economisch potentieel van de Zuidvleugel en zijn sectoren (de eerste deelvraag), hoofdstuk 3 op internationale best practices, de mede op basis daarvan gekozen thema's en aanpak en de gekwantificeerde groeiambitie van de Zuidvleugel (deelvraag twee). De maatregelen (deelvraag drie) zijn onderverdeeld in drie categorieën met elk een eigen hoofdstuk: het versterken van het economisch fundament (hoofdstuk 4), het versterken van het innovatievermogen van speerpuntsectoren (hoofdstuk 5) en het bundelen van krachten in de regio (hoofdstuk 6). Hoofdstuk 7 beschrijft de voorgestelde governance (deelvraag vier) en hoofdstuk 8 besluit met de belangrijkste vervolgstappen. In de bijlagen vindt u een overzicht van alle personen en instanties die een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek (leden van de Expert Committee, projectteam, geïnterviewden en deelnemers aan werksessies) en van de belangrijkste geraadpleegde bronnen.

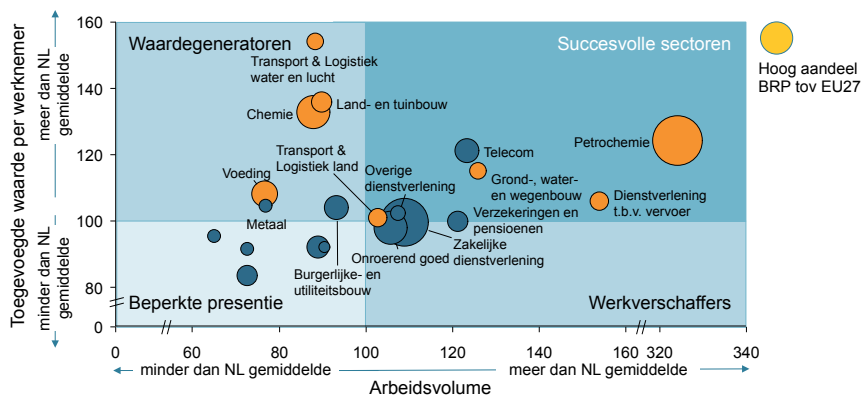
## 2 Potentieel van de Zuidvleugel economie

Alvorens focus kan worden aangebracht en een economische strategie voor de Zuidvleugel kan worden ontwikkeld, moet het economisch potentieel van de regio goed in kaart worden gebracht. Daarbij telt niet slechts de omvang van sectoren, maar ook hun relatieve marktaandeel en concurrentiepositie ten opzichte van andere regio's. Inzicht in de trends en groeiverwachtingen in de geadresseerde markten maakt vervolgens een goede inschatting mogelijk van het maximaal haalbare economisch potentieel, uitgaande van een zekere ambitie en bijpassende inzet. De hoofdstukken hierna beschrijven welke strategie en maatregelen dit potentieel kunnen realiseren.

### 2.1 Stuwende sectoren zijn de economische motor van de Zuidvleugel

Bij het vaststellen van de focus voor de economische agenda moet in eerste plaats onderscheid worden gemaakt tussen stuwende en verzorgende sectoren. Stuwende sectoren opereren op de wereldmarkt en trekken inkomsten, mensen en bedrijven naar de regio. Verzorgende sectoren bedienen vooral mensen en bedrijven in de regio. De verzorgende sectoren leveren dan ook producten en diensten die lokaal geproduceerd en geconsumeerd worden, terwijl voor stuwende sectoren deze band tussen productie en consumptie niet op hoeft te gaan. Voorbeelden van stuwende sectoren zijn chemie, maritiem en transport; voorbeelden van verzorgende sectoren zijn onderwijs, zorg en bouw. Het succes van stuwende sectoren hangt af van hun internationale concurrentiekracht. De lokale verzorgende economie wordt vooral gedreven door de algehele regionale welvaart, de specifieke vraag vanuit de stuwende economie en de mate waarin lokaal ondernemerschap wordt gestimuleerd. Met andere woorden, de verzorgende economie volgt (grotendeels) de stuwende. De focus voor de economische agenda ligt daarom primair op het ontwikkelen van het potentieel van de stuwende sectoren in de Zuidvleugel.

In bepaalde stuwende Zuidvleugel sectoren werken relatief meer mensen dan in de rest van Nederland, terwijl in andere sectoren juist de toegevoegde waarde per werknemer hoger is dan in de rest van Nederland. Succesvolle sectoren doen het zowel in aantal werknemers als in toegevoegde waarde beter dan Nederland en ook ten opzichte van de EU-27. In een aantal sectoren – de waardegeneratoren – zijn wel relatief minder mensen aan het werk, maar zij genereren wel bovengemiddeld veel inkomen per werknemer. Vooral deze twee typen sectoren zijn voor de Zuidvleugel interessant.



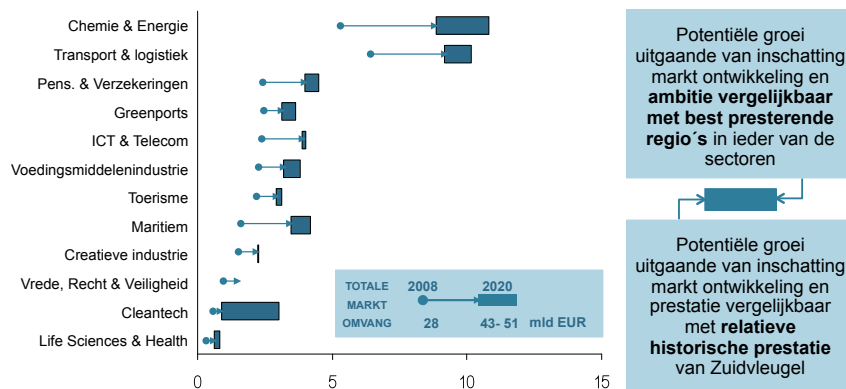
**Figuur 5: Toegevoegde waarde en arbeidsvolume Zuidvleugel economie 2006**

Als deze selectie verder wordt verfijnd en aangevuld op basis van onder meer de absolute omvang van de desbetreffende sector, de concurrentiepositie van Zuidvleugel vis-à-vis haar concurrenten en de groei van zowel de markt als het relatieve marktaandeel, dan kunnen een beperkt aantal stuwende sectoren worden geselecteerd als de belangrijkste (potentiële) economische motoren voor de Zuidvleugel.

## 2.2 De stuwende sectoren in de Zuidvleugel kunnen in 2020 tot EUR 24 miljard extra bijdragen aan het Bruto Regionaal product

De twaalf belangrijkste stuwende sectoren<sup>3</sup> hebben in 2008 naar schatting EUR 28 miljard bijgedragen aan een bruto regionaal product van EUR 115 miljard in de Zuidvleugel. De gezamenlijke potentiële economische bijdrage in 2020 kan, afhankelijk van het gekozen ambitieniveau, met tussen de EUR 15 miljard en EUR 24 miljard toenemen tot maximaal EUR 51 miljard. De onderkant van deze bandbreedte kan worden gerealiseerd als de Zuidvleugel erin slaagt de relatieve historische prestatie van de geselecteerde sectoren door te trekken. De bovenkant komt in beeld als de Zuidvleugel de best presterende concurrenten evenaart in elk van de geselecteerde sectoren.

<sup>3</sup> In hoofdstuk 3 wordt in het kader van de economische strategie een verdere selectie van stuwende sectoren uitgevoerd.



**Figuur 6: Inschatting bandbreedte marktgroei Zuidvleugel afhankelijk van ambitie**

Deze bandbreedte becijfert een haalbaar potentieel bij een gegeven ambitie. Het realiseren van (zelfs de ondergrens van) dit potentieel, is echter geenszins vanzelfsprekend. Als de Zuidvleugel zich niet voldoende inspant, kan, alle ambitie ten spijt, de economische bijdrage van deze sectoren sterk achterblijven of zelfs teruglopen. Sterker nog, door de toenemende concurrentie tussen ketens zal een ‘historische’ inspanning waarschijnlijk resulteren in een minder dan ‘historische’ economische prestatie. Kortom, zelfs om hetzelfde resultaat te halen zal de Zuidvleugel de komende jaren harder moeten lopen.

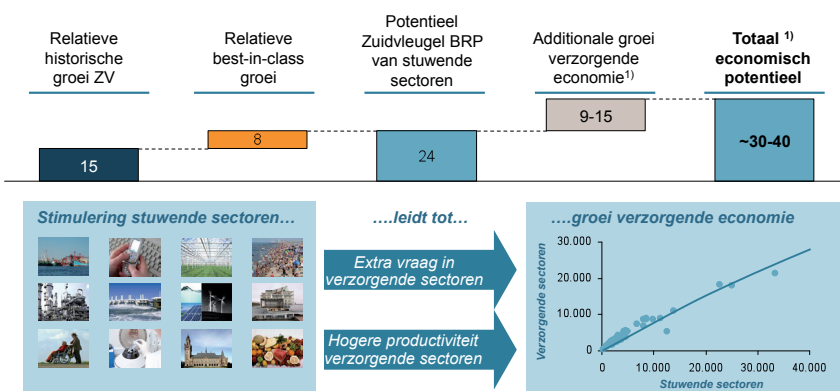
De totale groei van de hierboven genoemde stuwende sectoren in de Zuidvleugel bedraagt volgens deze inschattingen tussen de 4,5% en 6% per jaar. Aangezien de succesvolle stuwende sectoren per definitie snelle groeiers zijn, is de groei hoger dan de verwachte groei van het nationaal inkomen. De verwachte bijdrage en groei kan echter per sector aanzienlijk verschillen. ‘Traditionele’ sectoren als Chemie & Energie en Transport & Logistiek zijn qua bijdrage aan het Bruto Regionaal Product in 2020 (nog steeds) verreweg het grootst. Daarentegen is de groei van de kleinere (en vaak jongere) sectoren als Cleantech en Life Sciences & Health vaak hoger.<sup>4</sup>

### **2.3 Inclusief indirecte stimulering van verzorgende sectoren kan het Bruto Regionaal Product nog extra toenemen tot EUR 30-40 mld in 2020**

De bijdrage van stuwende sectoren aan het bruto regionaal product is niet beperkt tot het door die sectoren (extra) gegenereerde inkomen. Een deel van dat inkomen wordt immers weer lokaal besteed en productiviteitsverhogende maatregelen in stuwende sectoren kunnen ook doorwerken of navolging vinden in de productiviteit van de verzorgende sectoren. Hierdoor ontstaat een vliegwieleffect waarbij de groei van de stuwende economie ook de groei

<sup>4</sup> Een toelichting op de berekening is opgenomen in de project documentatie.

van de verzorgende economie aanjaagt. Op basis van benchmarkgegevens kan worden verwacht dat de additionele groei van de verzorgende economie in 2020 uitkomt tussen de EUR 9 en 15 miljard. Daarmee zou het totale effect van stimulering oplopen tot EUR 30 tot 40 miljard.



**Figuur 7: Economisch potentieel stuwende en verzorgende Zuidvleugel sectoren**

### 3 Internationale best practice strategie

Om de economische strategie voor de Zuidvleugel te definiëren is gekeken naar de “best-practice” strategieën van succesvolle topregio’s. Door te analyseren wat de rol van economisch beleid is geweest in de ontwikkeling van deze regio’s en waaruit dit beleid heeft bestaan, zijn waardevolle inzichten verkregen. Deze inzichten zijn ook toepasbaar op de Zuidvleugel omdat is gekeken naar enkele West-Europese regio’s met een vergelijkbare sociaal-economische en politieke context: Kopenhagen-Øresund, Stockholm, Hamburg, Zurich en München. Topregio’s als Parijs en Londen zijn vanwege hun afwijkende economische structuur, regionale schaal en nationale functie buiten beschouwing gelaten.

#### 3.1 Europese topregio’s kenmerken zich door een breed en sterk verbonden economie gesteund door een gericht regionaal economisch beleid

De onderzochte topregio’s kenmerken zich allemaal door een consistente economische groei en een hoog inkomen per hoofd van de bevolking. Deze regio’s zijn ook zonder uitzondering sectoraal breed gedifferentieerd en leggen zich dus niet specifiek toe op één of twee sectoren. Dit is opvallend, omdat regionaal economisch succes doorgaans wordt toegescheven aan de focus op één sector, zoals de IT-sector in Silicon Valley. De geselecteerde topregio’s blijken echter alle internationaal concurrerend op een breed aantal sectoren. Hun economisch beleid richt zich dan ook niet op één of twee sectoren, maar ziet juist de brede economische structuur als sterkte. Zo benoemt Hamburg tien sectoren tot economisch speerpunt, variërend van transport en logistiek tot media, en zet Stockholm in op ICT, transport en logistiek maar bijvoorbeeld ook op de creatieve industrie.

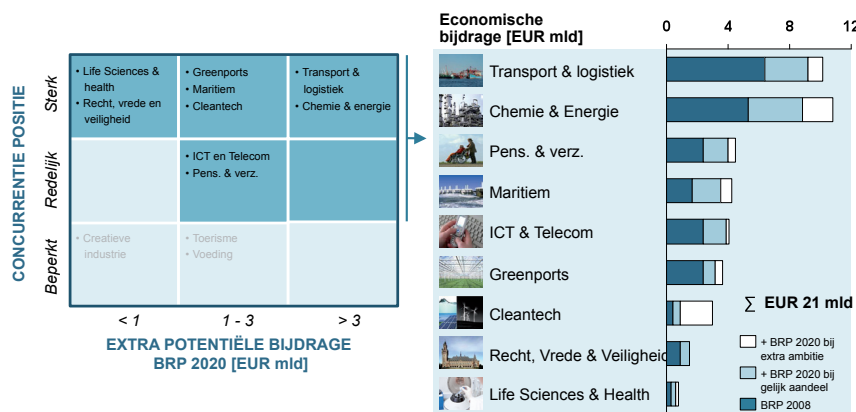
Een brede economische structuur heeft belangrijke voordelen voor een regio. Enerzijds is er het zogenaamde ‘portfolio-effect’: door een brede economische structuur is een regio minder kwetsbaar voor een sectorspecifieke crisis. De kwetsbaarheid van gespecialiseerde regio’s was recentelijk goed te zien in Detroit, waar de regionale economie in dezelfde negatieve spiraal belandde als de dominante automotieve industrie in de regio. Anderzijds wordt economische groei niet alleen gedreven door innovatie binnen sectoren, maar is deze groei steeds vaker afkomstig van kruisbestuiving tussen sectoren. Een regio met verschillende sectoren die aan elkaar gerelateerd zijn, maar tegelijkertijd voldoende verschillen om elkaar aan te vullen, biedt hierdoor op termijn grotere groei kansen dan een gespecialiseerde regio. Een belangrijk element van

het economisch beleid van Europese topregio's als München ligt dan ook in het versterken van deze kruispunten. De combinatie van portfolio benadering en kruisbestuiving maakt het bovendien mogelijk doorlopend nieuwe sectoren te ontwikkelen die tegelijkertijd traditionele sectoren van nieuwe innovatieve impulsen kunnen voorzien. Daardoor ontstaat een zeer robuuste economische structuur.

### 3.2 Stimuleren van de brede en regionaal sterk verbonden Zuidvleugel-economie vergt een strategie voor de meest kansrijke stuwende sectoren

Een belangrijke sterkte van de Zuidvleugel is dat de regio net als de onderzochte topregio's beschikt over een brede economische structuur. De sectoren in de Zuidvleugel verschillen echter aanzienlijk in zowel concurrentiepositie als groeipotentie. Om de brede Zuidvleugeleconomie optimaal te stimuleren, moet de economische agenda zich vooral richten op de meest kansrijke (stuwende) sectoren: die met de meeste economische potentie en sterkste concurrentiepositie.

Een analyse van de concurrentiepositie en geschatte potentiële bijdrage aan het bruto regionaal product heeft geleid tot de keuze voor negen sectoren als basis voor de economische agenda van de Zuidvleugel. Deze negen zijn tot uitgangspunt genomen bij het formuleren van maatregelen. Maar ook de andere sectoren in de Zuidvleugel (zowel stuwend als verzorgend) hebben baat bij de versterking van het regionaal economisch beleid.



Figuur 8: Economische speerpuntsectoren van de Zuidvleugel

Gezamenlijk vormen deze negen sectoren een economische basis waarmee de Zuidvleugel internationaal concurrerend is. Naast de individuele innovatiekracht van de verschillende sectoren zijn er bovendien verschillende kruisverbanden waarmee deze sectoren elkaar kunnen versterken en waardoor zij als een puzzel aan elkaar hangen. Zo draagt bijvoorbeeld de sector Recht, Vrede & Veiligheid niet alleen bij aan het internationale imago van de regio. De aanwezige kennis van het internationale recht is tevens bijzonder waardevol voor bedrijven uit andere sectoren die over de hele wereld zaken doen. Een goed voorbeeld is Shell dat profiteert van deze kennis in het internationaal zaken doen in onstabiele regio's. Een ander voorbeeld is de Cleantech die bijdraagt aan de verduurzaming van de andere Zuidvleugelsectoren.

In combinatie met de in de Zuidvleugel aanwezige kennisinfrastructuur vormen deze onderling sterk verbonden sleutelsectoren dan ook een uitstekende uitgangspositie voor toekomstige economische groei. De Zuidvleugel kan de integrale economische potentie van deze sleutelsectoren het best ontwikkelen door, naar voorbeeld van de vijf Europese topregio's, zijn economische strategie te richten op het versterken van een brede economische structuur.

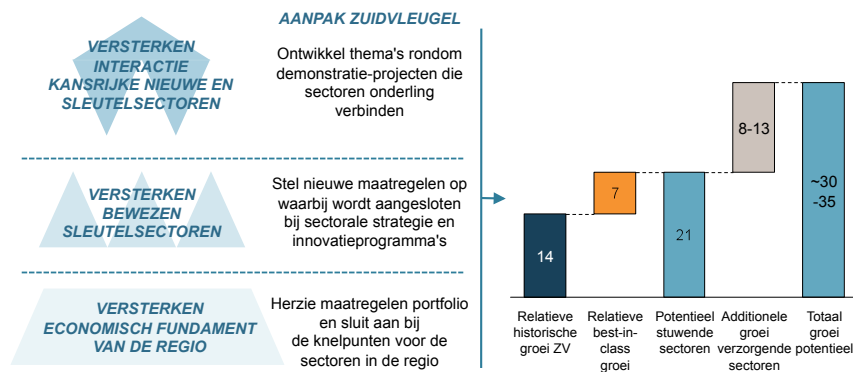
### **3.3 Door toepassing van “best practice” strategieën kan de Zuidvleugel in 2020 EUR 30-35 mld realiseren en een topregio worden**

Uit onderzoek naar de “best-practice” praktijken van de vijf topregio's blijkt dat ieder van hen actief beleid heeft gevoerd op drie strategische pijlers: het versterken van het economisch fundament, het versterken van bewezen sleutelsectoren en het versterken van de kruisbestuiving tussen sectoren. Voor elk van de drie onderdelen zijn voorbeelden uit deze regio's benoemd die dit onderstrepen.

Bij het versterken van het economisch fundament gaat het om investeringen in belangrijke onderliggende infrastructuur en gemeenschappelijke voorzieningen. Het doel is de economische infrastructuur in de regio zodanig in te richten dat zij de bedrijvigheid optimaal faciliteert. Eén van de belangrijke succesfactoren is goed onderwijs dat aansluit op de arbeidsmarkt. Zürich en vooral München voeren al decennialang een consistent onderwijsbeleid. Zij investeren doorlopend in zowel topuniversiteiten als middelbare opleidingen en vakscholen en geven daarbij het bedrijfsleven een belangrijke rol. Ook Stockholm heeft de afgelopen jaren grootschalig geïnvesteerd in het economisch fundament door een ICT-infrastructuur aan te leggen die inmiddels behoort tot de beste in de wereld. Deze infrastructuur is één van de pijlers geweest onder de sterk ontwikkelde ICT-sector in die regio.

Bestaande en bewezen sleutelsectoren worden in alle regio's versterkt, met name door het bevorderen van innovatie in samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven en het stimuleren van spin-offs van kennisinstellingen. In de Zweeds-Deense regio Kopenhagen-Øresund is op het gebied van Life-Sciences een centrale organisatie opgericht die een coördinerende en richtinggevende rol heeft voor de verschillende kleinschaligere initiatieven op dit gebied. Doordat zowel bedrijfsleven als kennisinstellingen in deze organisatie participeren is inmiddels sprake van een sterke mate van samenwerking en toenemende innovatiekracht. Een ander voorbeeld is de regio Hamburg, waar een belangrijk deel van de beschikbare 'anti-crisismiddelen' is ingezet om de innovatiekracht van een aantal sectoren te versterken. Met het meefinancieren van gezamenlijke onderzoeksprogramma's tussen bedrijven en kennisinstellingen is gekozen voor het creëren van nieuwe banen boven het behoud van oude. Tot slot worden in Zürich belangrijke kennisinstellingen als ETH en KTI/CTI mede door actief overheidsbeleid gestimuleerd voor veel bedrijven een belangrijke R&D-partner te zijn. Hierdoor staan deze kennisinstellingen aan de basis van een groot aantal start-ups en spin-offs in die regio.

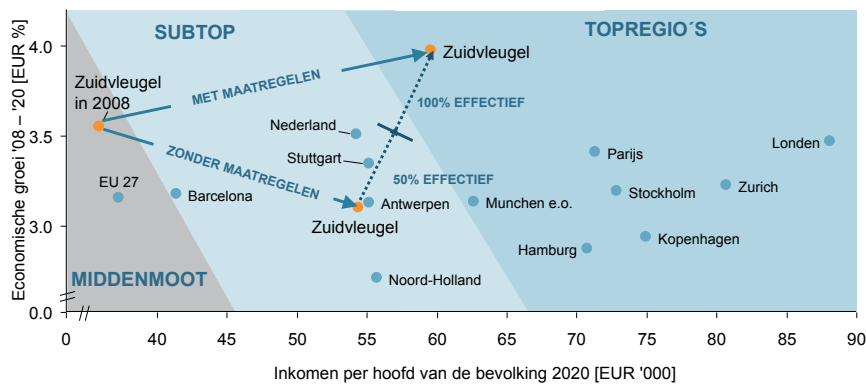
Het doel van het actief stimuleren van kruisverbanden tussen sectoren die met elkaar gerelateerd zijn is de synergetische potentie te ontsluiten, waardoor niet alleen sprake is van clusterwerking binnen sectoren, maar ook tussen sectoren. München is hier structureel mee bezig. Via de organisatie Bayern Innovativ worden op basis van zogenaamde technologiesector-matrices potentieel interessante kruisingen geanalyseerd en geverifieerd bij bedrijven. Vervolgens helpt de organisatie partijen bij elkaar brengen en worden op deze kruispunten innovatieprojecten opgezet en meegefinancierd. Ook in andere regio's wordt actief ingezet op kruisbestuiving tussen sectoren, zoals ICT-toepassingen in de financiële sector (Zürich, 2000) en het actieprogramma 'groene ICT' waarmee de regio Kopenhagen de ontwikkeling van energiebesparing en cleantech-toepassingen van ICT heeft gestimuleerd.



**Figuur 9: Potentieel van "best practice" strategie voor Zuidvleugel economie**

Hoewel in de Zuidvleugel op elk van de drie pijlers wordt ingezet, is de huidige inzet nog onvoldoende gericht en onvoldoende effectief. Met name de inzet op het versterken van sleutelsectoren en kruisverbanden zal aanzienlijk moeten worden vergroot om de ambitie als topregio te realiseren. Als de economische agenda van de Zuidvleugel langs deze drie strategische pijlers effectief wordt vorm gegeven, kan in 2020 een economische bijdrage aan het bruto regionaal product worden bereikt van EUR 30 tot 35 miljard, waarvan ongeveer EUR 21 miljard Euro in de stuwende sleutelsectoren.

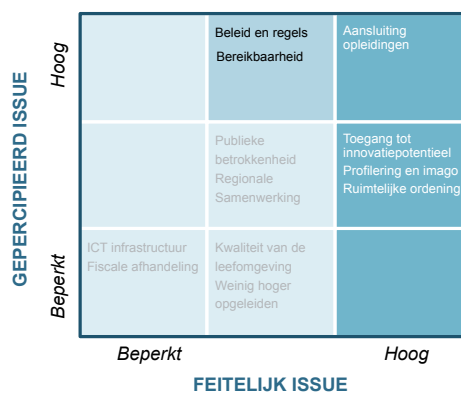
Als de Zuidvleugel in staat is de voorgestelde strategie effectief door te voeren en de potentiële economische bijdrage weet te realiseren, groeit de regionale economie met gemiddeld zo'n 4% per jaar tot bijna EUR 60.000 per hoofd van de bevolking in 2020. Deze groei ligt bijna één procentpunt hoger dan de groei die wordt verwacht zonder maatregelen en significant boven de verwachte prestaties van de andere topregio's. Dit betekent dat de Zuidvleugel met deze "best-practice" strategie zijn ambitie om een Europese topregio te worden moet kunnen realiseren.



**Figuur 10: Effect economische agenda op Zuidvleugel topregio ambities in 2020**

## 4 Versterken economisch fundament

Om te komen tot maatregelen die het economisch fundament van de Zuidvleugel kunnen versterken, is onder een groot aantal Zuidvleugel bedrijven en kennisinstellingen in de geselecteerde sectoren aan de hand van interviews en workshops geïnventariseerd wat zij als de belangrijkste knelpunten ervaren. Aansluitend is op basis van openbare rapporten onderzocht in welke mate deze door hen genoemde knelpunten feitelijk zijn te staven.



**Figuur 11: Prioritering knelpunten economisch fundament**

Uit deze analyse komen vier niet alleen gevoelde maar ook feitelijk aantoonbare knelpunten, die in de economische agenda de hoogste prioriteit krijgen:

- **Aansluiting opleidingen op arbeidsmarkt** – de opleiding van schoolverlaters in de Zuidvleugel sluit onvoldoende aan op de behoeften van Zuidvleugelsectoren om kwantitatieve en kwalitatieve tekorten op de arbeidsmarkt op te lossen
- **Toegang tot innovatiepotentieel** – een te beperkte samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen leidt tot beperkte ontwikkeling en toepassing van kennis bij bedrijven in de regio
- **Profilering en imago** – de samenwerking binnen Zuidvleugel op het vlak van profilering en het aantrekken van hoofdkantoren van internationale bedrijven is onvoldoende
- **Ruimtelijke ordening** – de concurrentie om en beschikbaarheid van (natte) ruimte van de juiste kwaliteit en milieucategorieën in vooral Greenports en Transport & Logistiek belemmert de groei van de “traditionele” sectoren

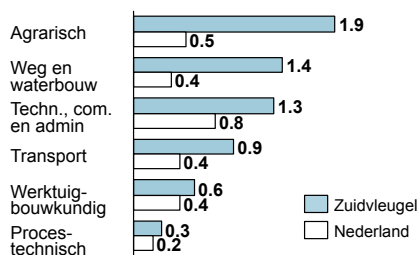
Twee andere knelpunten worden door het bedrijfsleven eveneens sterk beleefd, maar vergen een andere aanpak in de economische agenda.

- **Bereikbaarheid** – in het algemeen is de bereikbaarheidsproblematiek in de Zuidvleugel vergelijkbaar met die in andere stedelijke regio's en dus geen groot structureel concurrentienadeel. De problematiek voor specifieke sectoren is echter significant. Vooral Transport & Logistiek en Greenports zijn kwetsbaar door veelal enkelvoudige toegang (o.a. A15 en routes Westland).
- **Beleid en regels** – Nederland scoort internationaal redelijk op administratieve lasten. De kwalificatie als knelpunt is dan ook meer perceptie dan feit. Op vergunningsprocedures scoort Nederland internationaal echter slecht en is actie geboden om de concurrentiepositie te versterken.

In de volgende paragrafen zijn voor de economische agenda zes aanbevelingen uitgewerkt die de bovenstaande knelpunten adresseren. Deze aanbevelingen zijn ontwikkeld op basis van interviews en werksessies met belanghebbenden uit de Zuidvleugel, maar ook op basis van internationale lessen. Een uitzondering is aanbeveling betreffende de toegang tot het innovatiepotentieel die niet hier, maar in het volgende hoofdstuk uitgebreid wordt behandeld.

#### 4.1 Verbeter de aansluiting tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt door opleidingen te ontwikkelen met en dicht bij bedrijven

De economie van de Zuidvleugel heeft door zijn sectorale samenstelling een relatief grote behoefte aan mensen met een goede technische vakopleiding. Tegelijkertijd maken jongeren uit de Zuidvleugel hun opleiding minder vaak af dan jongeren uit andere delen van het land en hebben zij gemiddeld een lager opleidingsniveau. Hierdoor kampt de Zuidvleugel met een relatief groter tekort aan vakmensen dan andere delen van Nederland. Zelfs in de huidige laagconjunctuur is er in de Zuidvleugel nog krapte op de arbeidsmarkt.



Figuur 12: Arbeidskrapte-index Zuidvleugel speerpuntsectoren

Ook inhoudelijk sluiten vraag en aanbod op de arbeidsmarkt niet op elkaar aan. Veel bedrijven moeten pas afgestudeerden nog een complete opleiding geven voordat zij in de praktijk aan de slag kunnen.

Leren en werken zou veel sterker met elkaar moeten worden verbonden. Daardoor krijgen studenten meer inzicht in het nut van een opleiding en een extra stimulans om de opleiding af te maken en een hoger MBO-niveau te halen. Anderzijds hebben bedrijven beter zicht op de vaardigheden die in de praktijk nodig zijn en kunnen zij helpen het curriculum beter te laten aansluiten op de praktijk.

Zowel in de Zuidvleugel als in het buitenland bestaat ruime ervaring met initiatieven waarin opleidingen en het bedrijfsleven nauwer samenwerken. Zo werken de Leidse laborantenopleidingen MLO en HLO al nauw samen met bedrijven op het Bioscience Park om het curriculum maximaal te laten aansluiten bij de behoefte in de markt. In Dordrecht probeert het Leerpark bedrijfsleven en onderwijs dichter bij elkaar te brengen door les te geven in situaties die de praktijk zo dicht mogelijk benaderen, bijvoorbeeld in onderwijsleerbedrijven. Uit ervaringen in het buitenland blijkt het combineren van werken en leren op beroepsscholen succesvol te zijn. In Duitsland en Oostenrijk bijvoorbeeld volgt zelfs het merendeel van de leerlingen een beroepsbegeleidende leerweg met minder schooluitval en meer focus op levenslang leren. Deze aanpak wordt in Nederland en de Zuidvleugel nog niet veel toegepast.

Er zijn voldoende aanwijzingen dat sectorgerichte “leerparken” een goede manier zijn om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op elkaar te laten aansluiten, maar een succesformule is nog niet gevonden. In veel Nederlandse initiatieven is de directe betrokkenheid van het bedrijfsleven bijvoorbeeld nog te beperkt. Door een inventarisatie van bestaande regionale en internationale initiatieven te verrichten en “best practices” te identificeren kan een blauwdruk voor nieuwe en bestaande leerparken worden ontwikkeld met in ieder geval de volgende uitgangspunten:

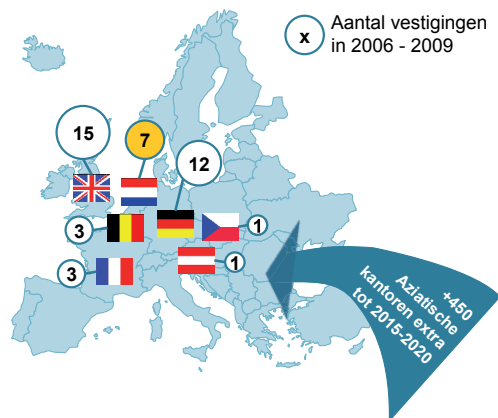
- **Stel de vraag van het bedrijfsleven centraal** – Geef regionale bedrijven meer invloed op de inhoud van opleidingen om deze beter te laten aansluiten op de vraag. Zorg dat een aantal vakken nauw aansluit op de activiteiten en arbeidsvraag van een paar grotere werkgevers in de regio. Stem de toetsingseisen af op de eisen die werkgevers stellen aan hun personeel.
- **Zet het bedrijfsleven in bij de opleiding** – Geef het bedrijfsleven een (grotere) rol bij het geven van onderwijs, bijvoorbeeld in praktijklessen waarin ervaren werknemers hun kennis overdragen en laten zien hoe kennis en kunde daadwerkelijk worden toegepast. Breid de beroepsbegeleidende leerweg uit, zodat meer jongeren onder de 25 voor deze

route kunnen kiezen. Laat het bedrijfsleven participeren in de opleidingsfaciliteiten van de scholen (bijv. simulatoren voor de procesindustrie), zodat zij deze kunnen gebruiken bij het opleiden van hun eigen werknemers in het kader van “levenslang leren” en de banden tussen scholen en bedrijfsleven nauwer worden aangehaald.

- **Bied direct baanperspectief** – Zorg (met bedrijven, overheid en scholen) voor voldoende stages en bijbanen en begeleid studenten vanaf de eerste dag van de opleiding bij het opdoen van praktijkervaring.
- **Focus op sectoren met arbeidskrachte** – Doe niet alles tegelijk, maar begin met die sectoren waar nu de krapte het grootst is. Focus daarom op de (verdere) ontwikkeling van opleidingen in de volgende vier sectoren: een opleiding in de **tuinbouw** op een veilinglocatie (zodat leerlingen ervaring opdoen in zowel de veiling als de kassen eromheen), een opleiding “**ICT en Telecom**” op de grens van Voorburg/Den Haag (dichtbij potentiële werkgevers en werkopleiders als Siemens en KPN), een opleiding **multi-modale logistiek** in Ridderkerk en versterk samen met bedrijven in de **petrochemie** de opleiding tot procesoperator in Brielle en de opleiding voor onderhoud in de procesindustrie op de RDM campus in Rotterdam.

#### 4.2 Trek samen op en maak gebruik van de complementariteit in de regio om de Zuidvleugel beter te positioneren bij de acquisitie van bedrijven

Nederland heeft, met beperkte beleidsinspanningen, tussen 2006 en 2009 maar liefst 7 van de 32 nieuwe vestigingen van Aziatische bedrijven in Europa weten aan te trekken. In de komende vijf tot tien jaar worden nog eens 450 van dit soort vestigingen in Europa verwacht.<sup>5</sup> Om daarin eenzelfde aandeel te houden, en om die bedrijven voor de Zuidvleugel te winnen, zal krachtiger en met meer coördinatie moeten worden opgetreden.



Figuur 13: Succes en kansen vestiging Aziatische hoofdkantoren

<sup>5</sup> 50 buitenlandse bedrijven werven voor Nederland, Innovatieplatform, 2010

De Zuidvleugel heeft veel te bieden, maar wanneer regio's binnen de Zuidvleugel met elkaar concurreren en zich ten opzichte (en ten koste) van elkaar positioneren, gaan kansen verloren. De volgende uitgangspunten moeten daarom bij de acquisitie van (buitenlandse) bedrijven centraal staan:

- **Communiceer de complementaire sterktes van de Zuidvleugel en Nederland onder het Holland brand** – Benadruk niet de verschillen, maar de complementaire sterktes en positioneer de eigen activiteiten als deel van dat geheel. Zo kan de Technische Universiteit Delft zich profileren met twee academische ziekenhuizen van wereldfaam (Leiden en Rotterdam), Den Haag met twee rechtenfaculteiten (Leiden en Rotterdam), Rotterdam met het biotechcampus in Leiden en incubators in Leiden en Delft, en de hele regio met de mainports Schiphol en Rotterdam. Benut bijvoorbeeld ook de veelzijdigheid aan woonklimaten in de regio beter met grootstedelijk Rotterdam, welgesteld Wassenaar, kleinschalig Gouda en zeegelegen Den Haag
- **Focus op speerpuntsectoren en werf voor bindende functies** – Richt inspanningen vooral op het werven van bedrijven in de negen geselecteerde sectoren en op vestigingen die een spil zijn in (internationale) netwerken: hoofdkantoren, R&D centra, marketing & sales, Europese distributie.
- **Creëer een gemeenschappelijk “one stop” loket met een “fast lane”** – Zorg ervoor dat buitenlandse bedrijven op één plek terecht kunnen voor alle informatie, procedures, vergunningen, etc. (zie ook aanbeveling 4.3 hieronder) en bied een versnelde procedure voor bedrijven met een hoge prioriteit (in de negen sectoren, van een bepaald type en omvang, ...).
- **Bied meer opties in de Zuidvleugel als vestigingslocatie** – Vestiging in de Zuidvleugel is belangrijker dan waar in de Zuidvleugel. Geef waar mogelijk meer opties met verschillende voor- en nadelen, bijvoorbeeld een locatie op het Biosciencepark in Leiden, Science Port Holland in Delft of de Stadshavens in Rotterdam.

#### **4.3 Ontwikkel op maat gemaakte “package deals” om de positie van de Zuidvleugel bij opkomende economieën versterken**

Veel bedrijvigheid in de toekomst, ook in voor de Zuidvleugel belangrijke sectoren, komt uit opkomende economieën. Door binnen de Zuidvleugel samen te werken met (Aziatische) groei landen wordt de aantrekkingskracht van de Zuidvleugel voor regionale vestigingen van bedrijven uit deze landen versterkt.

Om een dergelijke samenwerking te kunnen aangaan is het essentieel om duidelijke, onderscheidende en aantrekkelijke proposities te ontwikkelen. De ontwikkeling van dergelijke “package deals” moet zich vooral richten op de uitwisseling van kennis enerzijds en de vestiging van hoofdkantoren anderzijds, aangevuld met vestigingsprivileges. Een goed begrip van de behoeften van de opkomende economieën en de bevoegdheid om een gezamenlijk aanbod voor de Zuidvleugel te doen, is daartoe onontbeerlijk.

De universiteiten van Delft, Leiden en Rotterdam zouden met bijvoorbeeld Chinese universiteiten Tsinghua, Sun Yat-sen en Jia Tong of Braziliaanse universiteiten als University of Sao Paulo, University of Campinas of Federal University of Rio Grande do Sul over en weer dependances kunnen openen op elkaars campussen. Deze vestigingen functioneren dan als brandpunt voor een wetenschappelijke en zakelijke uitwisseling van kennis en mensen die de weg plaveit voor vergaande samenwerking met en vestiging door bedrijven uit deze opkomende landen.

Tegelijkertijd moeten de hoofdkantoren van voor de speerpuntsectoren interessante bedrijven hierheen worden gehaald. Door deze “preferred cooperation” modellen worden zowel op korte als lange termijn buitenlandse bedrijven aangetrokken naar Nederland. Chinese bedrijven zullen bijvoorbeeld kennisinstellingen volgen naar Nederland en Nederlandse vestigingen in Brazilië kunnen prikkelen om juist in Nederland te gaan kijken. Op de lange termijn zullen studenten die tijdens hun studie kennis hebben gemaakt met de regio eerder geneigd zijn hier hun Europese expansie te starten.

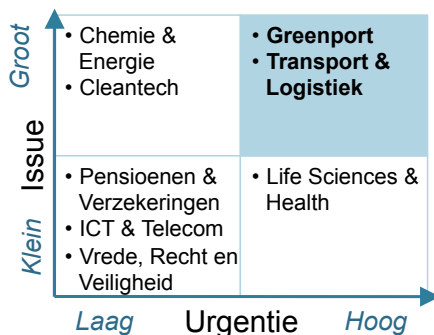
De Zuidvleugel zou dit als volgt aan kunnen pakken:

- **Combineer regionale investment agencies en intensieve samenwerking met NFIA** – De grotere rol van de overheid in de economie in opkomende landen, maakt het belangrijk dat dit initiatief breed wordt gedragen door de Nederlandse overheid om op hoog niveau als gesprekspartner te kunnen dienen. Dit vereist nauwe samenwerking tussen de Zuidvleugel en de nationale overheid. (nader uitgewerkt in paragraaf 7.2).
- **Selecteer een beperkt aantal (Aziatische, BRIC) landen** – Focus op twee of drie (meest) veelbelovende partners en geef die ook voorrang bij besluiten en in procedures (zie ook “fast lane” in paragraaf 4.2).
- **Ontwikkel toegespitste proposities** – Begrijp de prioriteiten en behoeften van de gekozen partners en ontwikkel proposities op maat voor economische samenwerking en gezamenlijke kennisontwikkeling. Richt het eigen loket (zie paragraaf 4.2) specifiek in op zaken die voor hen van belang zijn.

- **Benader Aziatische overheden gezamenlijk** – Treedt naar buiten met een relevante gezamenlijke propositie en onderhandel als één Zuidvleugel.
- **Creëer fysieke ruimte en geef voorrang** – Wijs in de Zuidvleugel gebieden aan (zoals Science Port Holland, Bio Science Park of Stadshavens) waar ruimte wordt gemaakt voor fysieke vestigingen door bedrijven en instellingen uit de partnerlanden en geef hen voorrang bij toewijzing en procedures (zie ook hierboven en in 4.2).

#### 4.4 Geef voorrang aan behoud van areaal en ontsluiting voor Greenports en Transport & Logistiek

De Zuidvleugel is één van de dichtstbevolkte regio's van Europa. Als gevolg hiervan wordt vaak 'gestreden' om de beperkt beschikbare ruimte en moet een balans worden gevonden tussen de belangen en noden van woningbouw, groengebieden, infrastructuur en bedrijventerreinen. Vanuit economisch perspectief zou de eerste prioriteit onder sectoren moeten uitgaan naar ruimtelijke ordening problemen in de Greenports en Transport & Logistiek.



**Figuur 14: Sector prioritering ruimtelijke ordeningsproblematiek**

In zowel de Greenports als de Transport & Logistiek staat het belang van behoud van clusterwerking voorop. Clustervoordelen is immers één van de belangrijkste redenen voor de sterke concurrentiepositie van deze sectoren in de regio. De grootte van deze clustervoordelen wordt vooral bepaald door de omvang van de sectoren. De afgelopen jaren is het aanwezige areaal voor de Greenports echter licht afgenomen en voor de komende jaren wordt verdere krimp verwacht. Ook voor de Transport en Logistiek sector staat de beschikbaarheid van voldoende plekken en in het bijzonder ruimte met kademuren onder druk. Door beperkingen in milieuvergunningen en de geliefdheid van ruimte aan het water als woningbouwlocatie, staat de beschikbare ruimte voor de (binnen)vaart immers in toenemende mate onder druk.

Om de clusterwerking te behouden moet de prioriteit liggen op het behoud van het areaal van deze sectoren in de regio. Als areaal achteruitgaat is er immers een dubbel negatief effect: enerzijds krimpt de sector omdat het volume achteruitgaat, anderzijds zal de groei van bestaande bedrijven afnemen vanwege een teruglopend clustereffect. Om dat te voorkomen is het noodzakelijk dat in de ruimtelijke agenda's niet alleen voorrang en focus wordt gegeven aan behoud van areaal voor de desbetreffende sectoren, maar ook dat waar sprake is van versnippering van ruimte herstructurering versneld wordt uitgevoerd. Op deze manier kan de beschikbare grond optimaal worden benut.

Groei is alleen mogelijk als wordt ingezet op productiever gebruik van grond. Enerzijds door innovatieve productieverhogende concepten, zoals de recent door Imtech en Plantlab ontwikkelde hightech gesloten en gestapelde kassen voor de duurzame teelt van bloemen, planten, groenten en fruit. Anderzijds door ketenintegratie, zoals OCAP waarbij CO<sub>2</sub> die vrijkomt in de chemie wordt ingezet in kassen. Door processen van bedrijven op elkaar aan te sluiten wordt duurzamer, efficiënter en goedkoper gewerkt en wordt de concurrentiepositie versterkt.

Gezien het ruimtegebrek is het niet reëel te veronderstellen dat alle groei binnen de regio kan plaatsvinden. Het alternatief is (verdere) ontwikkeling van satellietgebieden buiten de regio. Hierdoor valt weliswaar een deel van de toegevoegde waarde buiten de Zuidvleugel, maar dit wordt goedge maakt door behoud en zelfs versterking van het clustereffect. Daartoe moeten wel de satellietgebieden logistiek goed verbonden zijn met de clusters in de Zuidvleugel. Multi-modale vervoersconcepten als Greenrail, Fresh Corridor en het Container Transferium versterken niet alleen de sectoren, maar dragen ook bij aan de verduurzaming en het innovatievermogen van de regio.

De Zuidvleugel moet daarom de volgende maatregelen treffen:

- **Behoud het areaal voor Greenports en Transport & Logistiek** – Geef Greenports en Transport & Logistiek grotere prioriteit en herstructureer versnipperd areaal voor optimaal gebruik van beschikbare grond.
- **Stimuleer ketenintegratie voor een productiever gebruik van grond** – Inventariseer kansen voor ketenintegratie, houd daarmee rekening bij uitgifte en herstructurering van bedrijventerreinen en verlaag drempels voor ondernemers om hiermee aan de slag te gaan.
- **Versterk de bereikbaarheid van Greenports en Transport & Logistiek** – Geef voorrang aan het oplossen van bereikbaarheidsknelpunten tussen deze clusters en hun satellietgebieden (zie ook paragraaf 4.5 hieronder). Stimuleer tevens de ontwikkeling van multimodale vervoersconcepten, zoals bijvoorbeeld het Container Transferium in Alblasterdam dat als speerpuntproject is opgenomen in het Programma Randstad Urgent.

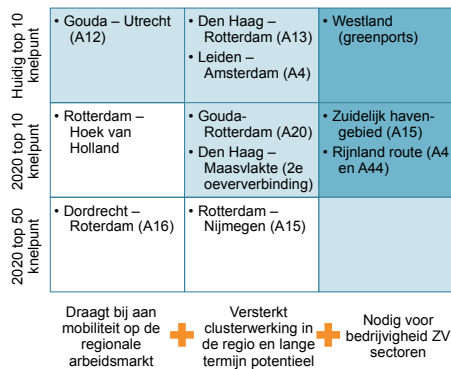
Hierdoor wordt de beperkte capaciteit op de wegen ontlast, door meer transport via binnenvaart en trein te organiseren.

#### 4.5 Geef in de gebiedsagenda hoge prioriteit aan bereikbaarheidsknelpunten vanuit economisch perspectief

Een belangrijk knelpunt voor economische ontwikkeling wordt gevormd door de bereikbaarheidsproblematiek van de Zuidvleugel. Verschillende sectoren ervaren hier in meer of mindere mate last van, wat een belangrijke belemmering vormt voor het realiseren van hun economische potentie. In de economische agenda worden de belangrijkste bereikbaarheidsknelpunten voor de Zuidvleugel geprioriteerd op basis van het economisch perspectief.

Voor de economische beoordeling van bereikbaarheidsknelpunten moet niet alleen gekeken worden naar de omvang van de fileduur en de verwachte ontwikkeling daarvan over tijd. De economische aard en impact van het wegnemen van een knelpunt op de sectoren is minstens zo belangrijk. Hierbij zijn er drie verschillende en opeenvolgende effecten onderscheiden.

1. *Vergroten mobiliteit arbeidsmarkt* – Oplossen van een knelpunt draagt in principe altijd bij aan de regionale arbeidsmarkt, doordat de dagelijkse reisduur en kosten voor forensen van werknemers afnemen.
2. *Versterken cluster-effect* – Hiernaast kan het oplossen van een knelpunt bijdragen aan het versterken van het cluster-effect – schaalvoordelen van clusters worden immers groter als steden/sectoren dichter (in termen van reistijd) bij elkaar komen te liggen.
3. *Directe ondersteuning bedrijfsvoering* – Tenslotte kan er een directe noodzaak zijn voor het oplossen van bereikbaarheidsknelpunten voor het dagelijks functioneren van bedrijven – klanten, toeleveranciers en werknemers moeten bedrijven wel kunnen bereiken. Als het oplossen van een knelpunt alle drie de effecten heeft, is de impact het grootst.



Figuur 15: Economische prioritering bereikbaarheidsknelpunten

De belangrijkste knelpunten hebben betrekking op een betere ontsluiting van het Westland en het Zuidelijk Havengebied (A15) en de aansluiting van de regio's Rijnsburg, Katwijk en Leiden West op de A4. Deze knelpunten hinderen de bedrijvigheid doordat de ontsluiting van de daaraan gelegen regio's ernstig belemmerd wordt. De regio's zijn bovendien kwetsbaar doordat er geen of nauwelijks alternatieve routes bestaan. Vanuit economisch perspectief moeten deze knelpunten dan ook voorrang krijgen in de gebiedsagenda. Daarnaast vormen de verbindingen Rotterdam - Den Haag en Leiden - Amsterdam al jaren belangrijke knelpunten.

Ook al wordt hier nu daadwerkelijk aan oplossingen gewerkt (verbreding A4 Leiden en aansluiting A4 Midden Delfland op de A20), bestuurlijke aandacht blijft geboden. Tot slot wordt vanuit economisch perspectief belang gehecht aan een tweede oeververbinding die de zuid en noordoever van het Rijnmond gebied verbinden. Door deze verbinding meer naar het westen te verplaatsen (Oranjetunnel in plaats van Blankenburgtunnel) worden de huidige files op de ring van Rotterdam weliswaar minder ontlast, er ontstaat echter wel een betere ontsluiting van het havengebied waardoor aan- en afvoer van logistieke stromen soepeler kan gaan. Ook wordt op deze manier de haven meer betrokken bij de rest van de Zuidvleugel, waardoor de regionale arbeidsmarkt meer wordt ontsloten en clusterwerking wordt versterkt.

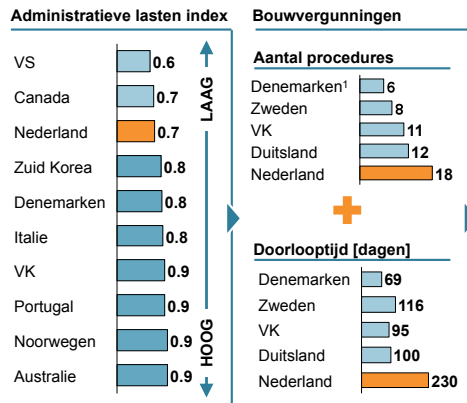
Door de bovenstaande prioritering in te brengen in de Zuidvleugel gebiedsagenda zijn deze opgaven in een bredere maatschappelijke context geplaatst, waarbij zowel aandacht is voor de economische en strategische gevolgen als ook voor de meer maatschappelijke consequenties.

#### **4.6 Focus op bouwvergunningprocedures om de administratieve lasten voor het bedrijfsleven in de Zuidvleugel te verlichten**

Het bedrijfsleven geeft aan dat de administratieve lasten een belemmering vormt bij het zaken doen. Daarbij blijven echter de voordelen van regelgeving, zoals goede governance structuren, bescherming van eigendom en fiscale faciliteiten, veelal onderbelicht.

In internationaal perspectief is Nederland een best practice regio. De OECD schat de lastendruk in Nederland ook laag in vergelijking met andere landen. In EU verband wordt vaak gewezen op de effectiviteit waarmee Nederland de administratieve lasten reduceert. Ook het Nederlandse systeem om administratieve lasten te kwantificeren wordt nu internationaal toegepast. Desalniettemin draagt een verdere beperking van de lastendruk bij aan de concurrentiepositie. In een vergelijking van lastendruk tussen landen, lijkt Nederland met name op

het gebied van bouwvergunningen meer procedures en een langere doorlooptijd te kennen dan andere landen. Natuurlijk bestaat hier een relatie met de relatieve zware druk op ruimte in de regio.



**Figuur 16: Vergelijking internationale administratieve lastendruk**

Om deze lastendruk op het gebied van bouwvergunningen te verlagen is het raadzaam de adviezen van de commissie Elverding op te volgen en de uitvoering van de onlangs ingevoerde WABO goed te monitoren. Hierbij moet aandacht zijn voor de volgende punten.

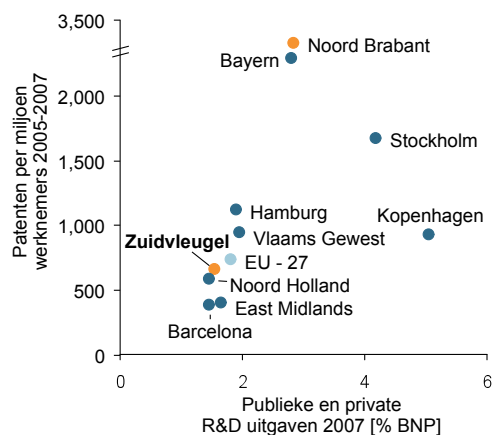
- **Verminder aantal vergunningen en procedures** – bekijk nauwgezet welke procedures gecombineerd kunnen worden en welke procedures doorlopen worden met dubbeling op verschillende bestuurslagen. Schaf procedures af die geen toegevoegde waarde opleveren. Experimenteer met bundeling van vergunningen voor meerdere partijen betrokken bij projecten.
- **Versnel doorlooptijd van procedures** – houd korte termijnen aan voor besluit, inspraak en beroep. Draag zorg voor een sneller besluitvormingsproces door betere afstemming met aansluitende procedures.
- **Bouw financiële prikkels in om het service niveau van de overheid te verhogen** – termijnen waarbinnen de overheid moet reageren worden regelmatig overschreden. Het invoeren van financiële compensatie creëert een extra prikkel voor de overheid om deze termijnen te respecteren.
- **Ontwikkel een integrale gebiedsgewijze aanpak om lokale suboptimalisatie te voorkomen** – geef vergunningen af die geldig zijn voor specifieke gebieden in plaats van een specifiek bedrijf. Deze vergunningen kunnen onderdeel zijn van bestemmingsplannen en versnellen de mogelijkheden voor bedrijven om te investeren in nieuwe economische activiteiten.

## 5 Versterken innovatievermogen van speerpunt sectoren

De wereld verandert steeds sneller en dat heeft ook in de Zuidvleugel zijn weerslag. In markt en economie leidt de opkomst van nieuwe economische grootmachten in een geglobaliseerde wereld tot meer concurrentie, overcapaciteit en (noodzaak tot) flexibiliteit binnen industriële ketens. Door toenemende vraag raken hulpbronnen uitgeput en lopen energieprijzen op. Mede daardoor, maar vooral ook door de klimaat- en milieuproblematiek en overwegingen omtrent energiezekerheid, groeit de roep om duurzame productie en groene grondstoffen. Internationale interactie en conflicten nemen toe. Een steeds langer levende, welvarender en meer verstedelijkte (westerse) bevolking stelt steeds hogere eisen aan duurzame kwaliteitsproducten en medicijnen. Ontwikkelingen in ICT, duurzame en biotechnologie maken dit alles ook mogelijk en de kennis daarvoor wordt steeds meer van over de hele wereld gehaald.

Deze “megatrends” raken alle sectoren in de Zuidvleugel, van de transitie naar een biobased chemie en energie tot duurzame kustbescherming in de maritieme sector, logistieke ketenregie, internationale klimaatverdragen, intellectueel eigendomsrecht en de ontwikkeling van nieuwe, hoogwaardige en gezonde producten. Innovatie is dan ook een cruciale voorwaarde voor de groei van al deze sectoren en hun bijdrage aan de economie van de Zuidvleugel.

Als het gaat om innovatie, scoort de Zuidvleugel niet hoog. Zowel in inspanningen als resultaten blijft de regio achter bij Europese topregio's – ondanks de aanwezigheid van topuniversiteiten en toonaangevende (technologische) bedrijven in verschillende sectoren.



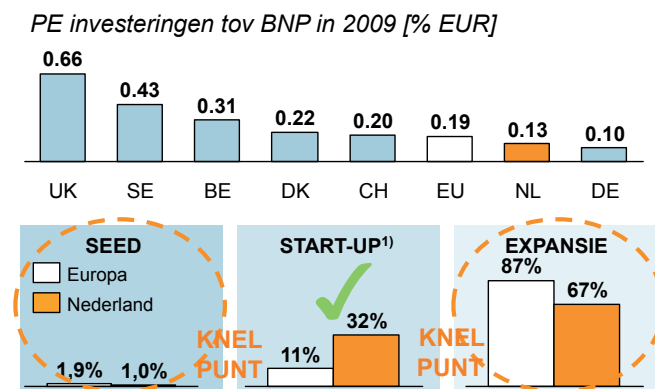
Figuur 17: Relatieve innovatiescore van de Zuidvleugel

Uit desk research en werksessies met belanghebbenden blijkt dat hiervoor een aantal oorzaken is aan te wijzen. Innovatieregelingen zijn versnipperd en (te) weinig gericht op valorisatie. Hogescholen en MKB zijn nog onvoldoende geïnvolveerd in kennisnetwerken en innovatieprogramma's, maar ook universiteiten en grootbedrijven kunnen op dit terrein nog veel verbeteren. En als het gaat om ondernemerschap, dan is weliswaar sprake van verbetering, maar ook op dit terrein valt nog een hoop winst te behalen.

Om het innovatievermogen van de Zuidvleugel en zijn speerpuntsectoren te versterken zijn mede op basis van de werksessies drie aanbevelingen uitgewerkt die innovatieve bedrijven helpen voeden, vormen en groeien.

### 5.1 Ontwikkel een stimuleringsfonds voor de expansie van start-ups in de speerpuntsectoren van de Zuidvleugel

Innovatieve bedrijven hebben geld nodig om te groeien. In Nederland en de Zuidvleugel is daarvoor minder (privaat) kapitaal beschikbaar dan elders in Europa. Dat raakt bedrijven in de zogeheten expansiefase het hardst. Het zijn vooral deze ondernemingen, met een bewezen en schaalbaar concept, die het meest bijdragen aan de groei van werkgelegenheid en economie in de regio. Zij moeten echter vaak nog fors investeren in de ontwikkeling van bedrijf, productie en marketing. Voor een beursgang is het nog te vroeg en banken vinden de risico's vaak nog te hoog. Deze ondernemers zijn daarom aangewezen op private investeerders.



**Figuur 18: Knelpunten bij financiering van innovatieve bedrijven**

Overheidsstimulering was tot nu toe meer gericht op eerdere fases. Een regeling als Technopartner ondersteunt seedfondsen met een omvang tot EUR 8 miljoen. Sinds de financiële crisis is het beschikbare private kapitaal echter nog

verder afgenomen. De meest actieve financiers op dit moment zijn dan ook regionale ontwikkelingsmaatschappijen met een overheidsbudget. De Zuidvleugel heeft zo'n fonds niet.

Provincie en gemeenten in de Zuidvleugel moeten samen een stimuleringsfonds oprichten tussen de EUR 40 en 80 miljoen groot, met de volgende uitgangspunten:

- **Focus op speerpuntsectoren** – Laat het fonds zich (exclusief) richten op bedrijven in de geselecteerde sectoren aan het begin van de expansiefase.
- **Consortium van (lokale) financiële en strategische investeerders** – Richt het fonds op met een overheidsbijdrage, maar alleen wanneer die wordt aangevuld door andere investeerders. De noodzaak een goed rendement te bieden zorgt voor professioneel en zakelijk beheer, de deelname van strategische investeerders houdt het fonds inhoudelijk scherp en geeft portfoliobedrijven toegang tot een relevant netwerk en industriële faciliteiten.
- **Onafhankelijk beheer** – Geef het fonds in beheer aan een professionele partij die bedrijven niet alleen kan selecteren maar ook actief kan helpen ontwikkelen. Dit garandeert bovendien dat investeringsbeslissingen worden genomen op puur zakelijke overwegingen en niet op politieke. Dat geeft, met de reputatie van de fondsbeheerder, vertrouwen aan potentiële investeerders.
- **Looptijd in overeenstemming met stimuleringsdoel** – Laat het fonds participeren in een onderneming tot deze in staat is op andere wijze in zijn financiering te voorzien en stap uit bij het eerstvolgende “liquidity event”. De uitgekeerde waarde bij verkoop keert terug in het fonds en is gedurende de looptijd beschikbaar voor herinvestering.

## **5.2 Breid succesvolle incubators en testruimtes in de Zuidvleugel verder uit om ondernemerschap en innovatie te bevorderen**

Voor innovatieve bedrijven kunnen groeien moeten zij eerst worden gestart. De Zuidvleugel kent reeds een aantal zeer goed presterende incubators, zoals YES!Delft, BioPartner en sinds kort Dnamo. De formule en “best practices” van deze incubators kunnen worden gebruikt om de incubators in de regio te versterken. Ook bij hogescholen zouden incubators moeten worden opgericht of hogescholen nauw moeten samenwerken met incubators bij universiteiten om kennis en ondernemerszin in de Zuidvleugel optimaal te benutten.

Ook het starten van bedrijven door ondernemers met ervaring in het bedrijfsleven verdient eveneens ondersteuning. Deze ondernemers zijn vaak succesvoller en kunnen bovendien een belangrijke rol spelen in het benutten van kennis van bedrijven die door het bedrijf zelf niet of bewust via een start-up of spin-off wordt gecommercialiseerd.

Een belangrijke horde voor innovatieve bedrijven is de transitie van laboratorium naar praktijk. Gezamenlijke “open innovatie” testruimtes waarin nieuwe producten en processen worden ontwikkeld tot commerciële schaal zijn van grote waarde. De Zuidvleugel heeft in PlantOne en de Bio Proces Facility reeds twee sterke initiatieven voor de sector Chemie & Energie. Maar ook de demokweker kan beter benut worden voor de ontwikkeling van Greenport en een “living lab” kan de ontwikkeling en toepassing van veiligheidstechnieken in de sector Recht, Vrede en Veiligheid stimuleren.

Op het gebied van incubators en testruimtes moet de Zuidvleugel dus vooral bestaande successen uitbouwen en in andere sectoren doen navolgen.

### **5.3 Stel valorisatieprofessoren aan en investeer in innovatienetwerken**

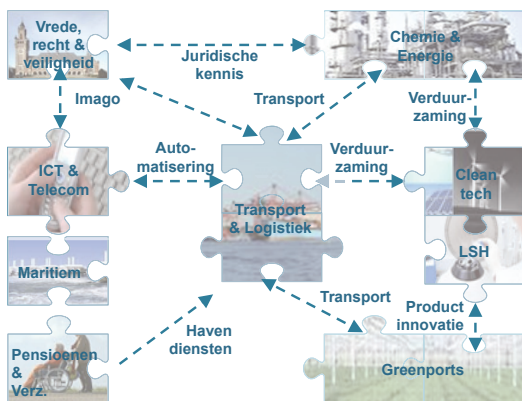
Zowel gevestigde, (snel) groeiende als startende bedrijven moeten worden gevoed met nieuwe ideeën die zij kunnen omzetten in innovaties. Daartoe moeten zij een goede toegang hebben tot de kennis en innovatieve kracht van universiteiten en andere kennisinstellingen. In Nederland en de Zuidvleugel zijn universiteiten daarop nog niet ingericht. De beoordelings- en beloningssystematiek belooft wetenschappelijke en soms onderwijsprestaties, maar niet de bijdrage aan de commercialisatie van kennis. Daarvoor moet een nieuwe vorm gevonden worden.

Universiteiten in de Zuidvleugel zouden professoren moeten aanstellen met een expliciete opdracht tot valorisatie. Zij worden vrijgesteld van onderwijstaken (met uitzondering van het begeleiden van promovendi) en zullen hun tijd verdelen tussen onderzoek (60%) en het vertalen daarvan naar bedrijvigheid (40%). Dat doen zij bijvoorbeeld door mee te werken in gezamenlijke projecten met het bedrijfsleven en door actief hun kennis uit te wisselen met en te verspreiden binnen relevante netwerken. Hun leerstoel wordt voor een kwart gefinancierd door het bedrijfsleven en zij moeten voor 75% van de kosten voor hun promovendi in het bedrijfsleven financiering vinden. Dat heeft tot voordeel dat het onderzoek niet alleen voor de wetenschap maar ook voor de industrie relevant moet zijn en dat veel promovendi na hun Ph.D. direct aan de slag kunnen bij één van de consortiumleden. Zo ontstaat een cultuur van ondernemerschap en wordt nut en noodzaak van valorisatie aangetoond.

De hoogleraren worden aangesteld op een gebied dat relevant is voor de speerpuntsectoren van de Zuidvleugel. Een valorisatieprofessor voor **biobased chemie en energie** zou bijvoorbeeld samen met (petro)chemische en biofuels bedrijven kunnen werken aan het ontwikkelen van een “demonstratie plant”. Een hoogleraar **verzekeringseconomie** kan met pensioenfondsen en verzekeraars nieuwe concepten ontwikkelen voor de flexibilisering van pensioenen. Een lector aan de Haagse Hogeschool kan helpen **ICT** in te zetten bij de (openbare) veiligheid. Vanuit de **transport en logistiek** zou iemand kunnen werken aan de verdere ontwikkeling van ketenregie concepten.

## 6 Bundelen van krachten

De concurrentiepositie van de Zuidvleugel kan nog verder worden versterkt door de economische kracht van de verschillende sectoren te bundelen. Hierdoor ontstaan immers kansen voor het integreren van ketens, het kruisbestuiven van kennis, het meeliften op imago, het benutten van reeds aanwezige infrastructuur en schaal, etc.



**Figuur 19: Voordelen van het bundelen van krachten van sectoren**

De meerwaarde van bundelen is zowel gebleken uit internationaal onderzoek naar “best practices” als uit de voor dit onderzoek gehouden werksessies. Door effectieve bundeling van sectoren ontstaat niet alleen clusterwerking binnen, maar ook tussen sectoren, met een robuuster en concurrerender economische structuur als resultaat.

### 6.1 Door de “traditionele” sectoren te verbinden met de “nieuwe” sectoren ontstaat een robuuster en flexibeler economische Zuidvleugel structuur

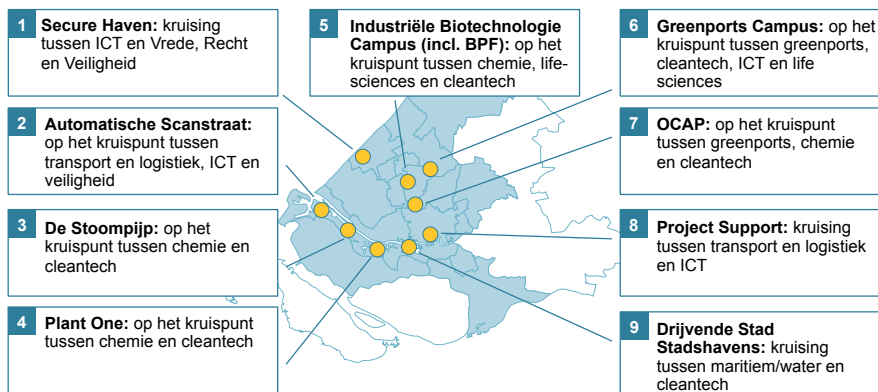
De te bundelen speerpuntsectoren in de Zuidvleugel kunnen worden onderscheiden naar twee categorieën:

1. De traditionele sectoren (Maritiem, Chemie & Energie, Vrede Recht & Veiligheid, Transport & Logistiek en de Greenports) – deze sectoren zitten doorgaans al vele jaren op hun economische top. Om hun positie te kunnen vasthouden wordt het steeds crucialer om effectief in te spelen op nieuwe trends en ontwikkelingen. Door de gespecialiseerde focus en over de jaren heen opgebouwde infrastructuur bestaat er echter veel weerstand om zich snel en flexibel aan veranderende marktomstandigheden aan te passen

2. De nieuwe sectoren (Life Sciences & Health, Cleantech, ICT en Telecom) – deze sectoren zijn doorgaans jong en van clusterwerking is door gebrek aan massa veelal nauwelijks sprake. Deze sectoren zijn wel vaak bijzonder vernieuwend en zijn op zoek naar geld, partners en ruimte om hun innovatieve producten te testen, demonstreren en naar de markt te brengen.

Nieuwe sectoren zijn dus vooral op zoek naar massa en thuismarkt, terwijl de traditionele sectoren vooral moeten vernieuwen om hun concurrentiepositie te behouden. Door de nieuwe sectoren als “vernieuwende” katalysatoren te laten werken voor de traditionele sectoren en deze op hun beurt als afzetmarkt en testbed te laten functioneren kan de kracht en samenhang van de Zuidvleugel worden versterkt. Tegelijkertijd worden op deze manier de voorwaarden gecreëerd waarop alle sleutelsectoren individueel een significante economische bijdrage aan de Zuidvleugel kunnen leveren.

Verspreid over de Zuidvleugel zijn reeds verscheidene initiatieven gestart waarin de synergie tussen de “traditionele” en de “nieuwe” sectoren wordt aangeboord. Zo is in Delft op het kruispunt tussen chemie, lifesciences en cleantech de Industriële Biotechnologie Campus geopend met als speerpunt de Bio Process Facility, een testruimte waar met nieuwe technologie ten behoeve van biobased chemie kan worden geëxperimenteerd. Maar ook bijvoorbeeld de Secure Haven in Den Haag, waar in een living lab omgeving nieuwe ICT veiligheidsconcepten worden getest. Of de drijvende stad, waarin duurzame technieken uit de maritieme (water en delta) en cleantech sectoren voor wonen en werken in deltagebieden worden gedemonstreerd.

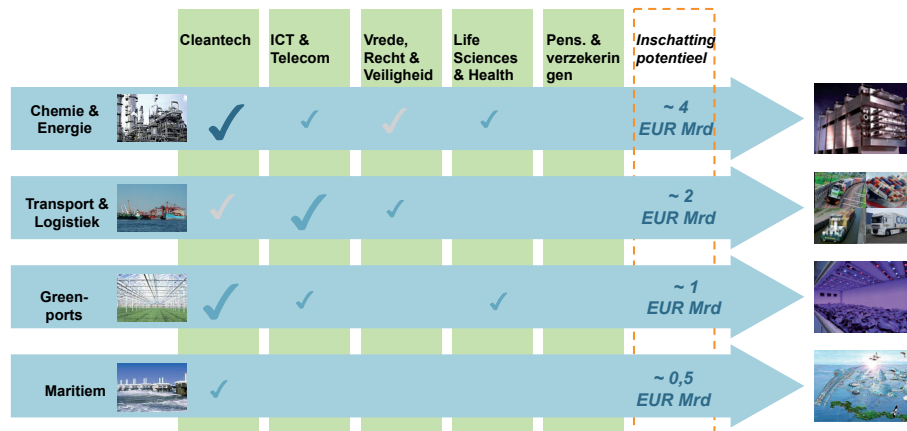


**Figuur 20: Voorbeelden van projecten op kruispunten van sectoren**

De bovenstaande initiatieven zijn mooie voorbeelden van hoe de innovatiekracht binnen specifieke Zuidvleugel sectoren wordt ingezet om andere sectoren te ontwikkelen, vernieuwen en te versterken. De schaal, samenhang en voortvarendheid waarmee deze initiatieven worden ontplooid zijn echter onvoldoende om de beoogde versterking voor de regionale economie te realiseren. In concurrerende regio's worden de mogelijkheden om sectoren te verbinden en groei te creëren steeds pro-actiever opgepakt, waardoor de concurrentie toeneemt. Om te zorgen dat de Zuidvleugel niet achterop raakt, zal de overheid een sterkere rol moeten spelen in het 'makelen en schakelen' en faciliteren van initiatieven om deze dynamiek tussen verschillende sectoren op gang te brengen en te versnellen.

## 6.2 Ontwikkel grootschalige demonstratieprogramma's voor Biobased Chemie, Clean & Lean Logistiek en Duurzame Greenports

Op de kruispunten tussen "traditionele" en "nieuwe" Zuidvleugel sectoren bestaan veel kansen voor bundeling van sectoren. Met name in de Chemie & Energie, de Transport & Logistiek en de Greenports zijn kansen voor bundeling met "nieuwe" sectoren. Als deze kansen worden benut kan in 2020 naar schatting in totaal EUR 8 miljard worden bijgedragen aan de regionale economie.



**Figuur 21: Kansen voor vernieuwen door inzetten op bundeling van sectoren**

Door in te zetten op grootschalige demonstratieprogramma's rondom drie thema's kan het best invulling worden gegeven aan deze ambitie:

- **Biobased Chemie** – een grootschalig demonstratieprogramma rondom

de transitie van (petro-) chemische sector naar biobased economy door inzet van biomassa en efficiëntere benutting van fossiele grondstoffen, biedt volop kansen voor bundeling met onder meer de cleantech sector. Door de benodigde ontwikkelingen op gebied van biotechnologie zijn er bijvoorbeeld ook kansen voor de sector Life Sciences & Health. Een dergelijk programma zou niet alleen als testomgeving moeten functioneren voor nieuwe technologie, maar vooral als 'startpunt' moeten dienen voor de zich nog te ontwikkelen biobased economy in Nederland, waarbij een "first mover advantage" ontstaat voor de Zuidvleugel ten opzichte van andere regio's.

- **Clean & Lean Logistiek** – zet een grootschalig programma op voor de ontwikkeling van integrale ketenregie in de Transport & Logistiek sector door de toepassing van ICT en Cleantech. Zo kan niet alleen efficiënter en duurzamer en daarmee concurrerender worden gewerkt, maar kan ook meer toegevoegde waarde worden gerealiseerd. Tegelijkertijd kan door de inbreng van innovatieve veiligheidsconcepten vanuit de Veiligheidssector de concurrentiepositie van de Zuidvleugel als logistieke hub voor Europa nog verder worden versterkt.
- **Duurzame Greenports** – Ontwikkel een demonstratieprogramma rondom het concept 'duurzame greenports', waarin de productiviteit en kwaliteit van producten en productieomgevingen in de glastuinbouw naar een nieuw niveau worden getild. Door duurzaamheid als aanjager van innovatie in de Greenports in te zetten, worden sterke kansen geboden voor bedrijven en kennisinstellingen in de sectoren cleantech, life sciences & health, ICT & Telecom en Transport & Logistiek. Deze kansen beperken zich niet alleen tot versterking van de Nederlandse productie en handel in de Greenports, maar dragen ook bij aan een versterking van de export van kennis en technologie naar het buitenland.

De ontwikkeling van dergelijke grootschalige demonstratieprogramma's dragen niet alleen bij aan de onderlinge economische versterking en vernieuwing van sectoren. Mits op de juiste schaal en met voldoende commitment uitgevoerd, vormen zij een stuwende kracht voor het innovatievermogen van de sector, de versterking van de samenhang in de regio en vormen zij een duidelijk en krachtig uithangbord naar buiten toe.

## 7 Samenwerking binnen de Zuidvleugel

Om de hiervoor uiteengezette aanbevelingen slagvaardig te kunnen doorvoeren moet duidelijk zijn hoe de aansturing plaatsvindt. Daartoe moet worden geborgd dat de uitvoering efficiënt is, dat zo min mogelijk nieuwe bestuurslagen worden geïntroduceerd en deze waar mogelijk en zinvol wordt aangesloten op bestaande structuren. In dit hoofdstuk wordt een heldere bestuurstructuur voorgesteld, waarin aangegeven wordt voor welke aanbevelingen in de Zuidvleugel samenwerking meerwaarde biedt, welke vorm daarbij de voorkeur verdient en wie daar op hoofdlijnen bij betrokken zou moeten zijn.

### 7.1 Om de aanbevelingen effectief in te vullen is er binnen de Zuidvleugel grote behoefte aan zowel structurele als initiërende samenwerking

Vooral waar samenwerking binnen de Zuidvleugel duidelijke meerwaarde heeft, moet een goede bestuurlijke coördinatie worden uitgewerkt. Voor vrijwel alle aanbevelingen geldt dat door betere benutting van regionale middelen, door grotere kritische massa en slagkracht en door verbeterde kostenefficiëntie en effectievere regionale inzet, samenwerking beduidend meerwaarde heeft. Afhankelijk van de aanbeveling, loopt echter de ‘ideale’ vorm van samenwerking uiteen van ad-hoc samenwerking tot tijdelijke, initiële samenwerking tot structurele samenwerking.

Voor drie aanbevelingen is vooral **structurele samenwerking** nodig:

- **Internationale positionering** – Om voldoende massa voor een goede notering op internationale vestigingslijsten te krijgen, moeten gefragmenteerde Zuidvleugel positionering en acquisitie activiteiten zoveel mogelijk worden gebundeld. Tegelijkertijd is structurele samenwerking nodig om inefficiënties door interne concurrentie, suboptimale inzet van lokale sterktes en dubbeling van activiteiten te voorkomen.
- **Samenwerking met Aziatische groeilanden** – Voor een aantrekkelijke “package deal” en een sterke onderhandelingspositie is een breed aanbod vanuit de gehele Zuidvleugel nodig. Om voortvarend te kunnen inspelen op kansen moeten onderhandelaars bovendien over een breed en structureel mandaat kunnen beschikken.
- **Oprichting groei stimuleringsfonds** – Om een fonds met voldoende financiële kracht op te bouwen is een minimale kritische massa nodig die de deelregio’s zelfstandig niet kunnen realiseren. Om lange termijn stabiliteit te kunnen garanderen is een structurele organisatie dan ook essentieel.

Omdat deze niet autonoom tot ontwikkeling komen, is voor nog eens drie aanbevelingen vooral een tijdelijke, meer **initiërende samenwerking** nodig:

- **Aansluiting beroepsonderwijs en arbeidsmarkt** – Voor een succesvolle ontwikkeling van nieuwe “leerparken” moeten eerst de best practices van bestaande initiatieven worden geïnventariseerd. Ook moeten (nieuwe) samenwerkingsverbanden tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven worden gestimuleerd. Daarbij moet de regionale focus van de beoogde leerparken dusdanig worden afgestemd dat een optimale regionale arbeidspool ontstaat.
- **Uitbreiding incubators en testruimtes** – Ook hier geldt dat de “best practices” van lopende initiatieven (in de Zuidvleugel) moeten worden geïnventariseerd om de effectiviteit te kunnen vergroten en dat initieel de focus op sectoren regionaal moet worden afgestemd voor een optimale ontwikkeling van het regionaal innovatievermogen.
- **Demonstratieprogramma's** – Voor het ontwikkelen van demonstratieprogramma's moeten samenwerkingsverbanden tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven worden ontwikkeld. Hiertoe is het “makelen” tussen partijen van groot belang. Tevens moeten bij aanvang zoveel mogelijk administratieve belemmeringen worden weggenomen.

Voor de overige aanbevelingen heeft samenwerking een beperkte meerwaarde of kan worden volstaan met bestaande en/of ad-hoc samenwerkingsverbanden.

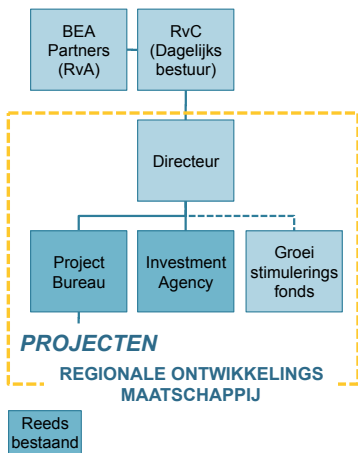


**Figuur 22: Meerwaarde en vorm van samenwerking op aanbevelingen**

## 7.2 Een regionale ontwikkelingsmaatschappij vormt een effectieve manier om de economische agenda van de Zuidvleugel te besturen

Voor die aanbevelingen die het best binnen een initiërend of structureel samenwerkingsverband kunnen worden ontwikkeld, is een besturingstructuur nodig voor een effectieve coördinatie. De bestaande structuren binnen de Zuidvleugel zijn daarvoor ontoereikend, doordat zij veelal een (te) specifieke focus hebben of over onvoldoende draagvlak en slagkracht beschikken.

Een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM) lijkt een effectieve vorm om de ontwikkeling van de Zuidvleugel te realiseren. De scope van de Nederlandse ROM's is immers vergelijkbaar met de beoogde economische agenda van de Zuidvleugel: ontwikkeling en innovatie, participatie, investeringsbevordering en bedrijventerreinen. In een recent onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken<sup>6</sup>, is bovendien positief geoordeeld over de effectiviteit van de ROM's in Nederland. De meeste van de gestelde doelen worden gerealiseerd, en voor zover ze dit niet doen is dit veelal te verklaren op basis van externe factoren.



**Figuur 23: Organisatie bestuur economische agenda Zuidvleugel 2010-2020**

Aan het hoofd van de ROM Zuidvleugel staat idealiter één directeur. Deze ontwikkelt de strategische voorstellen voor de Raad van Commissarissen, stuurt de uitvoering aan, ziet toe op en rapporteert over de voortgang en is budget verantwoordelijk. De directeur geeft leiding aan drie ROM onderdelen:

- **Groeistimuleringsfonds** – dit ROM-onderdeel is verantwoordelijk voor de uitvoering van aanbeveling VII. Omdat het beheer van het fonds is uitbesteed aan een professionele beheerder betreft het vooral strategische sturing en toezicht op de uitvoering.

<sup>6</sup> Evaluatie Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, Decisio, 2010

- **Investment Agency** – hierin wordt invulling gegeven aan aanbeveling II en III (internationale positionering en samenwerking Aziatische groei-landen). Door bestaande organisatie als het WFIA en RIA in het Investment Agency onder te brengen worden bestaande kennis en ervaringen optimaal benut.
- **Projectbureau** – vanuit het projectbureau worden alle aanbevelingen van initiërende of tijdelijke aard ondernomen. Het betreft de aanbevelingen Aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt, Uitbreiding incubators en testruimtes, Valorisatieprofessoren en Demonstratieprogramma's. Bestaande structuren als het projectbureau Zuidvleugel en de Kennisalliantie zouden hierin kunnen worden ondergebracht.

Provincie en gemeenten zijn gezamenlijk aandeelhouder in de ROM Zuidvleugel. Namens de aandeelhouders houdt de Raad van Commissarissen (RvC) toezicht op de doelstellingen, strategie en uitvoering van de ROM. De RvC bestaat uit vijf bestuursleden en een secretaris en wordt gekozen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad bestaat uit de gedeputeerde economische zaken en twee wethouders afgevaardigd door Zuidvleugel gemeenten, aangevuld met een vertegenwoordiger van het bedrijfsleven afkomstig uit één van de stuwende sectoren en een vertegenwoordiger van de kennisinstellingen. De publieke Raadsleden (de gedeputeerde en twee wethouders) nemen op roulerende basis het voorzitterschap van de Raad waar.

De RvC formuleert de doelstellingen en ziet toe op de invulling van de plannen door de ROM. Zij bespreekt de doelen en plannen met de BEA Partners en houdt toezicht op de uitvoering. De RvC speelt tevens een actieve rol bij het mobiliseren van spelers in de regio om knelpunten bij de uitvoering van de economische agenda op te lossen. Daartoe krijgt ieder van de Raadsleden één van de volgende vijf portfolio's toegewezen: Groeifonds, Investment Agency, Projectbureau, Demonstratieprogramma's, Valorisatieprofessoren en Incubators en Testruimten.

De Raad van Commissarissen wordt ondersteund door een raad van advies, de BEA Partners (Bestuur Economische Agenda). De BEA Partners bestaat uit 20-30 leden, allen topbestuurders uit de Zuidvleugel afkomstig uit het internationale bedrijfsleven (10-15 bedrijven), kennisinstellingen (3 universiteiten, 2 HBO's en 1 commerciële kennisinstelling) en regionale overheden (Gedeputeerde EZ, 4 wethouders van grote steden en 4 wethouders van de overige gemeenten). De voorzitter van het orgaan moet een onafhankelijke voorzitter zijn met reputatie en aanzien, zijn sporen verdiend hebben in één van de sleutelsectoren in de Zuidvleugel en beschikken over een bewezen "doorpakkers" mentaliteit.

De BEA Partners fungeert als klankbord voor de RvC en stelt zeker dat de regionale belangen van problemen en oplossingen ingebracht worden en effectief behartigd worden en vanuit een internationale context belicht worden. Daarnaast biedt de BEA Partners een platform voor bestuursleden om geïdentificeerde kansen in de regio snel en concreet invulling te geven.

## 8 Vervolgstappen

Voordat de implementatie kan beginnen moet de economische agenda eerst breed in de Zuidvleugel worden omarmd. Na het verschijnen van dit advies moeten daarom de volgende stappen worden gezet voor besluitvorming, de afstemming van agenda's en voorbereiding van de implementatie:

### *Besluitvorming*

- **Organiseer een toptoverleg** met regionale kopstukken om op hoog niveau steun te krijgen voor de economische agenda (incl. voorbesprekingen)
- **Zet 'missionarissen' in** vanuit dit toptoverleg om een principeakkoord te krijgen van lokale overheden
- **Formuleer breed gedragen en aansprekende doelen** voor implementatie van maatregelen om de communicatie en uitwerking te ondersteunen
- **Bereid de definitieve besluitvorming voor** door Colleges van B&W en Gedeputeerde Staten
- **Stem af met EZ** opname van de economische agenda in Pieken in de Delta en breder innovatiebeleid

### *Agenda's*

- **Maak de economische agenda** richtinggevend in keuzes en uitwerking van gebieds- en sociaaleconomische agenda's in de Zuidvleugel

### *Implementatievoorbereiding*

- **Benader kopstukken** voor rol als tri-partite topvertegenwoordigers (bedrijven, kennisinstellingen en overheid) en boegbeeld
- **Schrijf een brief aan het kabinet** met daarin de "top 10" prioriteiten van de Zuidvleugel en ondertekend door de tri-partite topvertegenwoordigers
- **Installeer ervaren kwartiermakers** om de economische agenda verder uit te werken (incl. lokale consequenties) en de implementatie voor te bereiden

Daarna kan een start worden gemaakt met het inrichten van de governance en het implementeren van de aanbevelingen (zie bijlage I). De kwartiermakers ontwikkelen op hoofdlijnen een plan van aanpak voor iedere aanbeveling. Zij betrekken daarbij de hoofdverantwoordelijke vanuit de governance (zie hoofdstuk 7) en de relevante tri-partite topvertegenwoordigers. De betrokken partijen werken samen detailprogramma's uit en leggen die ter goedkeuring voor aan het BEA-bestuur die de integrale afstemming tussen de programma's bewaakt. Kopstukken van BEA worden extern ingezet als boegbeeld en voor lobbyactiviteiten. De reguliere controle op voortgang en resultaat van (deel) programma's wordt gevoerd door het projectbureau.

## Bijlage I – Overzicht activiteiten per aanbeveling

Hieronder staat per aanbeveling een uitwerking op hoofdlijnen gegeven van de te nemen maatregelen.

### Aansluiting beroepsonderwijs en arbeidsmarkt

- Ontwikkel een standaard uitrolplan voor regionale ‘leerparken’ op basis van een inventarisatie van ‘best practices’
- Lobby bij het Rijk/EU voor aanpassing van relevante regels en subsidies
- Creëer draagvlak bij en actieve participatie van EZ, OCW, COLO, MKB Nederland en VNO NCW
- Benut EU ESF structuurfonds
- Benut EU onderwijs subsidie als Leonardo da Vinci
- Bouw regionale/gemeentelijke consortia van (beroeps) onderwijsinstellingen en werkgevers
- Wijs locaties toe en verzorg vergunningen voor ‘leerparken’ in de regio

### Internationale positionering

- Creëer één gezamenlijke organisatie verantwoordelijk voor positionering, acquisitie en ‘one-stop-shop intake’ (voeg WFIA en RIA samen in één Investment Agency)
- Bepaal positionering op speerpuntsectoren en -gebieden
- Werk samen met NFIA voor uitwerking en invulling van positionering
- Stem strategie, prioritering en regionale issues in lopende leads af in 3-6 maandelijks overleg
- Vervul ambassadeursfunctie bij internationale positionering Zuidvleugel

### Samenwerking met Aziatische groeilanden

- Maak ronde langs sectoren om per sector ‘short list’ landen en bedrijven op te stellen
- Stel ‘package deal’ programma samen met kennis-instellingen en regionale overheid
- Werk samen met NFIA voor uitwerking en invulling van ‘package deal’
-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Betrek Nederlandse overheid als onderhandelingspartner bij Aziatische contacten</li> <li>– Organiseer samenwerking met EZ en OCW</li> <li>– Sluit aan op EZ/IP pilot om buitenlandse bedrijven te trekken</li> <li>– Maak onderdeel uit van EU missies voor acquisitie in Azië</li> </ul>
<b>Sector voorrang R0 knelpunten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geef voorrang aan vergunningen en herstructurering voor Greenports en Transport &amp; logistiek</li> <li>– Stimuleer projecten voor modaliteitshift in deze sectoren</li> <li>– Selecteer 3 industrieterreinen (bestaand/in aanleg) met mogelijkheden voor ketenintegratie</li> <li>– Bouw consortia van bedrijven voor ketenintegratie</li> </ul>
<b>Prioriteer hindernissen bereikbaarheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prioriteer top 10 infrastructuurprojecten in ZV gebiedsagenda op basis van economische agenda</li> </ul>
<b>Focus administratieve last op bouw vergunningen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stel taskforce administratieve lasten Zuidvleugel samen</li> <li>– Onderzoek administratieve last bouwvergunningen (aantal procedures en doorlooptijd) en stel targets</li> <li>– Ontwikkel Zuidvleugel breed beleidsplan voor invoering one-stop-shop loket bouwvergunningen</li> <li>– Ontwikkel monitoringfunctie voor behalen targets doorlooptijd bouwvergunningen</li> </ul>
<b>Oprichting groei stimuleringsfonds</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ontwikkel uitgangspunten en doelstellingen voor regionaal ontwikkelingsfonds in beleggingsmandaat</li> <li>– Selecteer bestaande fondsbeheerder voor uitvoering beleggingsmandaat</li> <li>– Schrijf investeerdersmemorandum</li> <li>– Organiseer fondsfinanciering</li> <li>– Richt fonds juridisch op</li> </ul>
<b>Uitbreiding incubators en testruimtes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ontwikkel blauwdruk voor incubator op basis van inventarisatie 'best practices' (bijv. YES!Delft)</li> <li>– Rol 'best practices' uit bij regionale incubators</li> <li>– Onderzoek witte vlekken qua invulling vraag naar incubatorfaciliteiten in sleutelsectoren</li> <li>– Bouw consortia van bedrijven voor ontwikkeling testfaciliteiten in geselecteerde sectoren</li> </ul>

- Lobby bij rijk/EU voor subsidies ten behoeve van ontwikkeling testruimtes
- Sluit aan bij programma valorisatie EZ
- Werk samen met andere regionale partners in NL
- Benut FES gelden
- Benut EU EFRO programma's
- Zoek aansluiting op FP7 projecten
- Verzorg locaties voor incubators en testruimtes in de regio

**Valorisatie professoren**

- Maak een lijst van benodigde (nog niet aanwezige) valorisatieprofessoren op Uni's en HBO's
- Ontwikkel aangepaste beloningsystematiek gebaseerd op valorisatiedoelstellingen
- Ontwikkel consortium van bedrijven en kennisinstellingen
- Recruteer professoren met aansluitend profiel
- Organiseer de financiële bijdragen van overheid en marktpartijen

**Demonstratieprogramma's**

- Identificeer spelers en mogelijke innovatieopdrachten
- Met kleine groep uitwerken van uitgangspunten en demonstratiedoelen waarmee potentiële consortiumdeelnemers kunnen worden gepolst
- Benaderen van potentiële consortium-deelnemers en keuze voor doelen bevestigen met Founding Fathers
- Met Founding Fathers uitwerken van gezamenlijke ambities, condities en voorwaarden, collectieve afspraken en timing van consortium
- Vastleggen afspraken in business plan
- Uitwerken communicatieplan en opstarten van lobby-activiteiten voor subsidies en algemene overheidsteun
- Organiseer de financiële bijdrage vanuit de overheid
- Draag zorg voor de afwikkeling van juridische vraagstukken bij het opzetten van het demonstratieprogramma

## Bijlage II - Bijdrage onderzoek

De volgende personen hebben bijgedragen aan deze studie en hebben hun inzichten met ons gedeeld. Daarvoor spreken wij graag onze dank uit.

### EXPERT COMMITTEE

Eerste Kamer der Staten Generaal	Rein Willems
Gemeente Den Haag	Henk Kool (Adviserend lid)
Gemeente Rotterdam	Jeannette Baljeu (Adviserend lid)
Havenbedrijf Rotterdam	Hans Smits
NICIS institute	Wim Hafkamp
Provincie Zuid Holland	Asje van Dijk (Adviserend lid)
Provincie Zuid-Holland	Jan Franssen (Voorzitter)
Sociaal Economische Raad	Véronique Timmerhuis
Urgenda	Marjan Minnesma

### PROJECTTEAM

Gemeente Den Haag	Leonard Kok
Gemeente Den Haag	Geert van Aken
Gemeente Rotterdam	Luc Boot
Projectbureau Zuidvleugel	Ria van Oosterhout
Provincie Zuid Holland	Nicolas van Geelen

### INTERVIEWS

Albeda College	Anja van Gorsel
Ampelmann	Jan van de Tempel
Biopetrol	Rienk Wiersma
Deltalinqs	Cees Jan Asselbergs
Drift	Jan Rotmans
DSM	Marcel Wubbolts
ECT	Rob Bagchus
EPONA software	Bart van Wanroij
Flora Holland	Timo Huges
Gemeente Delft	Bas Verkerk
Gemeente Den Haag	Henk Kool
Gemeente Dordrecht	Gert Slager
Gemeente Leiden	Henri Lenferink
Gemeente Rotterdam	Jeannette Baljeu
Gemeente Westland	Sjaak van der Tak
Havenbedrijf Rotterdam	Peter de Langen
HBO Raad	Doekle Terpstra

KPN	Ad Scheepbouwer
LTO Noord Glaskracht	Nico van Ruiten
Medical Delta	Ted Young
Metropoolregio R'dam Den Haag	Jasper Bloem
MICRO Chemie	Leon Lampers
Ministerie VROM	Henk Ovink
NGI	Colja Laane
Projectbureau Stadshavens	Hans Beekman
Prosensa	Hans Schikan
Provincie Zuid Holland	Asje van Dijk
PSIC	Emmy van Halder
Shell	Ewald Breunesse
TNO Defensie	Kees d'Huy
TU Delft	Dirk Jan van den Berg
Universiteit Leiden	Paul van der Heijden
VNO-NCW West	Nel van Dijk Koffeman
VOPAK	Paul Goovaerts

#### **WORKSHOPS**

Accompli Afbouw bv	Rami Alsouqi
Avag	Harm Maters
Biopartner Leiden	Henk Venema
Bureau Drechtsteden	Jaap de Jong
Deltalinqs	Bas Janssen
Deltasync	Karina Czapiewska
Erasmus MC	Rob Posthumus
Erasmus Universiteit	Eelco van Asperen
Erasmus Universiteit	Marjolein van Griethuysen
Flora Holland	Bernard Piet
FNV	Said Bouddouft
Fresq	Jakko Vooijs
Gemeente Delft	Herman Wensveen
Gemeente Delft	Jan Roelf Sikkens
Gemeente Delft	Ronald de Groot
Gemeente Delft	Ronald Vuyk
Gemeente Delft	Wilbert Hoondert
Gemeente Den Haag	Arjan van Daal
Gemeente Den Haag	Marcel van der Klauw
Gemeente Den Haag	Theo Strijers
Gemeente Dordrecht	Gert Slager
Gemeente Dordrecht	José Heskes
Gemeente Dordrecht	Marco de Lange

---

Gemeente Leiden	Maaïke van der Werf
Gemeente Leiden	Maarten van der Plas
Gemeente Leiden	Ronald Stokkel
Gemeente Rijnland	Jan Uit den Boogaard
Gemeente Rotterdam	Gabrielle Muris
Gemeente Rotterdam	Gabrielle van Zoeren
Gemeente Rotterdam	George Brouwer
Gemeente Rotterdam	Huub van der Zande
Gemeente Rotterdam	Niels Kastelein
Greenport Logistics	Erik de Vries
Havenbedrijf Rotterdam	Henk de Bruijn
Havenbedrijf Rotterdam	Jaap Jelle Feenstra
Havenbedrijf Rotterdam	Jacco van der Tak
Hogeschool Rotterdam	Frits Blessing
Hogeschool Rotterdam	Marjon Molenkamp
Holland Rijnland	Frans de Lorme
Holland Rijnland	Michiel du Chatinier
Hoogheemraadschap Delfland	Sander van Ipenburg
Improvement Centre	Aad van den Berg
Jong ondernemen Zuid Holland	Henny van Egmond
Kamer van Koophandel	Kees Bootsman
KvK Rotterdam	Saskia Vogelaar
KvK Den Haag	Ton Rijkerk
Kennisalliantie	Damien van der Bijl
Kennisalliantie	Nico van Buren
KMR	Huub Kleinrouweler
Leiden Bio Science Park	Nettie Buitelaar
Leiden University Medical Center	Jacqueline Ton
Life Sciences & Health	Annemiek Verkamman
LTO Noord	Jules Sanders
Medical Delta	Roel Kamerling
Metaalvak Nieuwkoop	Laura van Klink
Ministerie van EZ	Cor Groen
Ministerie van EZ	Eva Jonker
Ministerie van EZ	Gerko Slotman
Ministerie van EZ	Roel Meeuwesse
MN Services	George van Hooydonk
Onafhankelijk adviseur	Simon Haafs
Plantenkwekerij Van der Lugt	Bert van der Lugt
Provincie Zuid Holland	Adri van Bommel
Provincie Zuid Holland	Arend de Jong
Provincie Zuid Holland	Arjan Lindhout

---

Provincie Zuid Holland	Bert de Jonge
Provincie Zuid Holland	Coen Zoon
Provincie Zuid Holland	Guus van Steenbergem
Provincie Zuid Holland	Hans Spijker
Provincie Zuid Holland	Joop Buunk
Provincie Zuid Holland	José van Lemmen
Provincie Zuid Holland	Laura Vis
Provincie Zuid Holland	Marc de Bruijne
Provincie Zuid Holland	Roel Lincklaen Arriëns
Provincie Zuid Holland	Ron Brans
Provincie Zuid Holland	Tamar Leene
Regio Holland Rijnland	Annejuul Baas
Regio Holland Rijnland	Hans Stapper
ROC Leiden	Jacques van Gaal
RPA	Klaas Tigelaar
RPA Haaglanden	Maria Croonen
RPA Rijn-gouwe	Klaske Sinnema
RPA Rijn-Gouwe	Alice Standhart
Scheepsbouw Nederland	Martin Bloem
Siemens One	Maarten van Wulfften Palthe
Stadsregio Rotterdam	Peter van der Valk
Thales Nederland	Adriaan Smits
Transport en Logistiek NL	Paul Poppink
TU Delft	Hans Hellendoorn
Universiteit Leiden	Wiltfried Idema
VOA	Herman Frankus
Werkgevers Midden Holland	Puck van Leeuwen
WFIA	Imanda Wapenaar
WGR	Ron van de Haterd

**Contact informatie:**

Roland Berger Strategy Consultants  
World Trade Center, Strawinskylaan 581  
1077 XX Amsterdam, Nederland

Telefoon: +31 20 7960 600

Internet: <http://www.rolandberger.nl>

**Amsterdam**  
**Bahrain**  
**Barcelona**  
**Beijing**  
**Berlin**  
**Brussels**  
**Bucharest**  
**Budapest**  
**Casablanca**  
**Chicago**  
**Detroit**  
**Düsseldorf**  
**Frankfurt**  
**Hamburg**  
**Hong Kong**  
**Istanbul**  
**Kyiv**  
**Lisbon**  
**London**  
**Madrid**  
**Milan**  
**Moscow**  
**Munich**  
**New York**  
**Paris**  
**Prague**  
**Riga**  
**Rome**  
**São Paulo**  
**Shanghai**  
**Stuttgart**  
**Tokyo**  
**Vienna**  
**Warsaw**  
**Zagreb**  
**Zurich**