



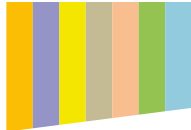
Kwaliteiten versterken

&

KRACHTEN VERENIGEN

Karaktervolle groei
is onze gezamenlijke ambitie



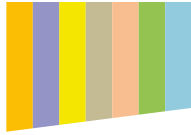


Inhoud

Voorwoord – samen sterker	4
Kwaliteiten die we versterken	6-9
> Zeven kwaliteiten van de regio	6-7
> Kwaliteiten van de afzonderlijke gemeenten	8-9
> Leiden	8
> Leiderdorp	9
> Oegstgeest	9
> Voorschoten	9
> Zoeterwoude	9
Karaktervolle groei in onze Leidse regio: dat is de ambitie	10
Zeven aspecten van karaktervolle groei	11-18
> Ambities voor wonen en groen	11
> Regionale economie blijft werkgelegenheid en welvaart opstuwten	13
> Verbeteringen in infrastructuur houden ons duurzaam bereikbaar en veilig	14
> Als welvarende kennisregio lopen we voorop in duurzaamheid	15
> Onze woon- en leefomgeving helpt ons gezond en vitaal te blijven	16
> Iedereen telt mee en doet mee in onze samenleving	17
> Voorzieningen evolueren mee met de behoeften van inwoners in de regio	18
Krachten verenigen	19-21
> Maatschappelijke kracht in de regio verbinden en benutten	19
> Zeven uitgangspunten om de bestuurlijke slagkracht en realisatiekracht te versterken	20



“De Leidse regio heeft alles in zich om zich met allure te blijven ontwikkelen als dynamische, aantrekkelijke en welvarende regio in de 21^{ste} eeuw.”



Karaktervolle groei in onze Leidse regio

Samenvatting

“Kwaliteiten versterken en krachten verenigen”, dat is de titel van deze gezamenlijke toekomstvisie van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten en Zoeterwoude. Aanleiding voor deze visie is het inzicht dat deze vijf gemeenten méér kunnen bereiken voor hun inwoners wanneer zij samen optrekken bij onderwerpen die daarvoor in aanmerking komen, en wanneer zij hun krachten verenigen met die van burgers, bedrijven en maatschappelijke partners. Ook kunnen zij met elkaar en met hun partners méér power geven aan de bijzondere kwaliteiten van de regio, zoals de historische universiteitsstad met een internationale topcampus voor “life sciences and health”, de hechte gemeenschappen, het cultureel erfgoed en de stedelijke voorzieningen die nieuwe bewoners, bezoekers en bedrijven aantrekken, de hoge woonkwaliteit, de landschappen en het vele groen die de regio omringen.

De Leidse regio heeft alles in zich om zich met allure te blijven ontwikkelen als dynamische, aantrekkelijke en welvarende regio in de 21ste eeuw. Maar dat vergt wel dat we die toekomst met ambitie tegemoet treden, dat we niet afwachten maar zelf het roer in handen nemen, dat we niet omzien hoe de wereld verandert maar zelfbewust onze kwaliteiten versterken.

Omdat we met vijf gemeenten, hun inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen één stedelijk gebied vormen, is samenwerking noodzakelijk. Die samenwerking willen we verbeteren. En daar is ook reden toe. De bestuurlijke slagkracht en realisatiekracht in de regio kunnen beter, blijkt uit gesprekken met inwoners, uit onderzoek en uit interviews met belangrijke partners. Zij roepen ons op om onze krachten te verenigen en onze kwaliteiten te versterken. En aan die oproep geven wij gehoor.

Deze toekomstvisie beschrijft onze ambitie voor de Leidse regio. Die ambitie is samen te vatten in “karaktervolle groei”: groei die kracht, karakter en kwaliteit van kleine gemeenschappen in de regio versterkt, en die ons tegelijkertijd in staat stelt de volledige potentie van de regio te benutten. Die groei begint met inzicht in onze uitgangssituatie. Daarvandaan werken we samen aan de grote opgaven voor de 21ste eeuw. Die opgaven, kansen en ambities liggen op het gebied van ruimte, wonen, economie, duurzaamheid en samenleving. Hieruit vloeien thema’s voor samenwerking voort die niet op zichzelf staan, maar onderling sterk met elkaar samenhangen. En waarmee we dus in gezamenlijkheid aan de slag gaan.

In de komende jaren zullen de gemeenteraden en colleges van B en W elkaar vaker opzoeken. Samen met inwoners, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven werken de gemeentebesturen aan karaktervolle groei en aan het realiseren van maatschappelijke opgaven. “Kwaliteiten versterken en krachten verenigen” is daarbij onze leidraad: positief, met elan en altijd met een open houding naar nieuwe ideeën, nieuwkomers en innovatie.



Voorwoord samen sterker

Ruim 200 duizend inwoners, verspreid over een oud-hollandse stad en vier aangrenzende dorpen, waar het goed wonen is, met tientallen buurten en wijken die elk een eigen karakter hebben, en die gezamenlijk één stedelijk gebied vormen, waar mensen wonen, werken, leren, recreëren, vertoeven en leven, dát is de Leidse regio.

"Hoe kunnen we de kwaliteit van ons gezamenlijke stedelijk gebied verder benutten en versterken?"

Hoe kunnen we de kwaliteit van ons gezamenlijk stedelijk gebied verder benutten en versterken? Hoe zorgen we ervoor dat we over 20 of 30 jaar nog steeds hoog scoren in ranglijsten van beste plekken om te wonen, te werken en te ondernemen? Hoe kunnen we de historische dorpskernen en het groen in en om het stedelijk gebied nog beter tot hun recht laten komen? En hoe gaan we om met nieuwe opgaven voor lokale overheden?

De colleges van B en W in de Leidse regio hebben begin 2015 geconcludeerd dat alleen door een krachtig gezamenlijk optreden de belangen van de inwoners van de regio goed kunnen worden gediend. Er komen namelijk grote opgaven op de gemeenten af, zoals ook blijkt uit het analysedocument "Naar een scherpere blik op de Leidse regio". Na de decentralisaties in het sociale domein gaat ook de wetgeving in het ruimtelijke domein volledig op de schop, met de invoering van de Omgevingswet. Bovendien blijft de rijksoverheid gemeenten financiële kortingen opleggen. Verder krijgen we te maken met toenemende vergrijzing, met internationalisering, digitalisering en flexibilisering die werkgelegenheid voor midden-groepen onder druk zetten, met klimaatverandering,

met toenemende behoefte om CO₂-uitstoot fors te reduceren, met afnemende biodiversiteit in de wereld en met uitputting van bodemschatten en andere grondstoffen. Met deze vragen en opgaven startten de colleges en gemeenteraden van Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten en Zoeterwoude in 2015 een traject dat uiteindelijk heeft geleid tot deze gezamenlijke toekomstvisie.

OM DEZE VRAGEN VAN EEN KRACHTIG ANTWOORD TE VOORZIEN WILLEN DE RADEN EN COLLEGES VAN DE GEMEENTEN IN DE LEIDSE REGIO HUN KRACHTEN VERENIGEN MET DIE VAN INWONERS, BEDRIJVEN EN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES.

Deze Toekomstvisie 2027 is tot stand gekomen na vele gesprekken tussen raadsleden, wethouders, burgemeesters en inwoners uit de regio. Daaraan hebben ook veel niet-politici meegedaan, zoals ondernemers, studenten, scholieren en vertegenwoordigers van bedrijven, instellingen en brancheorganisaties. En – niet te vergeten – er is met partners gesproken van buiten ons gebied. Samen vormden zij voor ons "de buitenwereld". Onze gesprekspartners uit die buitenwereld kwamen vrijwel allemaal met hetzelfde advies: versterk je kwaliteiten en verenig de krachten.

Uit onze rondgang langs "de buitenwereld" is gebleken dat heel veel mensen, bedrijven en organisaties voor realisatie van hun ambities afhankelijk zijn van de gemeenten in de Leidse regio, en dat zij er behoefte aan hebben dat de gemeenten in de Leidse regio intensiever en meer eenduidig gezamenlijk optreden.

De werkgelegenheid en voorzieningen in dit gebied zijn niet alleen van belang voor de eigen inwoners en bezoekers, maar ook voor de omgeving, zowel voor hoger- als voor minder hoog opgeleide mensen. Daarom beoogt deze toekomstvisie onder meer om letterlijk en figuurlijk meer ruimte te laten voor eigen en vernieuwende initiatieven van inwoners, bedrijven, instellingen en gemeenten. Zo kan er verder worden gebouwd - met behoud van traditionele kenmerken en waarden die wonen, werken en verblijven in dit gebied al eeuwenlang zo aantrekkelijk maken - aan een toekomst waarvan de contouren en invulling nu minder vast kunnen worden getekend als vroeger wel werd verondersteld. Bij de voorbereiding van deze toekomstvisie is door onze "buitenwereld"

nadrukkelijk om die ruimte gevraagd, zowel in onze bestuurlijke houding en gedrag als in fysieke zin.

De raden en colleges van de vijf samenwerkende gemeenten in de Leidse regio herkennen zich in het belang en de noodzaak van verbeterde samenwerking, met meer onderling vertrouwen en respect. Aansluitend aan de vaststelling van deze toekomstvisie doen de vijf gemeenten daarom een uitspraak over de wijze waarop zij hun samenwerking intensiveren en niet-vrijblijvend aan de slag gaan met de opgaven uit deze toekomstvisie, met hun gezamenlijke ambities en met de financiële middelen die daarvoor nodig zijn.

In de afgelopen maanden hebben we de behoeften van de buitenwereld beter leren kennen, we hebben onze regio beter leren kennen en raadsleden uit onze

regio hebben elkáár beter leren kennen. We hebben serieuze gesprekken gevoerd en met elkaar gelachen. We kennen elkaars ambities, behoeften en belangen nu beter, en we kunnen ons daarin nu beter verplaatsen. Dat biedt een goede basis voor intensivering van onze onderlinge bestuurlijke samenwerking en voor onze samenwerking met maatschappelijke en bestuurlijke partners binnen en buiten ons gebied.

We gaan de komende jaren actief aan de slag met de opgaven, uitdagingen, kansen en ambities van en voor de regio. Daarbij is de kern: “Kwaliteiten versterken en krachten verenigen”. Karaktervolle groei is onze gezamenlijke ambitie.

VERDER LEZEN:

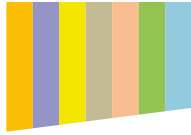
Analysedocument “*Naar een scherpere blik op de Leidse regio*”
http://www.leidse regio2027.nl/assets/pdf1_8914.pdf

Terugkoppeling gesprekken met ‘*de buitenwereld*’
http://www.leidse regio2027.nl/assets/pdf1_8917.pdf

RELATIE MET OMGEVINGSVISIE “HART VAN HOLLAND” EN ANDERE VISIEDOCUMENTEN

Met deze Toekomstvisie 2027 willen de gemeenten in de Leidse regio komen tot niet-vrijblijvende afspraken over betere samenwerking, gebaseerd op een scherp beeld van de identiteit van het gebied en op gedeelde opgaven, kansen en ambities, uitmondend in een strategische agenda. Naast deze toekomstvisie hebben deze gemeenten ook visiedocumenten met een sterk inhoudelijke of sectorale basis, zoals Economie071, de retailvisie en de nog vast te stellen Regionale agenda Omgevingsvisie 2040 “Hart van Holland”. Dit laatste document is een gezamenlijk product van de vijf gemeenten in de Leidse regio en de gemeenten Noordwijk, Katwijk, Teylingen, Wassenaar en Kaag en Braassem.

Deze Toekomstvisie 2027 legt de basis voor versterking van de samenwerking in de Leidse regio, zodat de opgaven en activiteiten uit sectorale visies met verenigde krachten uitgevoerd kunnen worden, in goede samenwerking met partners binnen en buiten de regio. Ook leggen we hiermee een basis om in het komende decennium met elkaar beter te kunnen inspelen op de economische en maatschappelijke ontwikkelingen van morgen en overmorgen.



Kwaliteiten die we versterken

Als inwoners van de Leidse regio weten we: "Dit is misschien wel de aantrekkelijkste regio van Holland." Onze regio leeft, bruist en zindert. Het is er geweldig wonen, werken, leren, recreëren, ondernemen en vertoeven. Wat maakt dat we zo trots zijn op onze regio? Eigenlijk is dat teveel om op te noemen. Als we ons beperken tot de belangrijkste kwaliteiten, komen we uit op zeven kenmerken, die we hieronder toelichten.



Zeven kwaliteiten van de regio

#1

KENNISREGIO

Wij zijn een echte kennisregio. Kennis heeft ons een rijke cultuur en historie opgeleverd en kennis bepaalt nog altijd ons karakter. Veel van die kennis, bijvoorbeeld op het terrein van life sciences & health, komt voort uit de Universiteit Leiden, met het Bio Science Park als topcampus en musea als Naturalis, Corpus, Volkenkunde, Oudheden en Boerhaave als iconen.

Al eeuwenlang maken we inventief ruimte voor (en experimenteren we met) nieuwe kennis. Daardoor trekt onze regio tienduizenden studenten, wetenschappers en onderzoekers, van heinde en verre. Dat is een bron van werkgelegenheid, welvaart en welzijn voor de gebruikers van onze regio en velen daarbuiten.

#2

WOON- EN LEEFOMGEVING VAN HOGE KWALITEIT

Al jarenlang scoren twee gemeenten uit de Leidse regio top10-posities in nationale ranglijsten van aantrekkelijkste woongemeenten: Oegstgeest en Voorschoten. Ook Zoeterwoude is uitzonderlijk: een hecht dorp te midden van weiden in het Groene Hart. Alle dorpen hebben aantrekkelijke kernen, omgeven door prachtige landschappen, met veel groen, goed bereikbaar en met de allure van grootstedelijke voorzieningen van Leiden (cultuur, onderwijs, winkels, horeca en binnenstad) om de hoek.

#3

HECHTE GEMEENSCHAPPEN

Of je nu het dorpsfeest van Zoeterwoude bezoekt, de Koningsdag in Leiderdorp, de paardenmarkt in Voorschoten, Bevrijdingsdag in Oegstgeest of 3 oktober in Leiden, je zult telkens merken dat je jezelf begeeft in een hechte gemeenschap. In de buurten en wijken is van alles te beleven. Onze inwoners ontplooiën allerlei activiteiten, met burens, met buurtgenoten en met anderen. Dat is te zien op scholen, bij verenigingen, in festivals, tijdens evenementen en in de grote betrokkenheid die inwoners tonen met het wel en wee van hun buurt, hun dorp en de stad.

#4

EENHEID IN VERSCEIDENHEID

Een schat aan cultureel erfgoed, een historische binnenstad met vele grachten en singels, dorpskernen met charme, nieuwbouwwijken, veel cultuur, gevarieerde landschappen en volop groen: de verscheidenheid van onze regio is een waarde die we koesteren. Het dagelijks leven in Zoeterwoude-Dorp verloopt anders dan het dagelijks leven in het Stationsgebied van Leiden, de woonomgeving van Leiderdorp is anders dan die van Oegstgeest en het winkelaanbod van Voorschoten is anders dan de Luifelbaan. De Leidse regio zit vol verschil en variatie, met unieke kwaliteiten in iedere gemeente, met verschillende typen mensen en verschillende typen bedrijvigheid. In sociaal en cultureel opzicht is er voor alle leeftijdsklassen van alles te beleven.

#5

INNOVATIEF, ONDERNEMEND EN INTERNATIONAAL

Clusius, Von Siebold, Van Doesburg, Van der Valk, Heineken en Armin van Buuren: onze regio heeft altijd een grote aantrekkingskracht uitgeoefend op mensen die graag innovatief, ondernemend en internationaal opereren, in de wetenschap, de kunsten en de maatschappij. Dat is niet voor niets. We bieden graag ruimte aan innovatie, we gaan graag ondernemend te werk en we realiseren ons dat er buiten de grenzen van onze regio nog een hele wereld ligt, waarmee we graag relaties aanknopen. Met ons cultureel erfgoed en onze stedelijke voorzieningen trekken we nieuwe bewoners, bezoekers en congressen aan. De prettige leefomgeving met goede voorzieningen en internationale scholen is bovendien aantrekkelijk voor expats (zoals onderzoekers en werknemers van internationale bedrijven).

#6

STRATEGISCHE LIGGING

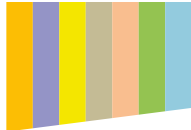
Een regio kan geen geografische ligging kiezen; een gunstige ligging heb je of je hebt 'm niet. Wij hebben geluk. De ligging van de Leidse regio is héél gunstig: midden in de Randstad, tussen Amsterdam en Rotterdam-Den Haag, vlak bij Schiphol en met goede verbindingen per trein en auto. En wat ook nog eens bijzonder prettig is: we liggen vlak bij het strand en te midden van prachtige Hollandse landschappen die je gemakkelijk op de fiets kunt bezoeken (bollen, plassen, Groene hart, landgoederen). We zouden bijna zeggen: beter kun je het niet kiezen!

#7

ÉÉN STEDELIJK GEBIED

Als je vanuit de ruimte een time-lapse film zou kunnen maken van de ontwikkeling van de Leidse regio in de afgelopen 800 jaar, zou je daarop iets bijzonders zien. Zo'n 700 jaar zou de regio min of meer hetzelfde blijven: een centrale stad omgeven door weilanden, met verspreid in de regio kleine dorpen. In de laatste eeuw zie je echter een ingrijpende verandering: de dorpen en de stad groeien razendsnel naar elkaar toe. Natuurlijke afbakeningen tussen de gemeenten zijn er tegenwoordig nauwelijks meer.

Voor inwoners, bedrijven en bezoekers functioneert de regio als een samenhangend stedelijk gebied. Inwoners van Leiden ontleen waarde aan de toegankelijkheid en recreatieve routes van het plassengebied en het Groene Hart. Voor bedrijven is Leiden aantrekkelijker als vestigingslocatie dankzij het prettige wonen in de dorpen rondom de stad. En omgekeerd geldt iets soortgelijks: wonen en werken in Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten of Zoeterwoude is prettiger door de nabijheid van Leiden, met al haar centrumvoorzieningen.



In de komende jaren staat er veel te gebeuren dat onze kwaliteiten versterkt, en dat het leven in onze regio nog aangener maakt. Zo gaat nu op allerlei plaatsen de schop in de grond, onder meer om de bereikbaarheid te verbeteren. Er wordt voor ruim een miljard euro geïnvesteerd in de aanleg van de Rijnlandroute, HOV-verbindingen, ondergrondse parkeergarages en aanpassingen aan de “Leidse ring”. Andere beeldbepalende projecten voor de regio zijn onder meer de verdere uitbreiding en versterking van het Leiden Bio Science Park met veel innovatieve bedrijvigheid (van 17.000 naar 27.000 banen in de komende tien jaar), nieuwbouw van de Humanities Campus van de Universiteit Leiden, de aanleg van het Singelpark (misschien wel Neerlands’ mooiste voorbeeld van een burgerinitiatief uit de afgelopen 10 jaar), verbouwing van musea (Naturalis, Lakenhal en Boerhaave), de opening van de Ikea-vestiging in Leiderdorp en verbetering van recreatieve routes door de Leidse ommelanden. Bovendien hebben we in de komende jaren de gelegenheid om echt ons eigen stempel te drukken op sociale voorzieningen (Participatiewet, WMO, Jeugdzorg), op een manier die past bij onze gemeenten.

Kwaliteiten van de afzonderlijke gemeenten

De vijf gemeenten in de Leidse regio hebben allemaal hun eigen bijzondere kwaliteiten, die ze graag koesteren, beschermen en versterken. Die kwaliteiten vullen elkaar goed aan. Daardoor is de Leidse regio extra aantrekkelijk. Door samen te werken ontstaan kansen om die kwaliteiten in de regio (nog) beter te benutten en ze verder te versterken.



LEIDEN

Leiden (“Stad van ontdekkingen”) is een internationaal georiënteerde kennisstad met een rijke cultuur en historie. Leiden staat wijd en zijd bekend om haar universiteit en Bio Science Park. Al eeuwenlang worden in Leiden baanbrekende wetenschappelijke ontdekkingen gedaan. Ook is Leiden met bijna drieduizend monumenten een van de voornaamste monumentensteden van ons land. Leiden is de stad met de hoogste museumdichtheid, de oudste schouwburg en een zeer goede infrastructuur op het gebied van erfgoed. Voor inwoners en bezoekers is Leiden een compacte stad met veel studenten en een breed scala aan stedelijke voorzieningen, vooral in de historische binnenstad. Dit draagt bij aan het prettige woonklimaat in de regio. Dankzij haar ligging, centraal in de Randstad, en te midden van water en groen en vlak bij Schiphol, is Leiden een aantrekkelijke uitvalsbasis voor bedrijven en inwoners met de Randstad en de rest van de wereld als werkterrein.





LEIDERDORP

Al meer dan duizend jaar is Leiderdorp verbonden met de Oude Rijn en Leiden. Wie in Leiderdorp woont, doet dat in een rustige, groene en veilige woonomgeving, met een dorps karakter, een rijk verenigingsleven met vele vrijwilligers, binnen het stedelijke gebied van de Leidse regio. Door de ligging, pal langs de A4, is Leiderdorp ook een aantrekkelijke vestigingsplaats voor bedrijven en forensen. Bedrijventerrein de Baanderij, de W4-zone met de zorgboulevard, WOOON (het voormalige meubelplein Leiderdorp) en de Winkelhof bieden hen alle faciliteiten, naast een breed en divers aanbod aan woningen. Het dorp en de omgeving bieden volop mogelijkheden voor sport en recreatie, onder andere in de Boterhuispolder, de Munnikenpolder, in park De Houtkamp en De Bloemerd. Niet alleen de stad Leiden, maar ook omringende polders, de Kagerplassen en het Braassemmeer liggen op fietsafstand. De vier monumentale molens, de oude ambachtelijke industrie en de historische boerderijen op Leiderdorps grondgebied zijn van cultuurhistorisch belang. Kortom, Leiderdorp nodigt uit tot actief buitenleven.



VOORSCHOTEN

Een bruisend dorp aan de Vliet, tussen Leiden en Den Haag, waar het goed wonen is, met veel evenementen, te midden van landgoederen, buitenplaatsen en weidegebieden: zo kennen Voorschotenaren hun dorp. Bezoekers herkennen Voorschoten onder meer aan kasteel Duivenvoorde in het zuiden, aan de gezellige Voorstraat en Schoolstraat in het centrum, en aan de voormalige zilverfabriek van Van Kempen en Begeer in het noorden. Het groen, de goede voorzieningen en de nabijheid van Leiden én Den Haag dragen bij aan de aantrekkingskracht, zowel voor mensen uit de buurt als voor expats. The British School is daarbij ook een belangrijke factor, net als de saamhorigheid, de openheid, de tophoreca, goed bereikbare bedrijventerreinen en het vitaliteitscluster, met verscheidene medische klinieken. Hiermee staat Voorschoten al jaren aaneen in de top10 van aantrekkelijkste woongemeenten van Nederland.



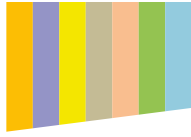
OEGSTGEEST

Lommerrijke straten en lanen, statige panden in het groen, een prettig woon- en leefklimaat, een dorps karakter en stedelijke vitaliteit, dat is Oegstgeest. Het dorp ligt centraal in de Randstad, is goed bereikbaar en vormt aan de ene kant de poort naar de stad en aan de andere kant de poort naar de duin- en bollenstreek en de natuurlijke verbinding naar de kust en het strand. Oegstgeest heeft een bloeiend en actief verenigingsleven, een goed en gevarieerd (speciaal) onderwijsaanbod en goede voorzieningen, zoals winkelcentrum Lange Voort en de luxe Kempenaerstraat ("de PC Hooft van de regio"). Het dorp is gastvrij. Mensen "van buiten" voelen zich er snel thuis. Oegstgeest oefent dan ook een grote aantrekkingskracht uit op forensen en expat-gezinnen. Dat is niet verwonderlijk; in 2014 werd Oegstgeest door De Telegraaf uitgeroepen tot beste woongemeente van Nederland.



ZOETERWOUDE

Zoeterwoude is sociaal, ondernemend, weids en groen. Zoeterwoude ligt vlak bij de stad en heeft de unieke kwaliteiten behouden van het veenweidelandschap, onderdeel van het Groene Hart. Agrarische productie gaat hand in hand met de beleving van de groene omgeving. Zoeterwoude heeft ook een sterk economisch profiel. Het aantal banen per 100 inwoners is twee keer zo groot als gemiddeld in de regio. Bedrijventerrein Grote Polder en winkelgebied Rijnke Boulevard behoren samen met de vestiging van Heineken tot de top van de regio. De onderlinge betrokkenheid van inwoners, organisaties, ondernemers en de gemeente leidt tot initiatieven die gericht zijn op het organiseren van evenementen, tot inspiratie en daadwerkelijke zorg voor elkaar. De laatste jaren neemt duurzaamheid een belangrijke plaats in bij de samenwerking tussen gemeente, bedrijven én inwoners.



Karaktervolle groei in onze Leidse regio: dat is de ambitie

De Leidse regio heeft een uniek karakter, dat we telkens weer versterken, en waar we – binnen de grenzen van onze ruimtelijke mogelijkheden – graag meer mensen deelgenoot van willen maken. Groei van de regio is voor ons nooit een doel op zichzelf, maar een middel om welvaart en welzijn van huidige en toekomstige inwoners te behouden en vergroten. Bevordering van welvaart en welzijn vraagt voortdurend onze aandacht. We kiezen daarom nadrukkelijk voor karaktervolle groei: groei die de kwaliteiten van onze regio en van de gemeenten binnen die regio ondersteunt en versterkt.

Volgens velen die hebben meegedacht over de toekomstvisie, is het belangrijk dat de Leidse regio op twee niveaus goed functioneert: op het niveau van buurten (is het er prettig wonen, werken of vertoeven?) en op het niveau van de regio (met voldoende woningen, voldoende werkgelegenheid op alle niveaus, met ruimte voor innovatie en experiment, goede bereikbaarheid, stedelijke voorzieningen met allure, aandacht voor duurzaamheid etc.).

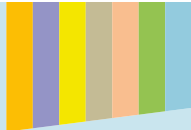
Door de regio meer als één gebied te zien is het mogelijk om het bijzondere karakter van dorpen en wijken te versterken, om de eigen kracht, de spreiding van voorzieningen en de variëteit in de regio te verbeteren en daarmee de hele regio aangenamer te maken, zowel voor inwoners als voor bezoekers (inclusief bedrijven). Dit vergt wel een gezamenlijke koers voor ontwikkeling van de regio en voor afzonderlijke aspecten (denk bijvoorbeeld aan sport, groen, bedrijventerreinen, woningbouw, bereikbaarheid). “Grenslös durven denken en grenslös willen denken” is hiervoor een voorwaarde.

Het succes van onze regio hangt nauw samen met het succes van de Universiteit Leiden. De universiteit trekt elk jaar vele duizenden (internationale) studenten naar de regio. In iets bescheidener omvang geldt dat ook voor de Hogeschool Leiden en MBO-instellingen. En omdat we erin slagen een deel van die studenten na hun studie aan onze regio te binden, blijft onze bevolkingsopbouw relatief jong en divers.

Mede dankzij de aantrekkingskracht van de universiteit en dankzij onze centrale ligging is de druk op de ruimte in onze regio groot. Op een relatief klein gebied wonen we samen met 200.000 mensen. Door geboorten en vergrijzing stijgt dat aantal in de komende vijftien jaar tot 220.000. Om die extra inwoners te huisvesten hebben we meer woningen nodig. Bovendien willen we ruimte houden voor meer internationale studenten en voor anderen die woonruimte nodig hebben, zoals de doelgroep van sociale woningbouw, en voor bedrijvigheid, op alle niveaus, verspreid over de regio.

We stimuleren en omarmen de groei van bevolking en werkgelegenheid in onze regio en combineren dat met behoud en versterking van kwaliteiten zoals we die elders in deze toekomstvisie hebben beschreven.

Onze regio is een sociale regio, een regio waarin respect en tolerantie in aanzien staan, waarin iedereen meetelt en meedoet, ongeacht inkomen of woonplaats, en het is een regio die inziet dat historie, groen en open landschappen een grote waarde vertegenwoordigen. Een waarde die we willen koesteren en versterken. Met vereende kracht.



Zeven aspecten van karaktervolle groei

“Karaktervolle groei”: in twee woorden is dat de kern van de ontwikkelambitie van de Leidse regio. Met deze ambitie willen we onze kwaliteiten versterken. Maar om “karaktervolle groei” als leidraad te kunnen gebruiken, hebben deze twee woorden duiding nodig. Die duiding geven we hieronder, aan de hand van zeven aspecten. Die zeven aspecten komen voort uit vele tientallen gesprekken met in totaal meer dan honderd inwoners van de regio, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties, bestuurders, ondernemers, studenten en scholieren, en uit conferenties voor alle raadsleden en collegeleden uit Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten en Zoeterwoude.

De zeven aspecten van karaktervolle groei staan niet op zichzelf. Ze zijn onderling afhankelijk van elkaar. Neem sociaal beleid. Dat kan effectiever zijn wanneer de regionale economie goed functioneert. Daarmee is er een afhankelijkheid tussen deze aspecten. En er zijn er meer. Bedrijven vestigen zich bijvoorbeeld vooral graag op plekken waar hun potentiële nieuwe werknemers wonen.

Goed wonen vergt een betaalbare woningvoorraad, goede basisinfrastructuur, een aantrekkelijke omgeving en goede voorzieningen. En zulke voorzieningen zijn eenvoudiger en efficiënter in stand te houden

wanneer mensen gemakkelijk hun weg weten te vinden in de samenleving, naar werk en participatie, kortom, wanneer sociaal beleid effectief is. Ook thema's als duurzaamheid, gezondheid en vitaliteit zijn weer verbonden met eerdergenoemde aspecten.

Bij elk van de zeven aspecten van “karaktervolle groei” hebben we onderwerpen opgenomen die de vijf gemeenten gezamenlijk gaan uitwerken (“Strategische agenda”). Die onderwerpen geven richting aan de samenwerking en aan de nog op te stellen gezamenlijke uitvoeringsagenda met een praktische uitwerking van deze voorstellen. Pas na verdere uitwerking is besluitvorming door de verschillende raden over daadwerkelijke implementatie mogelijk. Het hoofdstuk “Krachten verenigen” gaat dieper in de op de rol van gemeenteraden hierbij.

De zeven aspecten en samenwerkingsthema's in deze toekomstvisie zijn niet het exclusieve domein van de vijf gemeentelijke organisaties en hun besturen. In tegendeel. Het zijn allemaal thema's die pas tot bloei komen door samen te werken met inwoners, met vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties, met kennisinstellingen, bedrijven en andere overheden. Daarbij willen we als Leidse regio gebruik maken van elkaars kennis en inzicht, van creativiteit en inventiviteit en van inzet en inlevingsvermogen. Ook willen we een daadkrachtige en slagvaardige partner zijn voor onze inwoners, bezoekers, bedrijven, instellingen en burens.



Ambities voor wonen en groen

Om ons karakter als internationaal georiënteerde kennisregio met hechte gemeenschappen en een voortreffelijk woonklimaat te versterken, kiezen we voor een ambitieus gezamenlijk woningbouwprogramma. Behoud van groen is daarbij een belangrijke doelstelling. Onbegrensde groei van de woningvoorraad past niet bij het karakter van de regio.

Met ons woon- en groenbeleid willen we bereiken dat zowel onze huidige inwoners als volgende generaties

kunnen vertrouwen op een kwalitatief goed, passend en betaalbaar woningaanbod in de regio, dat talent hier een plek kan vinden, en dat het vestigingsklimaat voor bedrijven aantrekkelijk blijft. Daartoe schep- pen we graag de omstandigheden, onder meer met huisvesting voor wetenschappelijk personeel, expats en studenten, met een openbare ruimte die uitnodigt tot ontmoeting en beweging, rondom kennisinstellingen en in woonbuurten, en met een cultureel klimaat dat past bij onze kennisregio.

De behoefte aan woningen is in onze regio groter dan het aanbod. Dit blijkt uit de ontwikkeling van wachtlijsten voor sociale huurwoningen en uit

huizenprijzen in de regio. Nieuwbouw komt slechts mondjesmaat tot stand. Realisatie van woningbouw op voormalig vliegveld Valkenburg, in onze buurgemeente Katwijk, zal slechts gedeeltelijk in de regionale woningbehoefte kunnen voorzien. Daarom is een aanvullende strategie wenselijk.

Binnen ons eigen stedelijk gebied zullen we met meer vaart en op weloverwogen plekken compacter, hoger en dichter op elkaar gaan bouwen, met respect voor groen en historie, passend binnen de omgeving. Ons woningbouwprogramma willen we immers realiseren met behoud van de open landschappen die ons stedelijk gebied omringen, zoals historische landgoederen, de polders, de plassen en de bollen, en met behoud van kwetsbaar groen in het stedelijk gebied. Ruimte voor extra bebouwing is nauwelijks beschikbaar. Maatwerk blijft hier geboden. “Gericht verdichten en transformeren” is daarom een gezamenlijke opgave.

De “gerichte verdichting” biedt ook kansen om meer mensen in staat te stellen tot op hoge leeftijd in hun eigen vertrouwde leefomgeving te blijven wonen, bijvoorbeeld door meer woonvariatie tot stand te brengen (zoals aantrekkelijke appartementen in of nabij buurten met eengezinswoningen). Levensloopbestendigheid is hierbij een uitgangspunt. Ook zijn woningen nodig voor andere doelgroepen die met zorg en ondersteuning langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Ook hiervoor is meer variatie in woonvormen nodig. Dit is een opgave die we delen met corporaties, buurtinwoners en zorginstellingen. Corporaties spelen ook een sleutelrol bij de realisatie van meer en goedkope huurwoningen, onder meer voor jongeren.

Bij nieuwbouw is laag energieverbruik vanzelfsprekend het uitgangspunt. Een lage energierekening draagt bij aan verminderen van de woonlasten. Verduurzaming van de bestaande woningvoorraad vergt ook inspanningen. Aansluiting op het collectieve warmtenet helpt daarbij.

GROEN

Het groen in en om onze dorpen en stadswijken is van grote waarde voor onze leefomgeving. Deze waarde willen we koesteren en versterken. Waar dat ecologisch past, is het groen goed ontsloten voor fietsers en wandelaars, onder meer met oog op beweging, vitaliteit en gezondheid. Bovendien is het groen in de regio goed onderling verbonden, met veel aandacht voor diversiteit van flora en fauna. Ook de leefomgeving van planten en dieren en het historische landschap zijn gediend met goede regionale samenwerking. In onze ommelanden liggen maar liefst vijf van de zeven Nederlandse landschapstypen. Met programma Leidse Ommelanden (een samenwerkingsverband van Leiden, Teylingen, Katwijk, Oegstgeest, Leiderdorp, Kaag en Braassem, Vorschoten en Zoeterwoude) maken we deze niet alleen aantrekkelijker voor recreanten, maar verhogen we ook de biodiversiteit.

ONDERWERPEN in onze strategische agenda:

- Gezamenlijke uitvoering in onze regio van opgaven uit de nog vast te stellen “Regionale agenda Omgevingsvisie 2040 – Hart van Holland”, onder meer om de potentie van de Oude Rijn beter te benutten en om de kwaliteit en openheid van de groene ommelanden voor komende generaties te kunnen beschermen (denk aan Duin-Horst-Weiden, Oostvlietpolder, Groene Hart).
- Gezamenlijk programma voor woningbouw, transformatie en verdichting van de bebouwde kom opstellen, waarmee we enerzijds voorzien in het gewenste aantal woningen en anderzijds de kwaliteit en openheid van de groene ommelanden beschermen. Hierbij ook prestatieafspraken betrekken met de woningcorporaties die in de regio actief zijn.
- Criteria formuleren voor begrenzing van waardevolle open landschappen en overig groen in de regio, om de steeds verder oprukkende verstedelijking (volbouwen van de Randstad) het hoofd te kunnen bieden en het schaarse groen en open landschap te beschermen.

VERDER LEZEN:

Omgevingsvisie “*Hart van Holland*”,
www.omgevingsvisie2040.nl



Regionale economie blijft werkgelegenheid en welvaart opstuwten

Onze regio is economisch krachtig en biedt werkgelegenheid op alle niveaus. Door samenwerking en ondernemerschap slagen we erin wetenschappelijke kennis en innovaties snel te vertalen naar bedrijvigheid. Deze vertaling van wetenschappelijke kennis naar toepassing in de praktijk is de motor van onze economische groei. De samenwerking in het programma Economie071 (met de gemeente Katwijk, bedrijfsleven en kennisinstellingen) werpt vruchten af en zetten we door.

De economische ontwikkeling van de Leidse regio is van grote betekenis voor onze inwoners. Dat geldt in het bijzonder voor het kenniscluster op het Bio Science Park. Het succes van “onze” bedrijven die internationaal floreren in de sectoren “life sciences & health”, biomedische toepassingen en zorg, is een belangrijke pijler onder het succes van lokale MKB-ondernemers in sectoren als horeca, bouw en zakelijke dienstverlening. Voor een economisch gespecialiseerde regio als de onze is het een uitdaging de top te verbreden. De Leidse regio zoekt de verbreding in de samenwerking met greenports/agrarische sector voor wat betreft “biobased economy” en met Noordwijk en Delft op het vlak van “space”. De centrale ligging is een kans voor zakelijke dienstverlening; de regio ziet vooral een niche voor spelers in de markt van gezondheid, pensioenen en verzekeringen. Creatieve economie, ICT en de cultuursector kunnen ook bijdragen aan structuurversterking.

Om die economische ontwikkeling voort te zetten zijn investeringen nodig. Dat vergt ruimte voor bedrijvigheid en een krachtige behartiging van onze belangen bij de provincie Zuid-Holland, de metropoolregio Rotterdam-Den Haag en de Rijksoverheid. De ruimte voor bedrijven willen we telkens zo goed mogelijk gebruiken, met gezamenlijk beleid voor bedrijventerreinen, retail en kantoren. We zetten een ambitieus en samenhangend programma op voor binnenstedelijk bouwen en transformatie. Zo kunnen we niet alleen ruimte bieden voor kennisintensieve werkgelegenheid binnen en buiten de niche van “life science and health”, maar ook voor MKB en “verzorgende” bedrijvigheid met werkgelegenheid op alle niveaus, waardoor de werkgelegenheid op VMBO- en MBO-niveau wordt gestimuleerd en versterkt. Het MKB zien we als een belangrijke banenmotor.

Met het oog op economische structuurversterking willen wij met onze partners in Economie071 ondernemerschap stimuleren, kansen geven aan kennisstarters, opschaling van marktrijpe initiatieven en een betere aansluiting tot stand brengen tussen onderwijs, arbeidsmarkt en vragen vanuit de samenleving. De gemeenten werken aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat: campussen en onderscheidende werklandschappen, duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen (zoals dat bijvoorbeeld mogelijk is op het MEOB-terrein in Oegstgeest), goed fysiek bereikbare economische hotspots, optimale digitale bereikbaarheid en het wegnemen van onnodige regeldruk voor ondernemers.

Het bedrijfsleven in onze regio kan in de komende jaren de vruchten plukken van honderden miljoenen euro's die de overheid investeert in verbetering van bereikbaarheid (denk bijvoorbeeld aan Rijnlandroute, Leidse ring, ontsluiting Bio Science Park, Hoogwaardig OV, parkeergarages). Daarvoor vragen we ook iets terug, in de vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Dit betekent onder meer: ruimte maken voor stages, leerwerkbanen, startersfuncties en werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om bij te dragen aan het succes hiervan, uniformeren de gemeenten in de regio de manieren waarop zij werkgevers benaderen, waarop zij hen ondersteuning bieden, en de instrumenten die zij daarbij inzetten. Voor een werkgever moet het immers niet uitmaken aan welke kant van de gemeentegrens iemand woont.

Naast de sectoren waarin de Leidse regio al langer een sterke positie heeft opgebouwd, biedt ook duurzaamheid kansen voor extra werkgelegenheid. Dit geldt in het bijzonder voor de energietransitie, met installatie, onderhoud en beheer van zonnecollectoren, geothermie en de warmterotonde. Koplopers als Heineken (met het programma “Groene Cirkels”) en de Universiteit Leiden laten in de praktijk zien dat duurzaam ondernemen kan en economisch rendabel is.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is breder dan alleen de sociale component. Er is niet alleen aandacht nodig voor werkgelegenheid en stages, maar ook voor verduurzamen van bedrijfsprocessen en producten en voor ketensamenwerking op het gebied van grondstoffengebruik en afval. Samenwerking door het invoeren van parkmanagement en een bedrijveninvesteringzone (BIZ) kan hieraan een bijdrage leveren.

Bevordering van welvaart en welzijn zal voortdurend onze aandacht vragen. Ongebreidelde groei van economie en grondstoffengebruik heeft negatieve gevolgen voor welzijn, groen, duurzaamheid en leefomgeving. Het beleid van de rijksoverheid is daarom gericht op een volledig circulaire economie in 2050. Dan hebben we geen afval meer zoals we dat nu kennen. Afval is dé nieuwe grondstof. Vrijwel alles dat we straks gebruiken, wordt steeds opnieuw gebruikt. In een circulaire economie stappen we dus af van de lijn ‘produceren, consumeren en daarna weggooien’. We maken de cirkel rond, ook in de Leidse regio.

ONDERWERPEN in onze strategische agenda:

- Versterk de regionale economie met het programma Economie071 en bouw dit verder uit, met Katwijk, met aandacht voor vestigingsklimaat, “welcoming programme” voor expats en aanbod van internationaal onderwijs. Samen met Katwijk uitbouwen en versterken van Economie 071 met sterkere vertegenwoordiging van (en verbinding met) bedrijven en instellingen. Vanuit Economie 071 samen met deze nieuwe partners een gezamenlijke ontwikkelagenda opstellen.
- Opstellen gezamenlijk bedrijventerreinenbeleid, met ontwikkelstrategie en acquisitie, onder meer voor de “toegangspoorten tot de regio”, rondom Corpus in het westen en in het oosten bij de aansluiting op de N11 (met een nieuw station!) en bij de kruising N446-A4. Met onder andere aandacht voor verbinden en versterken accountmanagement voor nieuw te vestigen bedrijven in de regio en verkenning van gezamenlijk accountmanagement. Tevens waar mogelijk uniformering regelgeving en verminderen regeldruk richting bedrijven en instellingen.
- Uitvoeren en periodiek actualiseren van beleid voor bedrijventerreinen, kantoren en retail.
- Vermindering van restafval en bevordering van hergebruik, als opmaat naar volledig circulaire economie.

VERDER LEZEN:

“Kennis & Werk #071”,
Economische agenda Leidse regio 2020,
www.economie071.nl

Circulaire economie:
www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie



Verbeteringen in infrastructuur houden ons duurzaam bereikbaar en veilig

Om karaktervolle groei mogelijk te maken, zijn bereikbaarheid, goede infrastructuur en logische routes belangrijke voorwaarden. Wie wandelt, fietst, openbaar vervoer gebruikt of in de auto stapt, passeert al snel een van de gemeentegrenzen in onze regio. Bereikbaarheid is daarom bij uitstek een onderwerp voor regionale samenwerking. Bij de ontwikkeling van infrastructuur trekken we gezamenlijk op, vanaf het moment dat we onze eerste ideeën, behoeften en ambities aan het papier toevertrouwen. Met LAB071 (“Leidse agglomeratie bereikbaar”) hebben Oegstgeest, Leiderdorp en Leiden daar al goede ervaringen opgedaan en dit willen we versterken en uitbouwen voor de totale Leidse regio. Door autoverkeer om stads- en dorpscentra heen te geleiden (in plaats van dwars er doorheen) maken we wonen, winkelen en verblijven aangenamer. Ook uitbreiding van elektrisch rijden, gebruik van deelauto's, oplaadpunten, tankplekken voor waterstof en tijdige anticipatie op zelfsturende auto's horen bij toekomstgericht beleid en smart cities. Samen kunnen we de bereikbaarheid voor alle vormen van vervoer verbeteren, mede met oog op duurzaamheidsambities.

De grote variëteit en de “eigenheid” van de vele verschillende buurten en van de ommelanden maken onze regio aantrekkelijk voor wandelaars en fietsers. Voor hen hebben we bijzondere aandacht in onze bereikbaarheidsambities. Daar horen recreatieve fiets- en wandelroutes en waterwegen bij, maar bijvoorbeeld ook openbare ruimte in onze woonomgeving die goed toegankelijk is voor mensen met een beperking.

Op het gebied van openbaar vervoer kijken we ook buiten de grenzen van onze regio. Gezamenlijk spannen we ons in om de spoorverbinding Leiden – Utrecht te verbeteren. Ook spannen we ons gezamenlijk in richting de provincie om een station aan de oostkant van de Leidse regio te realiseren. Om het openbaar vervoer aantrekkelijker te maken werken we bovendien aan verbetering van het R-netsysteem met comfortabele bussen, korte wachttijden en fietsenstallingen. Met de provincie werken we aan verbetering van het fietsnetwerk in Holland Rijnland. Met de aanleg van ontbrekende schakels in dit

netwerk worden de reistijden korter, sneller en veiliger. Dit geldt voor woon-werkverkeer en voor recreatief fietsverkeer, naar stedelijke gebieden en vice versa (strandbezoeken en het Groene Hart in deze regio, naar Leiden voor bioscoop- en museumbezoek, culturele activiteiten, enz.).

ONDERWERPEN in onze strategische agenda:

- Gezamenlijke beleidsstrategie opstellen voor verdere verbetering van infrastructuur en bereikbaarheid in de regio voor voetganger, fietser, OV-gebruiker en auto, met nieuwe knooppunten, zoals een nieuw treinstation “Zoeterwoude Meerburg”.
- Verkennen uitbreiding LAB071 met Voorschoten en Zoeterwoude.



Als welvarende kennis-regio lopen we voorop in duurzaamheid

Voor de westerse samenlevingen is het misschien wel de grootste opgave van de 21ste eeuw: duurzaamheid. Tijdens de klimaatconferentie van Parijs (december 2015) is het streven vastgelegd om de wereldwijde temperatuurstijging te beperken tot 1,5 graad Celsius ten opzichte van het pre-industriële tijdperk. Via het nationale energieakkoord (2013) hebben gemeenten zich ook aan deze doelstelling verbonden. Om de doelstelling te bereiken is het nodig het gebruik van fossiele brandstoffen en CO₂-uitstoot fors terug te dringen, ook in de Leidse regio, ten gunste van schone energie. Een tweede duurzaamheidsopgave betreft hergebruik van grondstoffen (“circulaire economie”). En een derde opgave betreft het ombuigen van negatieve klimaateffecten en de instandhouding en bevordering van biodiversiteit. Dit alles kan slimmer, beter en efficiënter als we deze uitdagingen gezamenlijk aangaan, waarbij we met een gezamenlijke regionale duurzaamheidsagenda elkaars kennis en expertise benutten. Dat gaan we dan ook doen.

De duurzaamheidsopgaven die op ons afkomen, pakken we bij voorkeur aan op manieren die het karakter van onze regio onderstrepen en versterken. Binnenstedelijke verdichting en transformatie doen we op duurzame manieren. Zo kunnen we de kwaliteit van wonen, werken en verblijven in onze regio versterken.

Ook de geleidelijke overgang van fossiele brandstoffen naar schone energie pakken we aan op een manier die past bij het karakter van de regio. Die overgang vergt een slimme mix van zonne-energie, windenergie, geothermie en benutting van restwarmte. Daarbij streven we niet alleen naar toepassing van datgene wat technologisch haalbaar is, maar ook naar slimme landschappelijke inpassing en binnenstedelijke toepassing. Initiatieven van inwoners en bedrijven spelen daarbij een belangrijke rol.

Graag zijn wij dé plek voor pilots en experimenten, als open laboratorium voor toegepaste duurzaamheidswetenschap. Veel van die kennis wordt elders ontwikkeld, bijvoorbeeld aan technische universiteiten. Maar wanneer we zulke kennis laten toepassen in onze regio, zal dat hier leiden tot nieuwe werkgelegenheid. De ontwikkeling en productie van zonnepanelen door Airbus is daarvan een voorbeeld. Die vindt plaats op het Bio Science Park, met ESA en NASA als klanten. Heineken loopt samen met andere partners landelijk voorop met hun ambitieuze project Warmtelevering Leidse Regio, dat als doel heeft het regionale aardgasverbruik terug te dringen.

ONDERWERPEN in onze strategische agenda:

- Nationaal Energieakkoord (SER, 2013) en Akkoord van Parijs (2015) vertalen naar concrete doelstellingen voor Leidse regio voor korte, middellange en lange termijn, onder meer voor verduurzamen van bestaande woningen en andere gebouwen (met name door isolatie).
- Regionale duurzaamheidsagenda opstellen met concrete doelen en investeringsprogramma voor terugdringen van gebruik van fossiele brandstoffen (met energiebesparing en isolatie), ruimtelijke inpassing van duurzame energieopwekking (zon, wind, biomassa, aardwarmte), meer hergebruik van grondstoffen en bevordering circulaire economie, adaptatie aan klimaatverandering (tegengaan van hittestress, verbeterde waterberging).
- Aansluiting mogelijk maken van zo veel mogelijke bestaande en nieuwe gebouwen op het stads-warmtenet.
- Gezamenlijke strategie ter bevordering van biodiversiteit en klimaatadaptatie.

VERDER LEZEN:

Sociaal-Economische Raad (2013),
“Energieakkoord voor duurzame groei”
Verenigde Naties (2015),
“Akkoord van Parijs”

Onze woon- en leefomgeving helpt ons gezond en vitaal te blijven



Meer dan 400 jaar geleden, in 1594, begonnen studenten geneeskunde met de aanplant en bestudering van geneeskrachtige planten in de botanische tuin van de Universiteit Leiden. De beroemde plantkundige Clusius was er de eerste directeur. Van Clusius en zijn studenten loopt – via Boerhaave en Linnaeus - een rechtstreekse lijn naar de wetenschappers die de geneeskrachtige stoffen van vandaag bestuderen, in het Bio Science Park. Meer dan in andere regio's zijn geneeskunde en aandacht voor gezondheid onderdeel van ons DNA. Over gezondheid en vitaliteit ontwikkelen we in onze regio buitengewoon veel kennis, onder meer via de "Leyden Academy". Door toepassing van deze kennis vergroten we de kansen op een gezond en vitaal leven voor al onze inwoners.

Net als in 1594 weten we dat gezondheid en vitaliteit méér is dan afwezigheid van ziekte en gebrek (Clusius was invalide; dat weerhield hem er niet van om hier de tulp tot bloei te brengen). Gezondheid en vitaliteit gaat ook over "persoonlijke ambities stellen en die kunnen realiseren", om dagelijks functioneren, om sociaal-maatschappelijke participatie, om mentaal welbevinden en om kwaliteit van leven.

Onze directe woonomgeving heeft al sinds jaar en dag een grote invloed op gezondheid en vitaliteit. In de tijd van Clusius vormden besmettelijke ziekten de grootste bedreiging. Door aanleg van waterleiding en riolering is die weggenomen. Tegenwoordig bestaat het grootste risico voor de volksgezondheid uit niet-besmettelijke "welvaartsziekten", zoals diabetes, obesitas, hart- en vaatziekten en aandoeningen van de luchtwegen. Dergelijke ziekten en aandoeningen vormen net als eenzaamheid een obstakel voor participatie, werk, zelfredzaamheid en kwaliteit van leven. Actieve beweging (fietsen, wandelen, sporten) en "lichte contacten" verminderen het risico op welvaartsziekten en eenzaamheid, weten we uit onderzoek; daarmee schragen ze gezondheid en vitaliteit.

Onze geneeskundige traditie brengen we tot uitdrukking in de "karaktervolle groei" van de regio. Kennis over gezondheid en vitaliteit benutten we onder meer bij inrichting en (her)ontwikkeling van bebouwing, straten, pleinen en groen. Zo laten we de omgeving uitnodigen tot actieve beweging en

"lichte contacten". Dat vergt overigens telkens maatwerk, door de grote variëteit en de "eigenheid" van de vele verschillende buurten en hun inwoners. Een kinderrijke buurt heeft immers meer behoefte aan "speelaanleidingen" dan een wijk met veel ouderen. Naast een beweegvriendelijke buurt zijn ook "grotere" ruimtelijke structuren van belang, zoals sportvoorzieningen, netwerken van fietsroutes, centrumvoorzieningen en toegankelijk openbaar vervoer. Deze vergroten de woonkwaliteit.

In gesprek met buurtinwoners kunnen we inventariseren welke kleine of grotere maatregelen eraan kunnen bijdragen dat meer "lichte contacten" ontstaan waar dat wenselijk is, dat de omgeving uitnodigt tot bewegen, en dat er in de directe omgeving plekken zijn waar buurtinwoners elkaar graag ontmoeten ("placemaking"). Daarbij zijn allerlei combinaties mogelijk van particulier initiatief en ondersteuning door de overheid. De Oegstgeester Kruidenpluktuin (sinds 2011 bij winkelcentrum Lange Voort) is hiervan een mooi voorbeeld, dat niet alleen de kwaliteit van leven vergroot, maar past in onze eeuwenlange historie.

ONDERWERPEN in onze strategische agenda:

- Kennis over gezondheid en vitaliteit toepassen bij inrichting en (her)ontwikkeling van bebouwing, straten, pleinen en groen.
- Regionale visie op vitaliteit & gezondheid (inclusief (sport)voorzieningen, bebouwing en, infrastructuur).
- Nastreven van een verbetering van de lucht- en waterkwaliteit in de regio.

VERDER LEZEN:

Rudi Westendorp en David van Bodegom (2015), *"Oud worden in de praktijk – Laat de omgeving het werk doen"*

Project for Public Spaces (2016), *"Eleven Principles for Turning Public Spaces Into Civic Places"*

Iedereen telt mee en doet mee in onze samenleving



Karaktervolle groei is groei waarin iedereen meetelt en meedoet, ongeacht inkomen, opleiding of woonplaats. Daarin staan niet de gemeentegrenzen centraal, maar we nemen als uitgangspunt de leefwereld van onze inwoners, hun kwaliteiten, talenten en mogelijkheden. Dat geldt voor jongeren, voor ouderen, voor vrijwilligers, voor mensen met een handicap, voor wie geen werk heeft, voor mantelzorgers, voor iedereen. In de Leidse regio beschikken we - meer dan in veel andere regio's - over praktische én wetenschappelijke kennis en ervaring die we hierbij benutten. Zo dragen we bij aan zelfstandigheid, zelfredzaamheid, (verdere versterking van) gemeenschapszin en een situatie waarin ieder talent tot zijn recht komt. Voor sommige vraagstukken betekent het dat we op buurtniveau en de kleinere gemeenschappen inzetten en voor sommige vraagstukken kiezen we juist voor een regionale aanpak omdat dat efficiënter en slimmer is en of omdat dat vraagstukken zijn die de hele regio aangaan.

Volop meedoen aan de samenleving is niet voor iedereen een automatisme. Sommige mensen hebben daarbij hulp of ondersteuning nodig. Die komt vaak van hun directe omgeving: familie, vrienden en buurtgenoten. Voor anderen is ook professionele zorg of ondersteuning nodig. Dat kan gelden voor mensen met lichte beperkingen, maar ook voor mensen met ernstige fysieke of mentale beperkingen, niet-aangeboren hersenletsel, verslaving, dementie of andere problematiek. Tot voor kort was het gebruikelijk om mensen met een dergelijke diagnose zorg, opvang of ondersteuning te geven buiten de "gewone" samenleving. Zij kregen een plek in speciaal onderwijs, achter de muren van SW-bedrijven, in verzorgingstehuizen, in centrale voorzieningen voor beschermd wonen, in psychiatrische instellingen in landelijk gebied et cetera. We maken nu een omslag.

Mensen die meer zorg of ondersteuning nodig hebben, nemen we bij voorkeur op in onze samenleving: op de werkvloer, in de klas, bij de sportvereniging, in de straat en in de buurt. Dat is een verandering die op zulke plekken een grote impact kan hebben. Niet iedereen juicht de komst van mensen "met wie iets aan de hand is" toe. Soms is het nodig een groot beroep te doen op inlevingsvermogen, acceptatie en medemenselijkheid. Wij maken ons hier als Leidse regio hard voor en zien dat als logische consequentie van het

uitgangspunt dat iedereen meetelt en meedoet, van verschuiving van de focus van beperkingen naar werk en participatie. Die verandering zien we ook terug in nationale wetgeving, zoals Passend Onderwijs, WMO, Participatiewet en Beschermd wonen. Participatie, zelfstandigheid, benutten van kansen en talenten, ruimte geven en faciliteren staan daarin centraal.

In de Leidse regio willen we van die verandering een succes maken, zoals dat past bij een welvarende regio.

Onze samenleving zo ontwikkelen dat iedereen meetelt en meedoet, waarin we talenten goed ontsluiten en benutten, en waarin ruimte is voor innovatie, nieuwkomers en ontwikkeling: dat vergt actieve betrokkenheid en inzet van velen. Zo'n ontwikkeling komt niet exclusief tot stand door inspanningen van gemeenten, maar is het resultaat van inspanningen en bijdragen van inwoners, van vrijwilligers, van bedrijven en van allerlei maatschappelijke organisaties. Door kennis uit de samenleving te verknopen met beleidskracht van gemeenten kunnen we tot betere uitkomsten komen. Samenwerking op buurtniveau tussen inwoners, bedrijven, instellingen en gemeente draagt voor een belangrijk deel bij aan succes.

Ons "sociaal beleid" staat niet op zichzelf. We verweven dit beleid met andere beleidsterreinen, zoals onderwijs, sport, wonen, economie & werkgelegenheid, openbaar vervoer, bereikbaarheid, openbare ruimte en groen. Daarbij hebben we telkens aandacht voor aspecten als ontmoeting, beweging, werk, participatie, zelfredzaamheid, burgerschap en innovatieve manieren om gezamenlijke doelen te bereiken.

De hoofdlijnen van gemeentelijk sociaal beleid ontwikkelen we regionaal; de uitvoering doen we met fijnmazig maatwerk, in het dorp of in de wijk, aansluitend bij de specifieke behoeften van inwoners. Zo sluiten we aan bij het karakter van verschillende buurten. Uniformering en standaardisatie passen we toe waar dat kan; we leveren maatwerk waar dat nodig is.

Samenwerking tussen gemeenten gebruiken we onder meer om met hetzelfde geld méér te kunnen bereiken, zoals kostenbesparing bij inkoop, ruime beschikbaarheid van betaalbare woningen voor kwetsbare groepen en ondersteuning van vrijwilligers en mantelzorgers. Daartoe willen we ook onze partners in de regio blijven uitdagen, zoals welzijnsinstellingen. Voor gemeenten stopt de samenwerking

in het sociale domein overigens niet bij de grenzen van de Leidse regio. De vijf gemeenten stemmen onderling hun beleid af, maar werken ook met andere gemeenten samen, bijvoorbeeld in de arbeidsmarktregio “Zuid-Holland Centraal” (Voorschoten) en de arbeidsmarktregio Holland Rijnland (de overige vier). Ook de inkoop van jeugdzorg gebeurt in grotere samenwerkingsverbanden dan de Leidse regio.

ONDERWERPEN in onze strategische agenda:

- Beleidsontwikkeling voor veranderingen in het sociaal domein doen we regionaal; uitvoering doen we fijnmazig en lokaal. Dit uitgangspunt blijven we toepassen bij volgende veranderingen in het “sociaal domein”, zoals de aanstaande decentralisatie van “Beschermd wonen”.
- Opgaven voor werk en inkomen zoveel mogelijk gezamenlijk aanpakken en zorgen voor uniformiteit richting werkgevers.

VERDER LEZEN:

Sociaal en Cultureel Planbureau (2015),
“De sociale staat van Nederland 2015”



Voorzieningen evolueren mee met de behoeften van inwoners in de regio

De vele voorzieningen waarvan inwoners, bedrijven en bezoekers in onze regio gebruik kunnen maken, dragen bij aan onze aantrekkingskracht. In sociaal, cultureel, sportief en recreatief opzicht is er voor alle leeftijdsklassen van alles te beleven. De voorzieningen in de regio hebben niet alleen een waarde vanwege de diensten die ze aanbieden, maar ook vanwege hun verbindende kracht in de samenleving en hun rol als ontmoetingsplek. Toegankelijkheid is daarom een belangrijke voorwaarde. De vraag en de behoefte van de gemeenschap staat voorop. En omdat die gemeenschap niet in alle buurten in de regio hetzelfde is samengesteld, is ook het voorzieningen-aanbod rijk gevarieerd. De vele voorzieningen om ons heen, van winkels tot musea, van buurtbibliotheken tot sportcomplexen, bepalen het karakter van onze regio.

De behoefte aan voorzieningen verandert continu, onder meer door toename van bedrijvigheid, door groei van het aantal inwoners en door maatschappelijke veranderingen zoals verandering van de bevolkingsopbouw, de opkomst van internetwinkelen, groeiende populariteit van individuele sporten en stijgende welvaart. Bedrijven en instellingen spelen hierop in. De groei van het aantal festivals en evenementen in de regio is hier een voorbeeld van. Deze richten zich nu overigens nog vaak op de eigen gemeente; verbreding naar de hele regio of de organisatie een nieuw regionaal evenement juichen we van harte toe.

Omdat we gezamenlijk één stedelijk gebied bewonen en gebruiken, is de ontwikkeling en spreiding van het aanbod aan voorzieningen iets dat alle gemeenten in de regio aangaat. Dat geldt voor sport, voor cultuur en evenementen, voor recreatie, voor onderwijs, voor zorg, voor winkels en nog veel meer. De manier waarop die voorzieningen worden aangeboden, kan overigens verschillen, van particulier initiatief en ondernemerschap tot gemeentelijke dienst. Goede spreiding is daarom altijd maatwerk, dat zorgvuldigheid, afstemming en samenwerking vergt.

Omdat we in al onze buurten maatwerk willen leveren, en omdat we samen met onze maatschappelijke partners veel en grote ambities hebben voor onze regio, verbeteren we onze samenwerking bij afstemming van ons voorzieningenaanbod. Die samenwerking stelt ons in staat om snel in te spelen op veranderende maatschappelijke omstandigheden, om kwalitatief goede dienstverlening te leveren aan burgers, bedrijven en instellingen, om ruimte te geven aan de ideeën en initiatieven, om als betrouwbare en slagvaardige partner kleine en grote projecten vlot tot een goed einde te brengen en om met elan datgene te doen wat onze inwoners van ons mogen verwachten.

ONDERWERPEN in onze strategische agenda:

- Regionale afstemming van de ontwikkeling van voorzieningen voor sport, cultuur, recreatie, openbaar vervoer, onderwijs, zorg, winkels et cetera, met oog voor toegankelijkheid, spreiding, kwaliteit en diversiteit, aansluitend bij de behoefte van de gemeenschap.
- Regionale evenementenkalender, als opmaat voor verdere verdieping van de samenwerking. Uitdaging aan evenementenorganisatoren: organiseer een regio-evenement.



Krachten verenigen

De kwaliteiten versterken van de regio en van de buurten en gemeenschappen waaruit die is opgebouwd: dat is de opgave die wij onszelf stellen. Het motto “karaktervolle groei” is daarbij onze leidraad: positief, met elan, met waardering voor bijzondere karakters en eigenschappen, altijd in samenwer-

king en met een open houding naar nieuwe ideeën, nieuwkomers en innovatie. Maar dat lukt alleen als we onze krachten verenigen: de krachten van inwoners, bedrijven, instellingen en – last but not least – de krachten van de vijf gemeentelijke besturen en organisaties. En daar willen we ons voor inzetten.

Maatschappelijke kracht in de regio verbinden en benutten

De Leidse regio is rijk voorzien van maatschappelijk kracht, kennis en kwaliteiten, bij de universiteit, bij cultuurmakers, bij (rijks)musea, in de historische binnenstad, in dorpskernen, in het groen, bij het LUMC, Alrijne en andere zorginstellingen, bij bedrijven. Deze unieke combinatie maakt dat wonen in de Leidse regio aantrekkelijker is dan op veel andere plekken in Nederland.

Inwoners van de Leidse regio kunnen zich laven aan (en profiteren van) de vele extra's die onze regio te bieden heeft, vanaf de geboorte tot en met de oude dag. Kinderen die in onze regio naar school gaan, merken bijvoorbeeld al op de basisschool dat ze in een regio wonen met veel kennis en historie. Ze komen tijdens hun gehele schoolloopbaan volop in aanraking met musea, kennis en cultuur. De gemeenten kunnen zulke dwarsverbanden stimuleren. Bijvoorbeeld tussen scholen en het lokale bedrijfsleven en kennisinstellingen.

Wij roepen graag iedereen op om nieuwe dwarsverbanden te leggen binnen de regio. Tussen ondernemers, instellingen en overheid. Tussen het Bio Science Park en basis- en middelbare scholen. Tussen Singelpark en groene ommelanden. Tussen cultuur in Leiden en evenementen in de omliggende dorpen. Tussen inwoners en bezoekers. Tussen autochtoon, allochtoon en expat. Tussen de Oude Kooi en Nieuw Leyden. Tussen Zoeterwoude en de Bètacampus. Het zijn zulke dwarsverbanden – nieuw, onverwacht, soms spannend – die het leven in onze regio extra

kleur en inhoud geven en waardoor we het potentieel dat deze regio heeft nog sterker benutten met elkaar.

ONDERWERPEN in onze strategische agenda:

- Bezien welke gemeentelijke netwerkbijeenkomsten benut kunnen worden voor de hele regio (denk aan ondernemersborrel, woondebat met wooncorporaties, Leids onderwijsfestival voor onderwijspersoneel).
- Bestaande regionale netwerken (zoals Economie071 en LAB071) versterken.

Zeven uitgangspunten om de bestuurlijke slagkracht en realisatiekracht te versterken

In de komende jaren willen de gemeentebesturen van de Leidse regio samen met inwoners, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven werken aan verdere versterking van de kwaliteiten van de Leidse regio. De zeven aspecten van karaktervolle groei, en de daarbij genoemde onderwerpen die de vijf gemeenten gezamenlijk gaan uitwerken, geven richting aan de samenwerking, totdat tot een andere vorm van samenwerking is besloten.

Na vaststelling van deze toekomstvisie gaan de vijf gemeentebesturen in de Leidse regio zich ook buigen over de bestuurlijke vorm voor hun samenwerking en de financiering daarvan. Die vorm moet vanzelfsprekend passen bij de ambities in deze toekomstvisie, maar ook bij de ambities die de vijf gemeenten afzonderlijk hebben, bij de rol die zij voor zichzelf zien

weggelegd in de lokale samenleving, bij hun financiële mogelijkheden en hun uitvoeringscapaciteit. De huidige samenwerkingsrelaties zijn hierbij relevant. Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude beschikken over een gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie (Servicepunt71) en Voorschoten heeft met Wassenaar een gezamenlijke ambtelijke organisatie (Werkorganisatie Duivenvoorde). In het sociaal domein ("3D- operatie") werkt Voorschoten intensief samen met Leidschendam-Voorburg en Wassenaar. Vanuit deze situatie gaan wij gezamenlijk aan de slag met de ambities in deze toekomstvisie.

Vooruitlopend op gesprekken over de bestuurlijke vorm hebben raadsleden zich al gebogen over uitgangspunten (houding en gedrag) en organisatorische randvoorwaarden voor samenwerking en

het verenigen van krachten. Samen hebben zij zeven uitgangspunten geformuleerd als leidraad voor de samenwerking.

Vertrouwen is volgens raadsleden en collegeleden in de Leidse regio verreweg het belangrijkste ingrediënt voor gezamenlijke bestuurlijke slagkracht en realisatiekracht. Om de intensievere samenwerking in de Leidse regio duurzaam te verbeteren, investeren we voortdurend in vertrouwen.

Investeren in vertrouwen betekent dat we met elkaar afspraken maken over ons bestuurlijke gedrag, dat we elkaar erop aanspreken wanneer we niet handelen zoals we hebben afgesproken, en dat we onszelf en elkaar corrigeren. **Als vertrekpunt voor die afspraken gebruiken we de volgende zeven uitgangspunten:**



> We realiseren ons dat we samen verantwoordelijk zijn voor betrouwbaar bestuur, met duidelijke, transparante en consistente besluitvorming, met heldere procedures en een goede democratische legitimatie. Participatie van belanghebbenden en benutten van het potentieel van de samenleving is een belangrijk onderdeel daarvan.



> Democratische legitimatie is belangrijk. Het primaat van de besluitvorming ligt daarom bij de gekozen volksvertegenwoordiging. Altijd is voor iedereen duidelijk wie bevoegd is welke beslissingen te nemen, voor elk beleidsdomein. Dat geldt voor besluiten die één buurt betreffen, of één dorp of stadsdistrict, combinaties daarvan of de gehele regio.



> Besluiten voor de regio nemen we doordacht en daadkrachtig, in gesprek met elkaar, en pas nadat we ons ervan hebben vergewist dat we goed inzicht hebben in de belangen en behoeften van elkaar en van onze partners. Een proces waarin ook goed wordt geluisterd naar afwijkende standpunten.



> De afspraken over verbeterde samenwerking in de Leidse regio zijn niet vrijblijvend. Dit betekent bijvoorbeeld dat we ons committeren aan de uitkomst van gezamenlijke besluitvorming voor onderwerpen die de gehele regio betreffen.



> De verbeterde samenwerking in de Leidse regio vergroot daadkracht en slagkracht waarbij we slim kijken hoe we tegelijkertijd de bestuurlijke drukte kunnen terugdringen. Dit doen we door gericht op thema's samen te werken, door elkaars potentieel nog sterker te benutten en door meer met één mond te spreken in grotere samenwerkingsverbanden, zoals Holland Rijnland en de Veiligheidsregio.



> Bij vertrouwen hoort ook bepaald gedrag: rechte doorzichtigheid, respect tonen, eerst luisteren, transparantie creëren, fouten rechtzetten, loyaliteit tonen, resultaten boeken, jezelf verbeteren, de realiteit onder ogen zien, duidelijkheid scheppen over verwachtingen, verantwoording afleggen, toezeggingen en afspraken nakomen en vertrouwen uitdragen.



> In onze raads- en collegeagenda's laten we de onderlinge verbondenheid en de onderlinge betrokkenheid van de gemeentebesturen in de Leidse regio tot uitdrukking komen. Thema's die relevant zijn voor de hele regio, behandelen we met elkaar. Zo krijgen we inzicht in elkaars belangen, zo kunnen we dilemma's delen en zo kunnen we gezamenlijk oplossingsrichtingen verkennen. Op aanbiedingsformulieren vermelden we regionale aspecten en consequenties van voorgestelde raadsbesluiten.

Met intensievere en verbeterde samenwerking in de Leidse regio leggen we een bestuurlijke basis om onze ambitie van “karaktervolle groei” te kunnen realiseren, samen met burgers en partners binnen en buiten de regio, zoals maatschappelijke instellingen, bedrijven en andere overheden. De krachtiger samenwerking binnen de Leidse regio combineren we met constructieve samenwerking met andere gemeenten. Die samenwerking is pluriform, variërend van wettelijk vereiste samenwerking in de veiligheidsregio tot “lichte” vormen van samenwerking, zoals tussen Leiden en Delft, die samen optrekken in de G32 (een kennis- en lobbynetwerk van middelgrote steden).

In al onze samenwerkingsverbanden blijven we scherp letten op doel, efficiëntie en democratische legitimatie. Daartussen moet een goed evenwicht bestaan. Nieuwe ontwikkelingen kunnen dat evenwicht verstoren. Toename van bestuurlijke drukte is onwenselijk; we streven naar afname daarvan. Door versterking van samenwerking in de Leidse regio, in de Duin- en Bollenstreek en in de Rijnstreek kan bijvoorbeeld de behoefte aan samenwerking op het hoger schaalniveau van Holland Rijnland verminderen. In zulke gevallen nemen we graag het initiatief om met onze partners binnen en buiten de regio een nieuw, passend evenwicht te vinden.

AFSPRAKEN om gezamenlijk uit te werken:

- Regelmatig thematische ontmoetingen organiseren tussen colleges en raden in de Leidse regio, met als doel de slagvaardige onderlinge samenwerking bij thema's uit deze toekomstvisie, uitwisseling van kennis en netwerken.
- Bestuurlijke besluitvorming gemeenten: bij college- en raadsstukken aparte check op regionale impact.
- Regionale visie op verbonden partijen vaststellen met daarin aandacht voor wat de Leidse regio zelf doet en wat zij door samenwerkingsverbanden / diensten laat doen en welke regionale ambities zij deze diensten meegeeft. Wat wordt logischerwijs waar ondergebracht en hoe kan dit gezamenlijk efficiënter? Wie krijgt daarbij vanuit de Leidse regio de regie?
- Uitwerken van diverse toekomstige samenwerkingsvormen die de bestuurlijke slagkracht en realisatiekracht vergroten op basis van de benoemde randvoorwaarden, zodat daaruit een keuze kan worden gemaakt – na vaststelling van deze toekomstvisie.
- Praktische uitvoeringsagenda opstellen voor de onderwerpen in de strategische agenda van deze toekomstvisie, op basis van gezamenlijke prioritering.

VERDER LEZEN:

Stephen M.R. Covey (2006),
“De snelheid van vertrouwen”



“Kwaliteiten versterken en krachten verenigen” is onze leidraad: positief, met elan en altijd met een open houding naar nieuwe ideeën, nieuwkomers en innovatie.

**Karaktervolle groei
is onze gezamenlijke ambitie**