



**Bijlage 1.**

**Plan van aanpak voor de inzet van de gemeente Haarlem bij de uitvoering van de 'Samenwerkingsovereenkomst Academisch Onderwijs in de Koepel'**

Het plan van aanpak bevat de inzet van de gemeente Haarlem bij de uitvoering van de 'Samenwerkingsovereenkomst Academisch Onderwijs in de Koepel'. In het plan van aanpak zijn twee scenario's geschetst; een BASIS en PLUS pakket met de daarbij geraamde inzet. Met de geschetste rol in het BASIS pakket komt de gemeente de toezeggingen na die worden gedaan door het aangaan van de Sok.

# **Plan van Aanpak Koepel university 2019-2021**

Rol gemeente bij de Samenwerkingsovereenkomst Academisch onderwijs in de Koepel in een triple helix context

# Inhoud

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| • Haarlemse Triple helix levert kansen op .....                                  | 3  |
| • Scenario's voor de gemeentelijke rol: BASIS of PLUS pakket en UITGEBREID ..... | 4  |
| • Overzicht gemeentelijke inzet per pakket .....                                 | 5  |
| • BASIS pakket .....                                                             | 6  |
| • PLUS pakket .....                                                              | 10 |
| • UITGEBREID pakket .....                                                        | 13 |
| • Faciliteren ruimtelijke ontwikkeling .....                                     | 14 |
| • Projectorganisatie .....                                                       | 15 |
| • Capaciteit en financiële middelen BASIS versus PLUS .....                      | 16 |
| • Bijlage capaciteit en financiële middelen 2019-2022 .....                      | 17 |



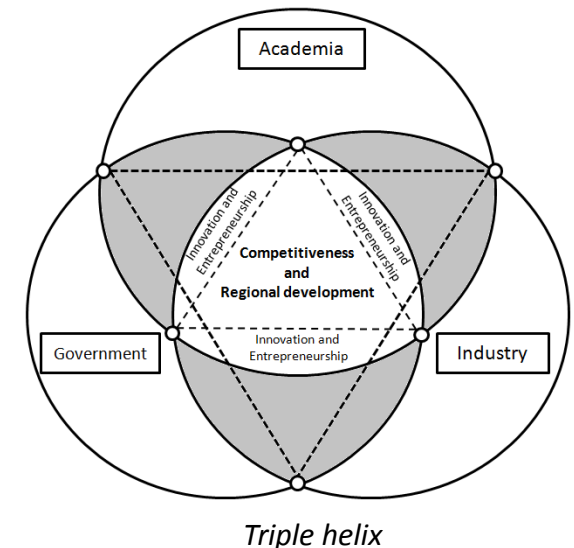
# Haarlemse Triple helix levert kansen op

De gemeente wil een 'Samenwerkingsovereenkomst Academisch Onderwijs in de Koepel' (Sok) aangaan om het academisch onderwijs, zoals voorgesteld in het 'Proposal' een University of Small & Medium Business (USMB), te realiseren in Haarlem. De inzet van de gemeente voor de uitvoering daarvan is met name gericht op inbedding van deze nieuwe speler in het onderwijsveld en in het netwerk van bedrijfsleven, en op de totstandkoming van de Haarlemse triple helix.

Waarom is dat goed voor de stad? Het versterkt enerzijds Haarlem als onderwijsstad; daarmee zou Haarlem een van de Nederlandse universiteitssteden kunnen worden. Tevens versterkt deze triple helix het profiel van Haarlem als stad van het MKB, dat op zijn beurt het MKB in de regio versterkt; de triple helix / kennisregio op het gebied van MKB zal een aantrekkelijke vestigingsfactor voor bedrijven zijn en dat levert extra banen op, doordat bedrijven gezamenlijk met de overheid en kennisinstellingen innovatieprojecten kunnen aanvangen of bij betrokken kunnen raken. Door de triple helix ontstaat er een kennisregio van bedrijven, kennisinstellingen en betrokken overheid, dit zal de aantrekkelijkheid en vestigingsprofiel van Haarlem verbeteren. Dat levert ook extra banen en investeringen op. Dat is bijvoorbeeld ook uit onderzoek naar de spinoff van Den Haag en Middelburg gebleken.

Door als overheid in te zetten op die triple helix wordt de samenwerking tussen stakeholders versterkt. Er komt van alles op de maatschappij af, transitieën moeten plaatsvinden op gebied van duurzaamheid, energie, mobiliteit, etc. Door de samenwerking in een triple helix leren overheid, bedrijven en kennisinstellingen gezamenlijk veel beter om in te spelen op dergelijke ontwikkelingen. Dat levert ook kansen op, bijvoorbeeld op het gebied van financiering. Invest NL (2,5 miljard euro) bijvoorbeeld financiert dergelijke transitieën, het budget komt vooral de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen ten goede (zie ook <https://www.nederlandsinvesteringsagentschap.nl/organisatie/nia-en-invest-nl>). Hoe pro-actiever Haarlem hiermee aan de weg timmert, des te meer kansen zullen ontstaan en des te groter het effect. Tenslotte biedt het kansen om maatschappelijke uitdagingen en beleidsvragen van de gemeente te adresseren.

Die inzet is niet alleen gericht op de USMB. Op dit moment heeft de gemeente ook een rol bij bestaande kennisinstellingen in de stad, zoals bij InHolland; onder andere in raad van toezicht bij InHolland en raden van advies bij diverse opleidingen. De inzet voor de Sok zou, als het gaat om de totstandkoming van de triple helix, dus ook de positie van InHolland en de samenwerking tussen InHolland en USMB kunnen versterken. Er kan worden gekeken hoe alle lagen van het onderwijs, van middelbaar tot NOVA-college, InHolland en ook onderwijsinstellingen buiten Haarlem een bijdrage kunnen leveren aan de economie. Zo werken de gemeente en de opleiding Sport en Bewegen van InHolland samen; studenten worden ingezet om partners in de stad te begeleiden bij het doen van aanvragen op het gebied van sport en bewegen en het verrichten van onderzoek. Ook worden stageplaatsen geboden en gastlessen door de gemeente verzorgd.



# Scenario's voor de gemeentelijke rol: BASIS of PLUS pakket, en UITGEBREID

De gemeentelijke inzet bij de 'Samenwerkingsovereenkomst academisch onderwijs in de Koepel' wordt gebaseerd op een keuze uit 2 scenario's:

- BASIS : dit is de minimale inzet (capaciteit en middelen) die volgt uit het uitvoeren van de Samenwerkingsovereenkomst; welke toezeggingen voor gemeentelijke inzet worden gedaan door het aangaan van de Sok? Het zijn taken die ook logischerwijs passen bij de gemeentelijke rol. De inzet maakt zoveel mogelijk gebruik van de bestaande formatie en gaat uit van een faciliterende en regisserende rol voor de gemeente.
- PLUS : dit is extra inzet (capaciteit en middelen) die versnelling en versterking geeft aan de succesfactoren voor het verkrijgen van academische accreditatie. Die inzet is gericht op het verder vergroten van de economische voordelen en versterking van de triple helix, doordat de gemeente kan voorzien in aantrekkelijke/ideale randvoorwaarden. Deze inzet is pro-actief en vraagt een actieve en stimulerende rol van de gemeente.

Op dit moment kan een keuze worden gemaakt om de inzet minimaal te doen (BASIS), of extra kwaliteit toe te voegen (PLUS). Als de academische accreditatie eenmaal een feit is, kan ervoor gekozen worden om het pakket UITGEBREID uit te voeren.

NB. Omdat de USMB privaat onderwijs betreft, wordt hier nogmaals benadrukt (zie ook de disclaimer in de Sok) dat het niet toegestaan is dat de gemeente bijdraagt aan het onderwijs, en dat is ook niet gevraagd; alle gemeentelijke bijdragen moeten bovendien worden getoetst op ongeoorloofde staatssteun.

Van de ramingen die op de volgende pagina's worden beschreven, wordt steeds aangegeven of het om het BASIS of PLUS pakket gaat. Op p. 17 wordt dit samengevat.

# Overzicht gemeentelijke inzet per pakket

In het BASIS pakket zijn er 7 gemeentelijke taken, die zijn toegezegd in de Samenwerkingsovereenkomst onderwijs:

1. Faciliteren met het gemeentelijk netwerk op gebied van onderwijs (art. 2.9, 2.10, 2.11)
2. Verkennen en instellen (2) incl (co)financieren deeltijd leerstoel(en) (proposal)
3. Verkennen en faciliteren van totstandkoming multifunctionele Haarlemse Universiteitsbibliotheek (art. 2.10)
4. Opzet van een Plan van Aanpak ter voorbereiding op een gemeenschappelijk Research Center gericht op de Haarlemse thema's (artikel 3)
5. Ondersteunen totstandkoming Haarlemse triple helix (art. 2.10, 7.5c)
6. Aantrekken subsidies (proposal)
7. Verkenning en opzet fonds t.b.v. toegankelijkheid Nederlandse studenten (art. 2.12)
8. Procesmanagement

In het PLUS pakket worden alle activiteiten uit het BASIS pakket uitgevoerd, en wordt hiertoe extra capaciteit en geld ingezet die gericht is op versnelling/extra ondersteuning van het bereiken van de academische kwaliteit en op extra waarde/economisch effect:

1. Faciliteren gemeentelijk netwerk op gebied van onderwijs (incl organiseren launching customers)
2. Verkennen en instellen (2) incl (co)financieren voltijds leerstoel(en)
3. Verkennen en totstandkoming van multifunctionele Haarlemse Universiteitsbibliotheek
4. Tot stand brengen en cofinanciering van fonds t.b.v. research center
5. Versterken Haarlemse triple helix (zoals verrichten van impact studie)
6. Aantrekken en lobbyen subsidies en fondsen (proposal)
7. Verkenning, opzet, voorbereiding en cofinanciering fonds t.b.v. toegankelijkheid Nederlandse studenten
8. Procesmanagement

Sommige activiteiten zijn pas zinvol als de academische accreditatie een feit is. Die zijn genoemd onder het pakket UITGEBREID. Vooralsnog is dat pas vanaf 2023 aan de orde, als volgens de huidige plannen academische accreditatie is verkregen. Dan kan Haarlem meetellen als universiteitsstad. De inzet van de gemeente zou dan versterkt kunnen worden door bijvoorbeeld de inzet te richten op een 'city deal kennis maken' (programma van het Rijk). Ook kan bijv. cofinanciering voor het toegankelijkheidsfonds afhankelijk worden gesteld van de academische accreditatie, zodat dit niet wordt toegepast zolang het onderwijs op Hbo-niveau zit.

# BASIS pakket (1 # 4)

In het BASIS pakket zijn er 7 gemeentelijke taken, die zijn toegezegd in de Samenwerkingsovereenkomst onderwijs:

1. Faciliteren met het gemeentelijk netwerk op gebied van onderwijs (art. 2.9, 2.10, 2.11)
2. Verkenning en financiering deeltijd bijzondere leerstoel (proposal)
3. Faciliteren multifunctionele Haarlemse Universiteitsbibliotheek (art. 2.10)
4. Opzet van een Plan van Aanpak ter voorbereiding op een gemeenschappelijk Research Center gericht op de Haarlemse thema's (artikel 3)
5. Faciliteren totstandkoming Haarlemse triple helix (art. 2.10, 7.5c)
6. Aantrekken subsidies (proposal)
7. Verkenning en opzet fonds t.b.v. toegankelijkheid Nederlandse studenten (art. 2.12)
8. Procesmanagement

Hieronder worden deze taken stuk voor stuk beschreven waarbij aangegeven is wanneer de benodigde gemeentelijke inzet nodig is.

## Ad 1. Faciliteren met het gemeentelijk netwerk op gebied van onderwijs (Q2 2019 – Q4 2022; +0,1 fte)

Via bestaande contacten in het netwerk (o.a. Regionale Onderwijsoverleg) wordt de komst van de USMB zonder extra formatie ingebed in de lokale onderwijsmarkt. Daarnaast is een kleine extra inzet nodig om deze inbedding te versnellen. De onderwijspartners USMB zijn in de regio Haarlem nieuwe spelers. Voor hun succes is het belangrijk om ingebed te raken in de verticale onderwijsketen van lagere - middelbare - hoger onderwijs, en in de horizontale keten van andere hoger onderwijsinstellingen, waaronder InHolland en andere universiteiten. Een in Nederland geaccrediteerde opleiding geeft studenten de mogelijkheid door te stromen naar andere onderwijsinstellingen. De gemeente kan helpen om het netwerk te ontsluiten voor SRH/GSE, door scholen voor primair, voortgezet en hoger onderwijs in bestaande lokale en regionale bestuurlijke onderwijs overleggen te informeren over de plannen en SRH/GSE in contact brengen met schoolbesturen in Haarlem en de (MRA) regio. Op pagina 26 van het proposal wordt aangegeven dat de SRH en GSE ook plannen ontwikkelen voor externe toegankelijkheid. De gemeente zal het netwerk hiervoor kunnen ontsluiten. Waarmee bedoeld wordt dat middelbare scholen en het MKB actief ~~kan~~ worden benaderd om de ideeën vorm te geven.

Van de relatie met andere hoger onderwijsinstellingen is *InHolland* de belangrijkste partij voor de USMB om tot afstemming en liefst tot samenwerking te komen. Daar is tijd voor nodig. De USMB zal hierin investeren zodra de Sok ondertekend is. Samenwerking kan op verschillende manieren vorm krijgen, hoewel samenwerkingsvormen die zich richten op bv 'shared services' waarschijnlijk worden beperkt door het feit dat het publiek versus privaat onderwijs betreft. De inzet van de gemeente volgt grotendeels uit de bestaande formatie en is niet zozeer gericht op versterken van de USMB maar op samenwerking met de regio; door een goede samenwerking wordt het economische profiel van de stad immers versterkt.

Ook zijn er kansen voor samenwerking met *Columbia University*. Via de Haarlem-Harlem connectie is eerder het initiatief van de Koepel voor het voetlicht gebracht bij de Columbia University en is er voorzichtig positief gereageerd op een mogelijke connectie. Inmiddels zijn ook de onderwijspartners op de voorbereidingen van de Haarlem-Harlem connectie in april 2019 aangehaakt. Vanuit de SRH worden wereldwijd samenwerkingsrelaties met bedrijven en onderzoek- en onderwijsinstellingen gelegd.

De *Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen* (KHMW) heeft eerder via een pleitbrief aan de gemeente laten weten dat zij het initiatief, om de universitaire opleiding te starten, omarmen en graag meehelpen om ingebed te raken in het netwerk. Dit heeft het bestuur van de KHMW ook in een bestuurlijk overleg met de gemeente bevestigd. Vanuit de gemeente kan dit dan ook met de extra inzet gefaciliteerd worden.

# BASIS pakket (2 # 4)

## **Ad 2. Verkenning en financiering deeltijd bijzondere leerstoel (Q3 2019 – Q2 2021: +0,3 fte; €25k over 4-5 jaar vanaf 2022)**

Een bijzondere leerstoel gericht op duurzaamheid en circulaire economie past goed bij de omstandigheden en prioriteiten van de regio, en ook bij thema's die binnen Haarlem spelen. Dit kan mogelijk een directe vervanging zijn van externe inhuur dat nu gebeurt. Voor de inhoud van de leerstoel wordt i.s.m. SRH/GSE een verkenning gedaan naar de criteria/eisen, de inhoud van mogelijke onderwerpen, de mogelijkheden voor een gecombineerde aanstelling(en) met bijv. een bijzonder lectoraat bij InHolland en de benodigde financiering. Het instellen van een bijzondere deeltijdleerstoel kan de gemeente circa €25.000 per jaar kosten, over een periode van 4 à 5 jaar. Startjaar is in overleg met SRH/GSE. Als er twee leerstoelen worden benoemd met oog op het level playing field, verdubbelen de kosten, maar het kan ook om een gedeelde leerstoel gaan. Overigens moet een financiering van een leerstoel nog wel onderworpen worden aan een staatssteuntoets. Naast het zelf installeren van een leerstoel, zou de gemeente ook (in kader triple helix) leerstoelen kunnen promoten onder het bestaande publiek private netwerk: het Spaarne Gasthuis, MSD, Parkmanagement, Rotery, e.a. uit Haarlem hebben wellicht ook interesse. Door een leerstoel krijg je ideale betrokkenheid van stakeholders/bedrijfsleven en kan veel betekenen voor de triple helix.

## **Ad 3. Faciliteren multifunctionele Haarlemse Universiteitsbibliotheek (Q3 2019 – Q4 2021; +0,1 fte)**

Voor academische accreditatie is een van de criteria waaraan voldaan moet worden, dat er een universitaire bibliotheek moet zijn. De criteria zelf zijn bepalend voor de minimale investeringen die nodig zijn. Criteria voor de wetenschappelijke bibliotheek worden opgesteld door de NVAO. De gemeente draagt financieel NIET bij.

De gemeentelijke rol zal zich richten op drie aspecten:

- Een verkenning naar de mogelijkheden om een wetenschappelijke bibliotheek te combineren met andere functies, inclusief ontsluiting van de wetenschappelijke collectie voor andere doelgroepen.
- Een verkenning naar de mogelijkheden van samenwerking van de universitaire bibliotheek van de USMB met andere bibliotheken, zoals de Openbare Bibliotheek, Teylers, Dolhuys, KHMW (Hodsonhuis).
- Het openhouden van ogen en oren voor mogelijke overname van collecties door fusies van andere universitaire bibliotheken.

De capaciteit en inzet wordt grotendeels geleverd binnen de bestaande formatie van afdeling Cultuur. Extra inzet wordt verwacht van ca. 0,1 fte.

## **Ad 4. Opzet van een Plan van Aanpak ter voorbereiding op een gemeenschappelijk Research Center gericht op de Haarlemse thema's (Q3 2019 – Q3 2020; +0,1 fte)**

In de Samenwerkingsovereenkomst is in artikel 3 de afspraak vastgelegd dat partijen gezamenlijk aan een Plan van Aanpak zullen werken inclusief een business case voor de oprichting van een joint (Haarlems) Research Center. Als voorbeeld geldt het gezamenlijke Research Center van Zeeland waarin zowel Hogeschool Zeeland als UC Roosevelt deelnemen, maar ook Wageningen, Delft e.a. onderzoek doen. Echter niet bekend is op dit moment wat een research center gericht op MKB precies inhoudt en hoe dit vorm kan krijgen. De gemeentelijke inzet betreft alleen het opstellen van een Plan van aanpak. In het BASIS pakket draagt de gemeente zelf financieel NIET bij, anders dan via het aantrekken van subsidies (zie activiteit 6) en een bestuurlijke lobby voor fondsen.

# BASIS pakket (3 # 4)

## Ad 5. Faciliteren totstandkoming Haarlemse triple helix (Q3 2019 – Q4 2022; +0,5 fte)

Zoals de gemeente haar netwerk voor onderwijs inzet om in de regio ingebed te raken, is de inzet van haar netwerk met bedrijfsleven van minstens zo groot belang. Bijvoorbeeld met een van de best georganiseerde bedrijventerreinen Waarderpolder Haarlem Businesspark, of connectie met grootste BedrijfsInvesteringsZone (BIZ) van Nederland, de binnenstad. De gemeente spant zich in om de relatie met het Haarlemse bedrijfsleven te versterken en zodoende de totstandkoming van de triple helix te ondersteunen:

- Opzetten van een samenwerking van bedrijven en onderzoek: opzetten van fieldlabs, subsidie verwerven (zie financiering), onderzoek definiëren dat toegepast kan worden met het bedrijfsleven in de regio. In verlengde en ter versterking van CupolaXS (het toekomstige kennis- en innovatiecentrum voor het MKB in de Koepel zelf) en SUCH-InHolland.
- Verrichten van een verkenning/benchmark welke inzet effectief zou kunnen zijn in Haarlem. Wat doen andere steden?
- Stimuleren van van collectieve en/of publiek private innovatie en daarmee werkgelegenheid bij bedrijven.

De activiteiten van de gemeente richten zich niet zozeer op de USMB maar dienen de economische belangen van de stad Haarlem. Hierbij denken wij aan de opzet van een Haarlemse 'triple helix' in samenwerking met InHolland en andere instituten en het regionale MKB, om de relatie tussen onderwijs, onderzoek en het bedrijfsleven te versterken. Dit kan door in samenwerking met het bedrijfsleven in de MRA een of meer fieldlabs op te zetten, de oprichting van een gemeenschappelijk research center te faciliteren en het MKB te helpen bij het anticiperen op trends zodat zij flexibel en toekomstgericht kunnen blijven. Nog meer relevant netwerk om te faciliteren is het koppelen aan andere belangrijke ontwikkelingen in de stad, zoals HaarlemmerStroom, Oostpoort en Groei vd Stad programma algemeen. Ook de USMB is sterk gericht op samenwerking met het bedrijfsleven in Haarlem en regio (MRA). In de Koepel zelf wordt een nieuw platform gecreëerd voor MKB-bedrijven, genaamd Cupola XS. Dit is een community van bedrijven die zich richt op een programma voor continue leren en support voor groei (incubator). InHolland heeft sinds 2015 een startup centrum, SUCH. Inzet kan tevens gericht zijn op versterking hiervan. We zorgen ervoor dat de partijen met elkaar gaan samenwerken, zich verbinden, synergie vinden ten faveure voor economisch Haarlem, waardoor er meer banen ontstaan en de positie van Haarlem in de MRA versterkt.

## Ad 6. Aantrekken subsidies (Q3 2019 – Q4 2022; +0,2 fte)

Bij veel beschikbare subsidies is betrokkenheid van de betreffende publieke organisatie (in dit geval de gemeente) een voorwaarde, en is een actieve houding nodig van de gemeente voor het verwerven en onderhouden van subsidies. Als 1<sup>e</sup> stap heeft de gemeente al een brede subsidiescan laten uitvoeren. Hieruit komt naar voren dat er verschillende mogelijkheden zijn om subsidie aan te trekken, met name die de samenwerking en opzet van de triple helix kunnen ondersteunen, en daarmee indirect een ondersteuning zijn van de USMB maar ook van InHolland. Inzet om financiering te verkrijgen is dan ook breder gericht waar de USMB maar ook InHolland en het MKB nadrukkelijk van kunnen profiteren en de stad Haarlem een sterk(er) profiel krijgt als stad met een sterk en innovatief MKB.

Onze ogen zijn gericht op relevante subsidies, zoals bv Raak, Innovatie MKB, verschillende programma's van het Europese Erasmusprogramma, gericht op het opzetten en versterken van strategische partnerschappen, (internationale) kennisallianties onderwijsinnovatie en –verbetering, kenniscirculatie en meer samenhang tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven, synergie tussen sectoren en meer interactie in praktijk (bedrijfsleven), onderzoek en beleid. Hierbij kan de gemeente focus leggen op thema's waar het college doelstellingen aan heeft verbonden: duurzaamheid en circulaire economie en het bedrijfsleven.

Er zijn verschillende aspecten van de onderwijs- en onderzoekplannen en van de ideeën voor de versterking van het bedrijfsleven die als subsidiabel uit de quick scan naar voren komen, waaronder een research center, field labs, en een brede universitaire bibliotheek.

Een 2<sup>e</sup> stap is meer focus aan te brengen en het in beeld brengen van de termijnen en ordegrrootte, en de criteria voor de aanvragen. Een deel hiervan kan binnen de bestaande formatie. De extra inzet is naar verwachting ca. 0,2 fte. Er zijn meer mogelijkheden als de accreditatie rond is (zie UITGEBREID).



# BASIS pakket (4 # 4)

## **Ad 7. Verkenning en opzet fonds t.b.v. toegankelijkheid Nederlandse studenten (Q3 2019 – Q4 2022; +0,2 fte)**

Op grond van de Business Case van SRH en GSE wordt 40% van de Nederlandse studenten gesponsord door verlaging van het collegegeld met 50% (€6.750,-), of voor 20% van de Nederlandse studenten 100%. De BC van SRH en GSE is gebaseerd op (minimaal) 400 studenten, waarvan 30% Nederlands. De omvang van het fonds door SRH en GSE is hiermee dus € 325.000. De gemeente heeft altijd aangegeven het van belang te vinden dat de opleiding breed toegankelijk is voor alle (Nederlandse) studenten met een beperkte beurs. De toegankelijkheid kan verder worden vergroot, door in te zetten op het opzetten van een fonds (inclusief aansturing en beheer). Bijvoorbeeld hoogte collegegelden verder verlagen of halvering voor meer Nederlandse studenten mogelijk maken.

De inzet van 0,2 fte is gericht op het verkennen van mogelijkheden en opzet, structuur en organisatie van een fonds. De gemeente draagt zelf in het BASIS pakket vooralsnog financieel NIET bij. De financiële inzet wordt afhankelijk gesteld van academische accreditatie, zie p. 12 pakket UITGEBREID. De gemeente kan uiteraard actief lobbyen voor de investeringen in dit fonds bij andere potentiële financiers (rol bestuurders).

## **Ad 8. Procesmanagement en coördinatie (+0,5 fte)**

In zowel BASIS als PLUS pakket is inzet nodig voor het procesmanagement van samenwerking, projectorganisatie en politiek-bestuurlijke zaken. In het BASIS pakket is die inzet reactief faciliterend, gericht op minimale realisatie van het project. Het gaat om het begeleiden van de samenwerking, de rol in stuur- en projectgroep, interne coördinatie, eventuele besluitvorming en informeren van college en raad, e.d. In het BASIS Pakket is die inzet sober. In het PLUS pakket is die inzet proactief vanuit een veel actievere ondersteunende rol vanuit de verschillende activiteiten die voor de gemeente relevant zijn, gericht op versnelling en succesfactoren en op vergroting van de economische effecten. Behalve ambtelijke uren zal budget beschikbaar moeten zijn om bepaalde advies-, proces- en communicatiekosten te dekken. Globaal is dit budget van het BASIS pakket gesteld op een maximum à €25.000 per jaar.

# PLUS pakket (1 # 4)

In het PLUS pakket worden alle activiteiten uit het BASIS pakket uitgevoerd en wordt hiertoe extra capaciteit en geld ingezet, gericht op versnelling, extra kwaliteit of extra waarde/economisch effect:

1. Faciliteren gemeentelijk netwerk onderwijs (incl organiseren launching customers)
2. Verkennen en instellen (2) voltijds leerstoel(en)
3. Verkennen en totstandkoming van multifunctionele Haarlemse Universiteitsbibliotheek
4. Tot stand brengen en cofinanciering van fonds t.b.v. research center
5. Versterken Haarlemse triple helix (zoals verrichten van impact studie)
6. Aantrekken en lobbyen subsidies en fondsen (proposal)
7. Verkenning, opzet, voorbereiding en cofinanciering fonds t.b.v. toegankelijkheid Nederlandse studenten
8. Procesmanagement

Hieronder worden deze taken stuk voor stuk beschreven waarbij aangegeven is wanneer de benodigde gemeentelijke inzet nodig is.

## **Ad 1. Faciliteren gemeentelijk netwerk onderwijs (incl organiseren launching customers) (Q2 2019 – Q4 2022; +0,3 fte)**

De gemeente zet zich in om het netwerk op gebied van onderwijs voor de USMB te ontsluiten, evenals voor het BASIS pakket. Daarnaast heeft de gemeente diverse maatschappelijke uitdagingen die bij de USMB neergelegd kunnen worden, net zoals dat nu ook voor InHolland gebeurt. Als launching customer (eerste klant) op het gebied van duurzaamheid en circulaire economie kunnen bedrijven en (semi-)overheden en andere organisaties in de MRA-regio interessant zijn. Hierin kunnen de USMB en de overheden direct baat bij elkaar hebben. Tevens kan de USMB (net zoals ook InHolland) interessant zijn om nascholing te leveren, op het gebied van duurzaamheid en circulariteit, en versterking MKB bijvoorbeeld. De inzet van de gemeente is gericht op het wekken van de interesse (op basis van doelstellingen van de overheden in de MRA) en het kwartiermaken om gerichte opleidingen te laten organiseren door de USMB. Voor het MKB lijkt de komst van de USMB een aantrekkelijk perspectief. Behalve dat de USMB waardevolle studenten aflevert die de bedrijven kunnen helpen zich beter voor te bereiden op toekomst, biedt de USMB ook mogelijkheden voor (bij)scholing van het huidige personeel. De inzet van de gemeente zal zijn gericht op het ontsluiten van het netwerk en het actief interesseren van bedrijven voor het aanbod (mede gezien de doelstelling van het college om bedrijven meer circulair en duurzaam te laten opereren), naar aanleiding van de opleidingsvragen voor het huidige personeel maar ook vooral, mogelijkheid gezamenlijk te kunnen innoveren. Zonder innovatie geen veerkrachtig MKB. Bedrijven moeten inspelen op de veranderingen om hen heen. De Koepel biedt straks de mogelijkheid om kennis op te doen, maar ook om kennis te ontwikkelen.

De gemeente Haarlem heeft zelf ook ambities op het gebied van de circulaire economie en duurzaamheid, de MRA heeft hele concrete doelstellingen geformuleerd. Het ligt dan voor de hand om deze ambities te vertalen naar kennis en kunde, en in vragen op gebied van opleiding en onderzoek van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie(s). Net als van het MKB kan dan ook personeel van de overheden in de MRA (inclusief gemeente Haarlem) bijscholing krijgen om de effectiviteit van de inzet te verbeteren. De inzet van de gemeente zal zijn gericht op het ontsluiten van het netwerk om de vraag van overheden en het aanbod door de USMB bijeen te brengen.

## **Ad 2. Verkenning en financiering (2) voltijds bijzondere leerstoel(en) (Q3 2019 – Q2 2021: +0,3 fte; €150k over 4-5jaar vanaf 2022)**

Een bijzondere leerstoel gericht op duurzaamheid en circulaire economie past goed bij de omstandigheden en prioriteiten van de regio. Voor de inhoud van de leerstoel wordt een verkenning gedaan naar de criteria/eisen, de inhoud van mogelijke onderwerpen, de mogelijkheden voor een gecombineerde aanstelling(en) met bijv. een bijzonder lectoraat bij InHolland en de benodigde financiering. Het instellen van een bijzondere deeltijdleerstoel kan de gemeente circa €150.000 per jaar kosten, over een periode van 4 à 5 jaar. Daarbij kan naar cofinanciering worden gezocht bij bedrijfsleven en MRA. Als er twee leerstoelen worden benoemd met oog op het level playing field, verdubbelen de kosten; ook kan een leerstoel worden gedeeld. Overigens moet een financiering van een leerstoel nog wel onderworpen worden aan een staatssteuntoets.



# Plus pakket (2 # 4)

## **Ad 3. Verkennen en totstandkoming van multifunctionele Haarlemse Universiteitsbibliotheek (Q3 2019 – Q4 2021; +0,2 fte + €PM)**

De inzet van de gemeente is niet alleen zoals in het BASIS pakket gericht op het verkennen en eventueel faciliteren van samenwerking bij een multifunctionele universitaire bibliotheek, maar tevens gericht op het actief tot stand brengen van een dergelijke multifunctionele universiteitsbibliotheekomgeving, inclusief eventuele cofinanciering. Uit de verkenning zal moeten blijken hoe groot dit bedrag is. Daarom is de hoogte van de investering PM.

## **Ad 4. Totstandkoming en cofinanciering gemeenschappelijk research center (Q3 2019 – Q4 2023; +0,25 fte + €PM)**

De gemeente kan meedenken met betrokken partijen om mogelijkheden te verkennen tot een investeringsfonds te komen waarmee de voorbereiding, opzet en ontwikkeling van een Haarlems research center wordt gefinancierd. Voor dergelijke investeringen worden uiteraard ook, indien mogelijk, subsidies aangetrokken, maar veelal zullen de overheden en het bedrijfsleven inclusief de onderwijspartners hier gezamenlijk invulling aan moeten geven door middel van investeringsbeslissingen. In het PLUS pakket draagt de gemeente Haarlem zelf ook bij; die bijdrage is echter nog niet te ramen. Financiële bijdrage is PM.

*NB De USMB is een private onderwijsinstelling. Dat betekent dat financiering ervan onder verboden staatssteun zou vallen en daarmee niet mogelijk is. Dat is dan ook NIET aan de orde en om financiering wordt dan ook niet door de initiatiefnemers gevraagd. Alle gemeentelijke bijdragen moeten worden getoetst op ongeoorloofde staatssteun en eventuele ongelijkheid richting InHolland. De inzet van de gemeente is dan ook vooral gericht op de Haarlemse triple helix waarbij diverse onderzoeksinstituten betrokken zijn.*

## **Ad 5. Versterken Haarlemse triple helix (zoals verrichten van impact studie) (Q3 2019 – Q4 2023; +0,5 fte + €PM)**

In het PLUS Pakket kan de gemeente veel extra activiteiten uitvoeren, die de triple helix maximaal gaan versterken of in elk geval ondersteunen.

Dit zijn onder meer het uitvoeren van een benchmark van de gemeentelijke inzet/financiering, het intergemeentelijke netwerk van triple helix regio's actief benaderen om kennis en ervaring uit te wisselen en de totstandkoming van Cupola XS actief ondersteunen. Ook kan de gemeente de totstandkoming van de triple helix financieel ondersteunen. Er zal echter eerst verkend moeten worden om wat voor soort ondersteuning het zou kunnen gaan. Financiële bijdrage is dus PM.

De inzet is tevens met inbegrip van het verrichten van een economische en maatschappelijke impact studie, waarvoor ook financiële middelen worden ingezet.

De inzet van de gemeente zelf is erop gericht om de economische en maatschappelijke voordelen voor de stad Haarlem zo groot mogelijk te maken. Daarom is die ook breder gericht op de samenwerking met bedrijfsleven, onderzoek, (eigen) beleid en versterken van de regionale samenwerking op de thema's duurzaamheid en circulaire economie. De impact van de University Colleges in Den Haag en Middelburg zijn onderzocht door de gemeenten Den Haag en Middelburg. De gemeente Haarlem kan een onderzoek laten uitvoeren naar de mogelijke impact en hoe die economische en maatschappelijke voordelen zo groot mogelijk te maken. Er kan gezocht worden naar cofinanciering, zodat een gedegen onderzoek kan plaatsvinden naar de economische effecten van een USMB. Naar schatting zou de gemeente zelf 0,05 fte en € 20k kunnen bijdragen uit bestaande middelen. *Resultaat* is een rapport over economische impactstudie van de USMB en triple helix. Op grond hiervan zal een actieplan worden opgesteld om de baten ook te kunnen verzilveren.

# PLUS pakket (3 # 4)

## **Ad 6. Aantrekken en lobbyen subsidies en fondsen (proposal) (Q3 2019 – Q4 2022; +0,3 fte)**

Inzet van de gemeente in het PLUS pakket is vergelijkbaar met die voor het BASIS pakket (zie voorgaande). In het PLUS pakket zal de inzet ook actief zijn; om subsidies te verkrijgen, is het verstandig om overleg te plegen, kansen in te schatten, en subsidieverstrekkers te verleiden bij te dragen. Datzelfde geldt in hogere mate voor investeringsbijdragen. Daarom is de extra inzet voor het PLUS pakket naar verwachting ca. 0,3 fte. Bepaalde subsidies zijn echter gericht op cofinanciering. Per fonds zijn de voorwaarden verschillend. Sommige eisen bijvoorbeeld een bepaald aandeel cofinanciering. Afhankelijk van het onderwerp en fonds, kan in sommige gevallen cofinanciering door de gemeente (of door andere partijen) de kansen vergroten. Ook zijn soms coalities nodig die mede financieren. In het PLUS pakket is eventuele cofinanciering door de gemeente niet uitgesloten.

## **Ad 7. Verkenning, opzet, voorbereiding en cofinanciering fonds t.b.v. toegankelijkheid Nederlandse studenten (Q3 2019 – Q4 2022 +0,25 fte; + €PM)**

Inzet van de gemeente vindt in het PLUS pakket plaats zoals in het BASIS pakket, maar uitgebreid met een actieve lobby én eigen (co-)financiering. Als voor 120 Nederlandse studenten het collegegeld omlaag moet van €13.500 naar €2.000 (wettelijk minimum van rijksbekostigde universiteit) dan is jaarlijks een bedrag nodig van €11.500 per student voor 120 Nederlandse studenten (NB de rijksbijdrage per student aan bekostigde universiteiten en hogescholen bedraagt ca. €15.000), zijnde in totaal €1.38 mln. Minus inbreng SRH/GSE resteert er een jaarlijkse financieringsbehoefte van € 1,056 mln. voor een totale studentenpopulatie van 400 studenten.

Indien een revolverend fonds wordt opgezet, is er een omvang nodig van tenminste €20 mln. Tegelijk is natuurlijk niet gezegd dat *alle* Nederlandse studenten conform een rijksbekostigde universiteit om voor bepaalde groepen studenten toegankelijk te zijn. Het kan ook omgedraaid: de omvang van de beurs bepaalt hoeveel studenten extra een beurs kunnen krijgen.

De inzet van de gemeente is gericht op i.s.m. betrokken partners actief tot stand brengen van dit fonds (bv middels subsidies, investeringen door derden e.d.) en kan tegelijk niet achterblijven als (co-) financier. Een investering/lening van de gemeente zal al gauw in de orde van grootte van enkele miljoenen zijn.

*Vooralsnog wordt een financiële bijdrage in het fonds afhankelijk gesteld van de academische accreditatie. Hierdoor vindt cofinanciering niet plaats vóór 2023 en is er zekerheid dat er geen fonds wordt opgezet voor een private HBO opleiding. Zie pagina over pakket UITGEBREID p. 13.*

## **Ad 8. Procesmanagement (Q3 2019 – Q4 2022; +0,8 fte)**

In zowel BASIS als PLUS pakket is inzet nodig voor het procesmanagement van samenwerking, projectorganisatie en politiek-bestuurlijke zaken. In het BASIS pakket is die inzet reactief faciliterend, gericht op minimale realisatie van het project. In het BASIS Pakket is die inzet sober. In het PLUS pakket is die inzet proactief vanuit een veel actievere ondersteunende rol vanuit de verschillende activiteiten die voor de gemeente relevant zijn, gericht op versnelling en succesfactoren en op vergroting van de economische effecten. Behalve ambtelijke uren zal budget beschikbaar moeten zijn om bepaalde advies-, proces- en communicatiekosten te dekken. Globaal is dit budget van het BASIS pakket gesteld op een maximum à €25.000 per jaar, in het PLUS pakket is dat verdubbeld, gesteld op een maximum van €50.000 per jaar.

# UITGEBREID pakket

Er zijn enkele activiteiten die pas aan de orde (zouden kunnen) zijn als de academische accreditatie gerealiseerd is. Dit zijn:

1. **Fondsvorming t.b.v. verbreding toegankelijkheid**
2. **Tot stand brengen 'city deal kennis maken'**
3. **Inventariseren van de ruimtelijke ontwikkelingsmogelijkheden triple helix**

Hieronder worden deze taken stuk voor stuk beschreven waarbij aangegeven is wanneer de benodigde gemeentelijke inzet nodig is.

## **Ad 1. Fondsvorming t.b.v. verbreding toegankelijkheid (Q3 2022 – Q 4 2023; +0,2 fte + € PM)**

Het gaat hierbij vooral om bestuurlijke en ambtelijke inzet om te komen tot ruime vulling en cofinanciering van het toelagefonds.

## **Ad 2. Tot stand brengen 'city deal kennis maken' (Q3 2023 – Q4 2024; +0,2 fte)**

De City Deal Kennis Maken is een samenwerkingsverband tussen het Netwerk Kennissteden Nederland, de ministeries van OCW en BZK, VSNU, VH, Kences en de burgemeesters, hogescholen en universiteiten van negen gemeenten. Haarlem is daarvan geen onderdeel, maar zou dat misschien wel kunnen worden met tenminste InHolland binnen haar grenzen en de USMB op komst. De inzet van de City Deal Kennis Maken is om een versnelling tot stand te brengen in het oplossen van maatschappelijke opgaven van steden door onderzoekers, docenten en studenten hierbij grootschalig te betrekken. De betrokken steden, kennisinstellingen en andere partners beschouwen dit enerzijds als een vorm van kennisbenutting en anderzijds als het aanbieden van de stad als leeromgeving voor studenten, docenten en onderzoekers. Centraal in deze City Deal staan talentontwikkeling, ondernemerschap én het stimuleren van maatschappelijke betrokkenheid.

Negen kennissteden hebben reeds getekend: Delft, Enschede, Groningen, Leiden, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg en Wageningen. Amsterdam heeft daarnaast aangegeven ook graag aan te willen haken. De steden in het Netwerk Kennissteden Nederland hebben een unieke uitgangspositie voor kenniscirculatie, omdat zij universiteiten, hogescholen en roc's in hun stad hebben. Alle steden zullen met hun kennisinstellingen een (duurzaam) samenwerkingsverband opzetten rond grootstedelijke thema's. Uitgangspunt hierbij is de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaringen. De succesformules worden verankerd door middel van uitwisseling en monitoring, om zo deze City Deal van ambitiedocument naar bewezen en zichtbaar succesvolle werkwijze te laten groeien.

## **Ad 3. Inventariseren van de ruimtelijke ontwikkelingsmogelijkheden triple helix (Q3 2022 – Q4 2023; +0,1 fte)**

Als de USMB start, zal op hetzelfde moment ook de Cupola XS aanvangen. Als de triple helix een succesformule blijkt, kan het een stimulans zijn voor de ontwikkeling van fieldlabs e.d., meer ruimte voor bijvoorbeeld het C-district, nieuwe vestiging van bedrijven en bedrijvigheid, grotere behoefte aan studentenhuisvesting etc. Vanuit de Koepel richting Waarderpolder kan de impact van een ontwikkelzone vergroot worden.



# Faciliteren ruimtelijke ontwikkeling

De gemeente begeleidt de juridische-planologische procedure voor de herontwikkeling van het Koepelcomplex. Daartoe worden met Panopticon, Elan Wonen en Duwo afzonderlijk Anterieure Overeenkomsten gesloten om de kosten ervan te verhalen. Onderstaande capaciteit moet worden geleverd, maar wordt vergoed door partijen.

## Begeleiden van de ruimtelijke-planologische procedure (2019-2021; 1,5 fte \*\*)

Panopticon, Elan Wonen en Duwo hebben gezamenlijk een Stedenbouwkundig Plan in voorbereiding. Panopticon heeft voor de Koepel ook een aanvraag restauratievergunning gedaan, vooruitlopend op een omgevingsvergunning met functiewijzigingen voor de Koepel. Separaat zal ook een aanvraag door Duwo en Elan Wonen worden gedaan. De kosten die de gemeente maakt voor de begeleiding van de planvorming en planologische procedure (artikel 4 Sok) zullen door de partijen worden gedragen. Zodra het Stedenbouwkundig Plan is vastgesteld, zal per partij een Anterieure Overeenkomst worden gesloten voor het kostenverhaal. Vooruitlopend daarop zijn in 2018 met de partijen Voorschotovereenkomsten gesloten, à totaal € 59k.

*\*\* voor deze inzet wordt een AO gesloten met Panopticon, ter dekking van de kosten.*

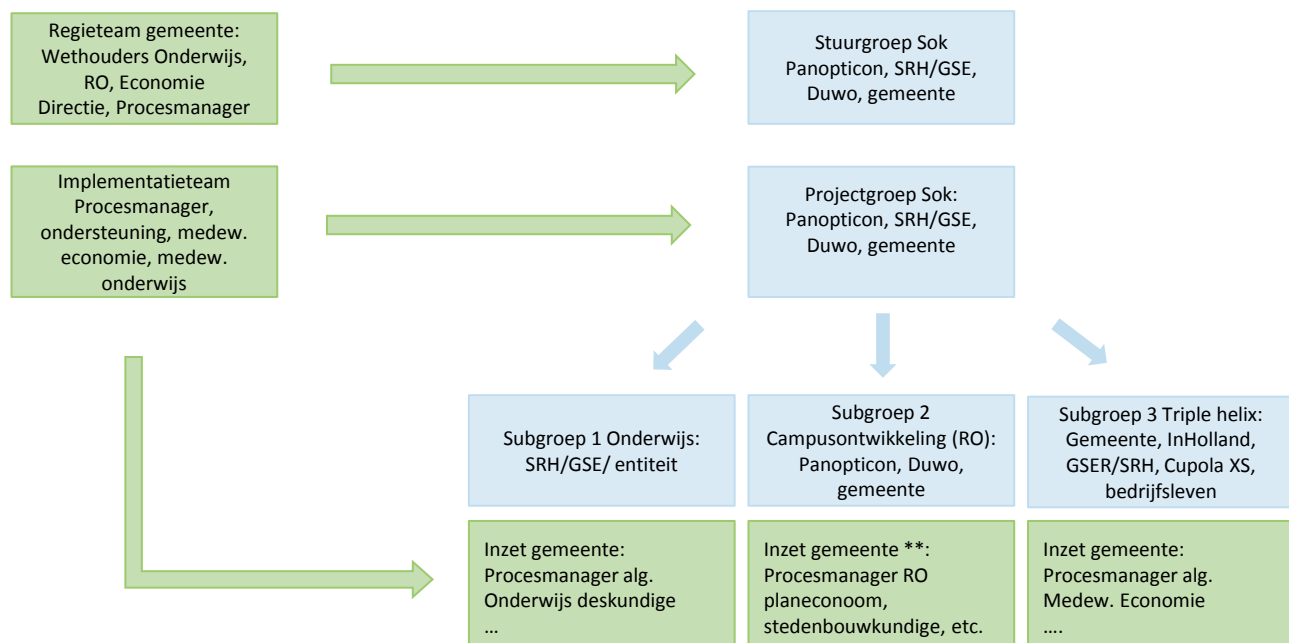


# Projectorganisatie

In de Samenwerkingsovereenkomst Onderwijs met SRH/GSE, Panopticon en Duwo is sprake van een gezamenlijke projectorganisatie (artikel 7). Deze zal leiding geven aan de samenwerking vanuit de Agreement on Cooperation. Dit betreft een stuurgroep en een projectgroep, met drie subgroepen op de benoemde thema's resp. 1) onderwijs, 2) campusontwikkeling (RO) en 3) triple helix (versterking samenwerking instituten, onderwijs, onderzoek en economie). Trekker hiervan is Panopticon.

Bij de 1<sup>e</sup> subgroep is de inzet van de gemeente beperkt, en slechts een lobby richting de NVAO. De gemeente zal zich uiteraard niet bezig houden met het curriculum en de accreditaties. De gemeentelijke capaciteit zal met name nuttig zijn in de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> subgroep, hoewel ook hier de gemeentelijke inzet minder omvangrijk is dan die van de SRH en GSE, en Panopticon als coördinator.

De projectorganisatie van de gemeente bestaat uit een Regieteam met verantwoordelijke portefeuillehouders en directie en een ambtelijk Implementatieteam. Coördinatie en sturing vindt plaats door een coördinerend procesmanager en een coördinerend portefeuillehouder. Op onderdelen zal gewerkt worden in de gezamenlijke projectorganisatie van de Sok. Hoe de samenwerking eruit gaat zien, moet met partijen worden uitgewerkt.



# Capaciteit en financiële middelen BASIS versus PLUS

**De inzet van de gemeente in het BASIS scenario komt vooralsnog neer op gemiddeld 1,5 à 2 fte in 2020 – 2022 (\*\*).** In 2019 is globaal de helft van deze inzet nodig. Daarnaast zal budget nodig zijn om onderzoek te kunnen doen, advies te kunnen inwinnen, bijeenkomsten te organiseren, en eventueel locatiebezoek te doen, gemaximeerd op ca. € 25.000 per jaar. Er is bovendien één budget concreet nodig voor een activiteit, namelijk financiering van de deeltijd bijzondere leerstoel, tenminste à €25.000 per jaar. Echter ook in dat geval is cofinanciering van bedrijfsleven en andere MRA overheden mogelijk. Een voorstel zal eerst worden voorbereid.

**De inzet in het PLUS scenario kan gerekend worden op 2,5 à 3 fte in 2020 – 2022.** In 2019 is globaal de helft van deze inzet nodig. Daarnaast zal budget nodig zijn om onderzoek te kunnen doen, advies te kunnen inwinnen, bijeenkomsten te organiseren, en eventueel locaties te bezoeken, gemaximeerd op ca. € 25.000 per jaar.

Daarnaast wordt in het PLUS pakket ervan uitgegaan dat de gemeente ook aan (co)financiering doet. Er is één budget concreet te maken, namelijk financiering van de voltijd bijzondere leerstoel, t.w.v. €150.000 per jaar. Echter ook in dat geval is cofinanciering van bedrijfsleven en andere MRA overheden mogelijk. Voor de overige onderwerpen valt op dit moment niet concreet aan te geven hoe groot een **financiële bijdrage** zou kunnen /moeten zijn, en zijn daarom als **(PM)** opgegeven. Uiteraard kan niet worden uitgegaan van een blanco cheque. Daarom is het voorstel om vooralsnog uit te gaan van alleen de geraamde capaciteit plus procesgeld voor het PLUS pakket. Voor iedere eventuele andere PM financiële bijdrage, zal een besluit pas worden genomen nadat er een concreet voorstel ligt.

Het **Implementatieteam** ziet er als volgt uit, met de maximum capaciteit in 2020. Zie bijlage met gedetailleerder overzicht van capaciteit en kosten. Overigens gaat het hierbij om de benodigde uren, hoe de invulling van de benodigde inzet binnen het implementatieteam wordt verdeeld, personele samenstelling (al dan niet gecombineerde functies), is aan de ambtelijke organisatie.

|                  | BASIS | PLUS |
|------------------|-------|------|
| Jr procesmanager | 0,3   | 0,3  |
| Medew. Onderwijs | 0,6   | 1,05 |

(\*) Ter vergelijking: In 2018 is ongeveer 1,3 fte aan het project besteed (buiten de inzet voor de begeleiding van de juridisch-planologische procedure).

(\*\*) Secretariële ondersteuning is in de ramingen niet meegerekend.

(\*\*\*) In de geraamde inzet is niet meegerekend de voortzetting van het procesmanagement (afdeling PCM) ter voorbereiding van de gemeentelijke besluitvorming, inwinnen van externe adviezen, e.d. hetgeen voor de periode vanaf 1-1-2019 wordt geraamd op 0,3 -0,4 fte.

# Bijlage. Capaciteit en financiële middelen 2019-2021

In de onderstaande capaciteitsraming is geen rekening gehouden met gemeentelijke bemoeienis bij de rol van stichting Panopticon. Het is een globale inschatting.

| Activiteit                                                                                                                        | CAPACITEIT  |          |             |            |             | GELD            |                 |                 |                  |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
|                                                                                                                                   | 2019        | 2020     | 2021        | 2022       | 2023        | 2019            | 2020            | 2021            | 2022             | 2023             |
| BASIS 1.Faciliteren gemeentelijk netwerk onderwijs                                                                                | 0,1         | 0,1      | 0,1         | 0,1        |             |                 |                 |                 |                  |                  |
| BASIS 2.Verkennen en instellen (2) voltijds leerstoel(en)                                                                         | 0,15        | 0,3      | 0,15        |            |             |                 |                 |                 | € 25.000         | € 25.000         |
| BASIS 3.Verkennen en totstandkoming van multifunctionele Haarlemse Universiteitsbibliotheek                                       | 0,05        | 0,1      | 0,1         |            |             |                 |                 |                 |                  |                  |
| BASIS 4. Opzet van een Plan van Aanpak ter voorbereiding op een gemeenschappelijk Research Center gericht op de Haarlemse thema's | 0,1         | 0,1      |             |            |             |                 |                 |                 |                  |                  |
| BASIS 5. Faciliteren totstandkoming Haarlemse triple helix                                                                        | 0,25        | 0,5      | 0,5         | 0,5        |             |                 |                 |                 |                  |                  |
| BASIS 6. Aantrekken subsidies en fondsen (proposal)                                                                               | 0,1         | 0,2      | 0,2         | 0,2        |             |                 |                 |                 |                  |                  |
| BASIS 7.Tot stand brengen en cofinanciering fonds t.b.v. toegankelijkheid Nederlandse studenten                                   | 0,1         | 0,2      | 0,2         | 0,2        |             |                 |                 |                 |                  |                  |
| BASIS 8. Procesmanagement en coördinatie                                                                                          | 0,5         | 0,5      | 0,5         | 0,5        | 0,5         | € 25.000        | € 25.000        | € 25.000        | € 25.000         |                  |
| <b>SOM INZET BASIS</b>                                                                                                            | <b>1,35</b> | <b>2</b> | <b>1,75</b> | <b>1,5</b> | <b>0,5</b>  | <b>€ 25.000</b> | <b>€ 25.000</b> | <b>€ 25.000</b> | <b>€ 50.000</b>  | <b>€ 25.000</b>  |
| PLUS 1. Faciliteren gemeentelijk netwerk onderwijs (zoals organiseren launching customers)                                        | 0,1         | 0,3      | 0,3         | 0,3        |             |                 |                 |                 |                  |                  |
| PLUS 2.Verkennen en instellen (2) voltijds leerstoel(en)                                                                          | 0,15        | 0,3      | 0,15        |            |             |                 |                 |                 | € 150.000        | € 150.000        |
| PLUS 3.Verkennen en totstandkoming van multifunctionele Haarlemse Universiteitsbibliotheek                                        | 0,1         | 0,2      | 0,2         |            |             |                 | PM              | PM              |                  |                  |
| PLUS 4. Tot stand brengen en cofinanciering van fonds t.b.v. research center                                                      | 0,1         | 0,25     | 0,25        | 0,25       | 0,25        |                 | PM              | PM              | PM               |                  |
| PLUS 5. Versterken Haarlemse triple helix (zoals verrichten van impact studie)                                                    | 0,1         | 0,6      | 0,6         | 0,6        | 0,6         |                 | PM              | PM              | PM               | PM               |
| PLUS 6. Aantrekken en actief lobbyen subsidies en fondsen (proposal)                                                              | 0,15        | 0,3      | 0,3         | 0,3        |             |                 | PM              | PM              | PM               |                  |
| PLUS 7. Tot stand brengen en cofinanciering fonds t.b.v. toegankelijkheid Nederlandse studenten                                   | 0,15        | 0,25     | 0,25        | 0,25       |             |                 |                 |                 |                  | PM               |
| PLUS 8. Procesmanagement en coördinatie                                                                                           | 0,8         | 0,8      | 0,8         | 0,8        | 0,8         | € 50.000        | € 50.000        | € 50.000        | € 50.000         |                  |
| <b>SOM INZET PLUS</b>                                                                                                             | <b>1,65</b> | <b>3</b> | <b>2,85</b> | <b>2,5</b> | <b>1,65</b> | <b>€ 50.000</b> | <b>€ 50.000</b> | <b>€ 50.000</b> | <b>€ 200.000</b> | <b>€ 150.000</b> |

