

## Het ontstaan en oprichtingsjaar van De Riverboard

### Het idee

Zo'n 5 jaar geleden ontstond het idee van een samenwerking van partijen, een *coalition of the willing*, die van de Waterwegregio meer konden maken dan de som der delen. Vanuit de Economische Adviesraad Vlaardingen lag een helder advies<sup>1</sup> over een gezamenlijke aanpak en gedeelde stem in de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag (MRDH). Bij de totstandkoming van de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag (MRDH) leek het partijen een goed idee om op specifieke thema's voor de hele Waterwegregio te kunnen spreken. Immers, dan sprak je voor 184.000 inwoners i.p.v. alleen voor de bewoners van de eigen stad. Een *boost* geven op het gebied van welvaart en welzijn, was het idee. Vervolgens kwamen begin 2016 de OESO-rapporten<sup>2</sup> uit en deed Jeremy Rifkin zijn intrede met de *Roadmap Next Economy*<sup>3</sup>. Gemeenteambtenaren trokken naar Milaan om hem te horen over de nieuwe industriële revolutie vanuit een integrale visie. Het was duidelijk dat bestuurlijke versnippering en het ontbreken van een gedeelde visie één van de belangrijkste oorzaken was van de matige prestaties van onze metropoolregio's in vergelijking met vergelijkbare regio's mondiaal. Daar moest iets aan gebeuren, ook in de Waterwegregio. De eerste schetsen voor één integraal economisch systeem voor de Waterweg waarboven de term *Riverboard* werd gezet, werden gedeeld en besproken<sup>4</sup>. Een quadruple-helix samenwerking waarbij Schiedam zich zou concentreren op de havens en de maakindustrie, Maassluis op de Vrijtijdseconomie (VTE) en Vlaardingen op Food/water.

Het was allemaal logisch, toch was de tijd nog niet helemaal rijp. Elkaar op die thema's vertegenwoordigen voelde nog als een brug te ver. Maar het zaadje was geplant: het idee dat je samen vanuit integrale scenario's meer zou bereiken en dat de economische groei versneld kon worden door een coalitie van verschillende stakeholders...

### De start

Ondernemersverenigingen namen het voortouw: zij maakten de start met De Riverboard, bekostigd door het ondernemersfonds van een aantal grote bedrijven. De provincie was meteen alert. Logisch: de laatste jaren buitelen landelijk de publicaties (SER, PBL, Platform31..) over elkaar heen waarin staat benoemd dat regionale samenwerking met ondernemers dé oplossing is: niet alleen voor een sterkere economische positie, maar ook voor maatschappelijke inbedding. Overall in het land proberen overheden ondernemersenergie te bundelen. Vaak lukt dat niet. Maar hier kwam het initiatief nota bene van de ondernemersverenigingen!

De provincie toonde zich zeer geïnteresseerd in het vervolg. Indien de gemeenten (pro)actief zouden participeren, liet gedeputeerde Vermeulen weten, zou de provincie een bijdrage geven aan de oprichting.

Al snel sloten gemeenten, maatschappelijke instellingen en onderwijsinstellingen zich aan en gemeenten en provincie droegen bij in de kosten van de oprichting. Een quadruple publiek-privaat initiatief, waarbij een vertegenwoordiger van ieder van deze stakeholders maandelijks aanschuift bij het overleg, was een feit. Geen praatclub, maar een doe-club. Geen 'doemdenken' waarin je elkaar aftroeft, maar 'doendenken', waarin je samen de schouders eronder zet<sup>5</sup>. Geen top down aansturing, maar vooral het verbinden van partijen en ideeën binnen al bestaande netwerken.

Het oprichtingsjaar is bijna voorbij, een bijzonder jaar om op terug te kijken. Vlak na de start sloot de aanvraagperiode van de Regiodeal. Voor Nederland West was al een voorkeurs-kandidaat voorgesorteerd, dus de kans dat de Waterweg een bijdrage zou krijgen was eigenlijk verwaarloosbaar. Toch namen we de gok. In minder dan zes weken stampten alle partners van de Riverboard een gezamenlijke aanvraag uit de

---

<sup>1</sup> Van profileren naar profiteren, April 2016

<sup>2</sup> oecd-territorial-reviews-the-metropolitan-region-of-rotterdam-the-hague, feb 2016

<sup>3</sup> Zie <https://www.roadmapnexteconomy.com/circular-economy/roadmapjeremyrifkin>

<sup>4</sup> "Werken, denken en delen als een economisch systeem, zie figuur 2.

<sup>5</sup> In zijn boeken 'ECO3. Doendenken' en 'Verzet in ecopanische tijden' formuleert filosoof Henk Oosterling, voormalig universitair hoofddocent aan de EUR en initiator van maatschappelijke projecten rond vakmanschap op Rotterdam-Zuid, het als volgt: "Door je vragen, zorgen en levensstijl te delen kun je de switch maken van 'doemdenken' naar 'doendenken'.

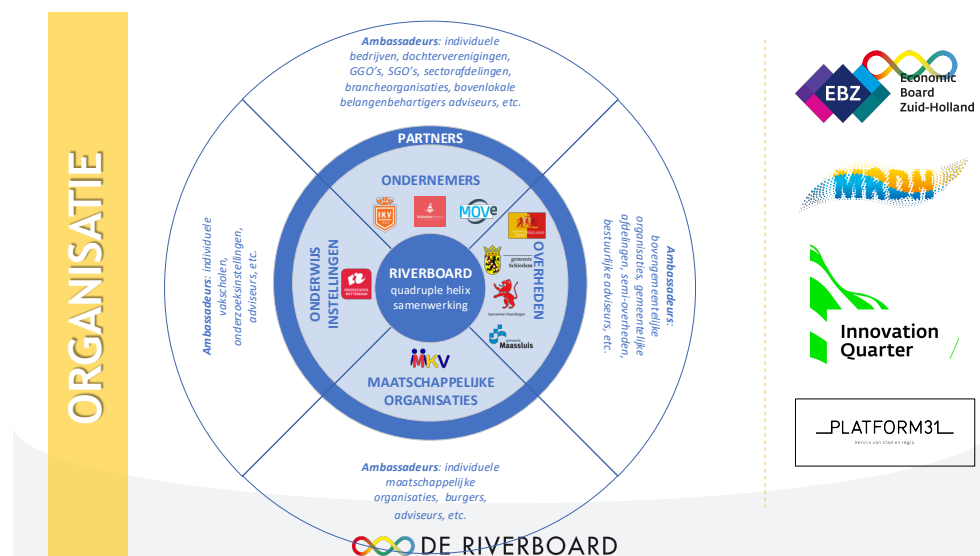
grond. Scribent was het bureau Erac. Hart van de aanvraag was een analyse van de regio. Een pijnlijke lijst rode cijfers: de Waterweg staat er niet goed voor.

Toekenning van de bijdrage liep als verwacht, toch was de aanvraag een succes. Dit was de eerste keer dat de regio zich in het politieke landschap heeft kunnen profileren als één regio. Daarvan is terdege nota genomen. De urgentie van de situatie wordt nu voluit herkend en erkend. Als in de Staten de voortgang wordt besproken van de partijen die een Deal hebben gekregen, wordt nu ook steeds de stand van zaken besproken van de Waterwegregio. Gedeputeerde Vermeulen heeft een brief aan de staten geschreven waarin hij ondersteuning toezegt.

Halverwege het oprichtingsjaar brak de pandemie los. Die had uiteraard grote effecten op de Riverboardpartners, maar heeft de gezamenlijke dynamiek slechts beperkt gehinderd. In het eerste half jaar was al zoveel goodwill en momentum gecreëerd dat we daar in het tweede half jaar online op konden doorpakken. Naast de aanvraag voor de Regiodeal is ook de Green Business Club opgericht, de Tafel Leven lang Ontwikkelen gestart, zijn afspraken gemaakt voor de bijeenkomsten van de grote bedrijven, en is ook De Riverboard alweer fysiek bij elkaar gekomen.

### Wat is de Riverboard?

De Riverboard is opgericht vanuit het besef dat het economisch beter moet kunnen in de Waterwegregio, bestaande uit Maassluis, Vlaardingen en Schiedam. We zijn in september 2019 echt gestart. In de Riverboard hebben verschillende partijen zich verenigd: gemeenten, ondernemersverenigingen, provincie, maatschappelijke instellingen en onderwijsinstellingen. Met als gezamenlijke doel de groei te versnellen van welvaart en welzijn. Wij zijn daarin begeleid door o.a. de Economic Board Zuid-Holland (EBZ).



Figuur 1: de quadruple-organisatie

De Riverboard wil een verbindende partij zijn op het gebied van kennis, netwerken en initiatieven. Vaak zien we in onze regio mooie initiatieven die elkaar min of meer wegconcurreren, en niet de juiste schaalgrootte en impact krijgen omdat we ze niet gezamenlijk oppakken. De Riverboard gaat die versnippering te lijf vanuit een integrale aanpak.

Groei door verbinding, zo vormen we nieuwe connecties en verknopen we deze met elkaar. Hiervoor is niet het 'piramide'-of 'lineair'-denken van belang, maar juist het 'netwerk-of systeemdenken'. Mensen met een passie voor hun vak en de regio vinden elkaar en gaan in gesprek, creëren samen knooppunten en nieuwe verbindingen en maken zo de muren tussen (bestuurlijke) organisaties poreus. Zo openen de organisatorische grenzen van gemeenten, organisaties en instellingen zich om nieuwe verbindingen te maken.

## Wat gaat er dan nu niet goed in de Waterwegregio?

De regio heeft als intermediaire zone (ingeklemd economisch kerngebied en ruraal gebied) vergelijkbare uitdagingen als Rotterdam Zuid. (R'dam Zuid telt 201.000 inwoners en de Waterwegregio 184.000). We ervaren voordelen van de nabijheid van Rotterdam en Den Haag, maar op dit moment vooral nadelen. Als middelgrote steden worden we geconfronteerd met grootstedelijke thema's, zoals relatief veel armoede en werkloosheid, een lage opleidingsgraad, slechte leefbaarheid en een hoog aandeel niet-Westerse bevolking met taalachterstanden die daar vaak bij horen.

Het bedrijfsleven heeft als motor van onze economie en welvaartsgroei een aantal uitdagingen: de beschikbaarheid van gekwalificeerd en duurzaam inzetbaar personeel, efficiëntere logistieke stromen, en soms uitbreidingsbehoeften die op gespannen voet kunnen staan met de kwaliteit van de leefomgeving en het welzijn van bewoners.

Kansen worden niet ten volle benut wanneer verschillende economische sectoren nog onvoldoende met elkaar in contact staan en de regio bestuurlijk gefragmenteerd is. Ondernemers, overheden, onderwijs- en maatschappelijke instellingen kunnen hun samenwerking aanzienlijk verbeteren door vanuit een gedeelde visie op te trekken.

De Waterwegregio kent de volgende aandachts- en verbeterpunten:

- **Afname beroepsbevolking**  
De Waterwegregio kent een relatief grote afname van de beroepsbevolking. Dit beïnvloedt het aantrekken van werkgelegenheid en zet ook de publieke dienstverlening (zoals zorg en onderwijs) onder druk.
- **Bedrijfsvestigingsklimaat**  
De toename van het aantal bedrijfsvestigingen in Maassluis, Vlaardingen en Schiedam schommelt rond het gemiddelde in Zuid-Holland, maar blijft stevig achter bij Rotterdam en vergelijkbare steden als Gorinchem en Gouda.
- **Bedrijvigheid**  
Het aantal bedrijfsoprichtingen en ZZP'ers ligt in de Waterregio weliswaar hoog, daar staat tegenover dat ook het aantal bedrijfsopheffingen ook opvallend hoog is.
- **Grootstedelijke problematiek**  
Er is een mismatch tussen de omvang van de grootstedelijke problematiek in de gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam en de financiële ondersteuning die het ministerie van BZK op dit terrein biedt aan middelgrote gemeenten.
- **Relatief veel huishoudens onder armoedegrens**  
Aandeel huishoudens met inkomen tot max. 120% van sociaal minimum (2017):  
Vlaardingen 16,8%, Schiedam 18,2%, Maassluis 13,4%. (NL= 14,1%)
- **Relatief veel kinderen onder armoedegrens**  
Vlaardingen 15,3%, Schiedam 15,5%, Maassluis 11,8%: (NL= 8.8%)
- **Relatief hoog percentage werkzoekenden**  
Vlaardingen 11,6%, Schiedam 12,1%, Maassluis 10,9%
- **Relatief laag aantal banen**  
Het aantal banen per 1.000 inwoners in de Waterwegregio is 336 (NL= 475).
- **Relatief hoog percentage aan uitkeringen**  
Vlaardingen 7,6%, Schiedam 7,9%, Maassluis nb.
- **Relatief laag onderwijsniveau onder de beroepsbevolking**  
Vlaardingen 24,3%, Schiedam 23,1%, Maassluis 25%
- **Scheefgroei op woningmarkt**  
48 % woningen in particulier bezit in MVS (NL = 57%), 39 % corporatiebezit in MVS (Vlaardingen 50%, NL= 29%), lage WOZ-waarden: 183k in MVS (NL = 248k)
- **Samenstelling bevolking**  
Nederlandse achtergrond MVS = 65% (NL = 77%), Niet- Westers MVS = 24 % (NL = 13%), tweemaal zoveel MOE-landers in MVS (4%) in vergelijking met Nederland (2%). Daarbij moeten we dus rekening houden met bv. taalachterstanden bij kinderen.

- **Slechte leefbaarheid**

Alle drie de gemeenten van de Waterwegregio staan in de top 5 van gemeenten met de wijken met de slechtste leefbaarheid, staan (RIGO, Atlas voor gemeenten 2018).

### De intermediaire zone

We spreken van een intermediaire zone als een regio vlakbij een grote stad ligt, tussen economisch kerngebied en ruraal gebied, waarbij de economie gedijt bij lage grondprijzen, in combinatie met een uitstekende bereikbaarheid. Zo'n regio ondervindt veel agglomeratie-effecten en die zijn over het algemeen negatief. De Waterwegregio is een schoolvoorbeeld.

Als Riverboard zijn wij ervan overtuigd dat de intermediaire zone voor de toekomst van de bv Nederland alleen maar in belang toeneemt. Deze gebieden huisvesten miljoenen inwoners. Ze kennen twee toekomstscenario's.

- 1) Negatief – negatieve effecten van groei in steden zorgt ervoor dat alle nadelen zich concentreren in gebieden rond de stad, daarmee de economische groei beperkend van de gehele regio.
- 2) Positief - 'Borrowed size'. Deze gebieden ontwikkelen zich positief omdat ze agglomeratievoordelen genieten van elkaar en de grotere aanpalende gemeenten. Dit veronderstelt een aanpak om de negatieve gevolgen te verminderen en een **gezamenlijke strategie** om potentiële positieve effecten te versterken.

Spoort de wijze waarop in Nederland het geld verdeeld wordt met deze inzichten? Nee. Een aantal observaties van de afgelopen jaren:

- Landelijk gaat veel geld naar de centrumgebieden. Het risico is een groeiende ongelijkheid in vergelijking met de intermediaire zones, zowel op het gebied van welvaart als op welzijn. Daar waar dit doorzet, ontstaat een concentratie van agglomeratienadelen. Bij ongewijzigd beleid gaan de intermediaire zones op enig moment de economische groei van Nederland hinderen.
- Ministeries verdelen gelden niet naar de hoogste urgentie vanuit landelijk perspectief, maar streven naar een 'eerlijke' verdeling over de windrichtingen van Nederland. Bluswater dat eerlijk wordt verdeeld in plaats van dat er gekeken wordt waar de brand het hevigst is.
- Een flink deel van de gemeentelijke begrotingen van de Waterwegregio wordt gebruikt voor WMO, Jeugdzorg en de participatiewet. In de Waterwegregio hebben de gemeenten op deze thema's gemeenschappelijke regelingen. Ten tijde van het schrijven van dit artikel staat Vlaardingen al onder financieel toezicht. Maar landelijk hebben meer middelgrote gemeenten die worden geconfronteerd met grootstedelijke problematiek financiële problemen, vaak ontstaan door de decentralisaties in de zorg.

## Strategie van de Riverboard: 'Borrowed size'

We kunnen het tij nog keren. Samenwerking kan agglomeratievoordelen creëren en benutten. Precies dat is de bestaansreden van De Riverboard.

De strategie is 'Borrowed Size'<sup>6</sup>: maximaal gebruik maken van elkaar en van de naburig gelegen centrumgemeente. Puur en alleen de schaalvergroting zorgt al voor meer productiviteit. Tweemaal zoveel inwoners betekent 15 procent meer productie en welvaart in elk van de deelnemende steden. Dat geldt voor steden van iedere omvang. Het verklarende mechanisme volgt uit de netwerktheorie waarbij vergroting van een netwerk een disproportionele (wiskundig: superlineaire) toename van het aantal verbindingen tussen de knopen van het netwerk tot gevolg heeft. De knopen van het netwerk zijn de inwoners, ondernemers en bedrijfsvestigingen in de stad. Deze niet-lineaire toename van verbindingen tussen de knopen veroorzaakt in disproportionele mate nieuwe verbindingen en clusterversterking, en de clusters betreffen vooral de bedrijfseconomische en consumenten georiënteerde (culturele) activiteiten in een stad. De stad komt sterker op de kaart en haar sociaaleconomische en culturele positie wordt voor de buitenwereld steeds attractiever waardoor de stad in toenemende mate actieve, talentvolle personen aantrekt en er meer sociaal-economische activiteiten met grotere impact tot stand kunnen komen. De stad wordt zowel van binnenuit als door interactie met de buitenwereld disproportioneel sterker bij vergroting.

Diversiteit van een lokale economie stimuleert *cross-overs* en innovatie als niet iedereen hetzelfde doet maar er wél overlap is in kennis en visie. Met een integrale strategie kunnen we de agglomeratienadelen omzetten in agglomeratievoordelen. En kunnen we onze thema's steviger neerleggen bij de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag, provincie en rijk.

Dit doen we door:

- 1) Verzilveren van het ruimtelijk-economisch potentieel
- 2) Benutten van de schalings- en agglomeratievoordelen
- 3) Voorkomen van fragmentatie, transactiekosten en lokale mismatch op de arbeidsmarkt

Kortom: door te denken, werken en delen als één economisch systeem.

## Bestuurlijke samenwerking

Een van de kritische succesfactoren daarbij is de interbestuurlijke samenwerking. Prof. Dr. Martijn van der Steen van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), formuleert het als volgt:

“Nederland heeft behoefte aan overheden die samenwerken aan maatschappelijke opgaven, als waren zij één overheid. Niet één organisatie, maar *systematische samenwerking* rondom de maatschappelijke opgaven waarvoor ze staan. Verschil blijft behouden, maar wordt dienstbaar gemaakt aan de opgave. Samenwerken maakt *systematisch maatwerk* tot het leidende principe voor de interbestuurlijke en financiële verhoudingen. Het idee daarbij is dat we de inrichting gewoon zoveel mogelijk laten zoals hij is en deze vervolgens inzetten op de manier die past bij wat ervoor ligt aan vraagstukken. De bestanddelen blijven hetzelfde, maar ze worden systematisch op maat ingezet voor de vraagstukken. Overheidsorganisaties die samenwerken rondom maatschappelijke vraagstukken, op een manier die voor dat betreffende vraagstuk past.”<sup>7</sup>

In het discussiestuk over vernieuwing in de interbestuurlijke en financiële verhoudingen '*Nederland heeft één overheid*'<sup>8</sup> van de Studiegroep Interbestuurlijke en Financiële Verhoudingen, stelt de studiegroep

---

<sup>6</sup> essay 'De organisatie van openbaar bestuur en regionaal-economische ontwikkeling in Zuid-Holland'

<sup>7</sup> Zie de column op [platformstudiegroep](#)

<sup>8</sup> Zie Nederland heeft [één overheid](#) nodig

dat samenwerking veelal plaatsvindt in een arrangement dat niet toegesneden is op een optimale gezamenlijke aanpak. De bestaande systemen en structuren faciliteren interbestuurlijk samenwerken niet altijd voldoende. Volgens de studiegroep is het nodig om voorafgaand aan iedere interbestuurlijke opgave aandacht te besteden aan het ontwerp van een samenwerkingsarrangement op maat. Daarbij moeten verschillende aspecten aan de orde komen.

Op basis van analyse van de casussen, in combinatie met literatuurstudie, heeft de studiegroep vier vragen geformuleerd waarop een antwoord moet komen om te zorgen voor maatwerk in het ontwerp van een succesvolle interbestuurlijke aanpak van maatschappelijke opgaven:

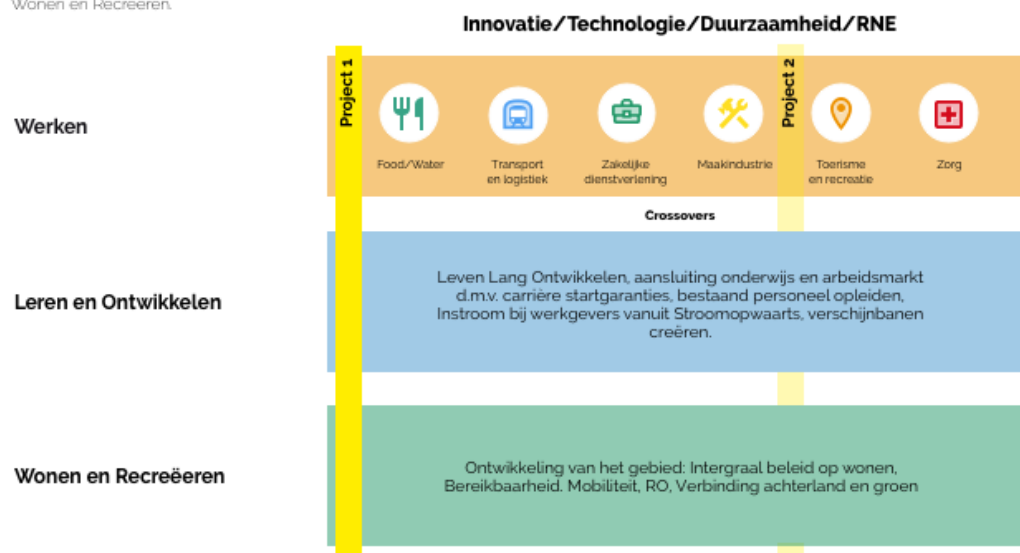
- **Wat?** – Wat is het doel? Welke publieke waarde moet er voor de samenleving worden gerealiseerd?
- **Wie?** – Wat is het netwerk dat bij het vraagstuk is betrokken? Welke partijen zijn er nodig om waarde te realiseren? Hoe worden zij betrokken bij de aanpak? Hier komt ook het vraagstuk van democratische legitimatie aan de orde.
- **Wie doet wat?** – Hoe wordt de samenwerking ingericht? Welke rolverdeling wordt afgesproken? Hoe ziet de relatie tussen overheden onderling eruit? Hoe verhouden de overheid en samenleving/markt zich tot elkaar – welke sturingsfilosofie wordt gehanteerd? Welke afspraken worden er gemaakt?
- **Waarmee?** – Welke instrumenten worden er ingezet in de samenwerking? Dan gaat het zowel om de vormgeving van de samenwerking als om beleidsinstrumenten die worden ingezet in de aanpak van de opgave: wet- en regelgeving, financiële instrumenten, procesinstrumenten.

Bij de organisatie van de samenwerking staat de opgave voorop. De (bestuurlijke) samenwerking wordt rondom een vraagstuk georganiseerd. Alle betrokken partijen vormen zo de integrale samenwerking die de opgave nodig heeft.



Door de Riverboard wordt gewerkt aan de 'nieuwe economie' (ontwikkeling op gebieden zoals digitalisering, duurzaamheid, robotisering). Bij de projecten wordt de focus gelegd op Werken, Leren en Ontwikkelen en op Wonen en Recreëren.

### Samenwerking Ondernemers, Onderwijs, Overheid en Maatschappelijke instellingen: denken, werken en delen als 1 economisch systeem

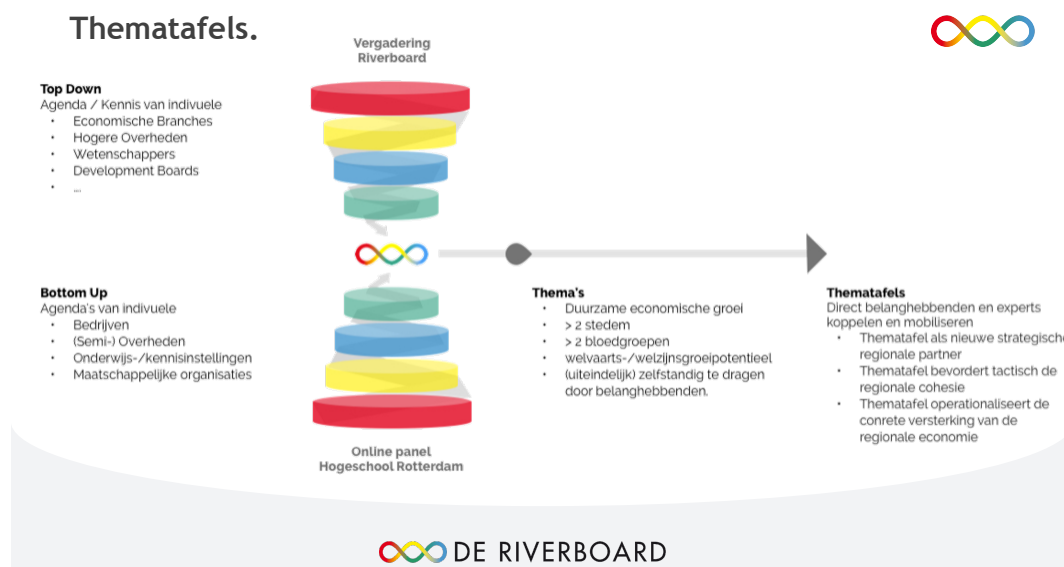


Figuur 2: denken, werén en delen als één economisch systeem

## De Riverboard-methode

De Riverboard zet de opgave daadwerkelijk voorop en organiseert daaromheen de benodigde samenwerking. We verbinden bestaande initiatieven, schalen op waar nodig en starten waar nodig nieuwe initiatieven op de juiste schaalgrootte. De Riverboard verbindt mensen, initiatieven en kennis rondom een specifieke opgave. Zo bevorderen we efficiëntie en vergroten welzijn en welvaart voor burgers en bedrijven. Daarbij maken we gebruik van Tafels: een kring mensen die zich focust op een gezamenlijk doel.

Partners van de Riverboard dragen lokale en regionale onderwerpen aan. Ook spelen er (inter)nationale programma's. De Riverboard verbindt lokale/regionale opgaven aan (inter)nationale programma's om ondersteuning van o.a. het rijk te krijgen en formeert thematafels met geïnteresseerden en belanghebbenden.



Figuur 3: de keuze en vorming van Tafels

Het is de bedoeling dat deze Tafels zich ontwikkelen tot clubs met vertegenwoordigers van relevante partijen zoals Onderwijs, Ondernemers, Overheden en Maatschappelijke Instellingen. De top-down en bottom-up inbreng gaat aan de tafels circuleren om zo zelfstandig de maximale synergie in samenwerking. Ze formuleren de slimste visie en strategie voor de toekomst van de regio op hun terrein en zetten die ook gezamenlijk uit. De Riverboard zal een coördinerende rol hebben bij de integrale aansturing van de Tafels.

## Een aantal voorbeelden van de Thematafels

- **Tafel Duurzaamheid: De Green Business Club**

Een eerste succes van De Riverboard is het 'bij elkaar vegen' van initiatieven op het gebied van duurzaamheid, waarvan meerdere een subsidie ontvingen. Al deze initiatieven zochten contact met ondernemers (om subsidies aan te kunnen vragen) en met onderwijs (om gebruik te kunnen maken van de vele platte daken voor bijvoorbeeld plaatsing van zonnepanelen). Deze partijen vormen nu een Waterwegregio-onderdeel van een landelijke vereniging: de Green Business Club. Ze hebben gezamenlijke focuspunten bepaald en budgetten bij elkaar gelegd. Ondernemers hebben nu dus niet meer de vraag in welk initiatief ze zullen participeren, het wordt voor ze gecoördineerd door één partij. Een schoolvoorbeeld van hoe we het als Riverboardpartners willen aanpakken.

- Tafel Leven Lang Ontwikkelen (LLO)

Onder voorzitterschap van Agnes van Ardenne start de Tafel LLO een gezamenlijke aanpak met twee ambities. Enerzijds aanmoediging voor kinderen (en hun ouders) om een opleiding te kiezen waar regionaal een baan voor te vinden is, bij voorkeur opleidingen met carrièrestartgaranties zoals bijvoorbeeld bij de succesvolle Food Innovation Academy<sup>9</sup>. Anderzijds een programma dat werkgevers ondersteunt om werknemers zo lang en zo breed mogelijk inzetbaar te houden door bijvoorbeeld structurele bij- en omscholing, een gezamenlijke flexpool en inzet bij (praktijk-)onderwijs. Werkgevers willen zich beter voorbereiden op de toekomst. In de laatste enquête van de Riverboard geeft het topmanagement aan nog te weinig te weten welke vaardigheden nodig zijn om de omslag naar de nieuwe economie te maken. De Riverboard participeert in een onderzoek dat door bureau Birch wordt uitgevoerd over de weerbaarheid en wendbaarheid van regio's.<sup>10</sup>

Bij een van de partnerbijeenkomsten van De Riverboard is een praatplaatje besproken waarbij werkgevers en onderwijs de verantwoordelijkheid delen voor de brede inzetbaarheid van toekomstig en huidig personeel. Zie hieronder.



Figuur 4: Praatplaat LLO

## De toekomst van De Riverboard

Momenteel zijn we bezig met een continuïteitsplan, met vertrouwen zien we uit naar de toekomst. De Riverboard zal zich blijven door-ontwikkelen, weerbaar en wendbaar zijn, dankzij de steun van alle partners. Meer weten? Kijk op [DeRiverboard.nl](http://DeRiverboard.nl)

Juli 2020  
 Esther van der Velden  
 Directeur van De Riverboard

<sup>9</sup> [Zie Food Innovation Academy](http://Zie Food Innovation Academy)

<sup>10</sup> Onderzoek naar weerbaarheid en wendbaarheid van regio's naar aanleiding van corona