



Tussenrapportage

Governance Maastricht Aachen Airport (MAA)

Datum: 3 maart 2022
Versie: 1.0

Deloitte Accountants B.V.
Amerikalaan 110
6199 AE Maastricht Airport
Postbus 1864
6201 BW Maastricht
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9901
www.deloitte.nl

Datum: 3 maart 2022
Versie: 1.0 Definitief
Kenmerk: 21-311519451
Betreft: Tussenrapportage Governance MAA

Opdrachtgever: Provincie Limburg
Contactpersoon: Dhr. M. v.d. Sande

Auteur: Dhr. mr. F. v. Attekum
Review: Mevr. J. Liu Msc.
Eindverantwoordelijk: Dhr. drs. P. Jussen RA

Op alle opdrachten verricht door Deloitte, behoudens M&A Diensten, zijn de Algemene Voorwaarden Dienstverlening Deloitte Nederland, januari 2020 gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24362837 van toepassing.
Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853.
Deloitte Accountants B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

0. Managementsamenvatting

Om Provinciale Staten in staat te stellen tot een weloverwogen besluit te komen over de toekomst van de luchthaven zijn toekomstverkenningen op basis van vier scenario's geïdentificeerd, die door middel van gedegen en onafhankelijk onderzoek worden uitgewerkt. Een van de aspecten, die uitgewerkt worden, is governance. Die wordt in deze tussenrapportage toegelicht.

Bij governance staat de vraag centraal over welke macht en positie de Provincie moet beschikken om in de vier geïdentificeerde scenario's haar financiële belangen maar ook publieke waarden te kunnen bewaken.

Onze conclusie is dat in elk van de vier toekomstscenario's de Provincie adequaat kaders kan stellen, richting en sturing kan geven om maatschappelijke belangen en publieke waarden te beschermen. Maar de manier, waarop de governance in de vier toekomstscenario's wordt ingericht, verschilt.

Het scenario 'alternatieve gebiedsontwikkeling' speelt zich hoofdzakelijk af binnen het publieke domein. Betrokken overheden (gemeenten en Provincie) beschikken op dit moment al over de nodige publiekrechtelijke bevoegdheden om in dit scenario sturing en richting te kunnen geven.

De drie overige toekomstscenario's 'groeiruimte benut', 'omgevingsbewuste luchthaven' en 'innovatief en duurzaam vliegen' verschillen qua strategie en ontwikkelrichting maar qua governance vertonen ze grote overeenkomst. Alle drie toekomstscenario's spelen zich hoofdzakelijk af in het private domein. Om macht en invloed te verkrijgen zal de Provincie risicodragend moeten participeren. De rol van aandeelhouder is daarvoor het meest geëigend.

Gegeven de aard en het risicoprofiel van de activiteiten in de drie 'private' toekomstscenario's heeft een juridische infrastructuur met besloten of naamloze vennootschappen¹ de voorkeur. Een BV/NV-structuur beschermt immers adequaat tegen commerciële risico's, terwijl de governance en ook de rolverdeling tussen de verschillende organen/actoren beproefd en bekend zijn.

Ook biedt een BV/NV-structuur goede mogelijkheden om activiteiten af te splitsen in aparte vennootschappen en zo risico's te spreiden of andere partijen financieel te laten participeren. Binnen het concern, dat door afsplitsing of participatie ontstaat, wordt 'de macht' (van de

¹ Vanuit governance-perspectief zijn de naamloze en besloten vennootschap vergelijkbaar. Beide vennootschappen kennen een in aandelen verdeeld kapitaal en dezelfde organen met vergelijkbare bevoegdheden. In de provinciale nota Sturing in Samenwerking 3.0 worden beide typen vennootschap zonder onderscheid naast elkaar gebruikt.

4

3 maart 2022

Tussenrapportage Governance MAA

Kenmerk 21-311519451

aandeelhouders, het bestuur en de commissarissen) boven in de piramide geconcentreerd, d.w.z. bij de holdingvennootschap.

Voor de Provincie is in deze juridische structuur de rol van aandeelhouder het meest effectief. Vanuit die rol kan de Provincie publieke kaders stellen en 'op gepaste afstand' sturing geven aan een - bedrijfseconomisch en ook maatschappelijk - verantwoorde exploitatie van de luchthaven. 'Op gepaste afstand', want alleen het bestuur 'bestuurt' en niet de aandeelhouders of de commissarissen.

De reguliere bevoegdheden en reguliere informatiepositie van een aandeelhouder zijn voldoende voor effectieve sturing. Een positie van de Provincie in het bestuur of in de raad van commissarissen is niet nodig en ook niet gewenst. Dubbelrollen leiden gemakkelijk tot een ingewikkeld spagaat op het moment, dat de belangen van de aandeelhouder en die van de vennootschap of het concern niet helemaal parallel lopen. Ook kunnen dubbelrollen de balans in macht en tegenmacht verstoren, die hoort bij goede governance. Onafhankelijkheid van bestuur en raad van commissarissen is nodig om tegenwicht te kunnen bieden aan de macht van de aandeelhouder(s)².

Onze bevindingen worden hierna verder toegelicht³.

1. Vraagstelling

In januari 2021 is het adviesrapport 'Op zoek naar verbinding' van Pieter van Geel verschenen over de ontwikkeling van Maastricht Aachen Airport (MAA) 2021-2030. Het rapport Van Geel vormt een belangrijke bouwsteen voor een nieuwe meerjarige strategie voor MAA, die de basis vormt voor de aanvraag van een nieuw luchthavenbesluit.

Om Provinciale Staten in staat te stellen tot een weloverwogen besluit te komen over de toekomst van de luchthaven zijn toekomstverkenningen op basis van vier scenario's geïdentificeerd, die door middel van gedegen en onafhankelijk onderzoek worden uitgewerkt.

Een van de aspecten, die bij deze uitwerking aan de orde zijn, is governance. Kernvraag bij governance is welke positie en macht de Provincie nodig heeft om in de vier toekomstscenario's publieke waarden te kunnen beschermen en realiseren.

² Voor de goede orde, de Provincie is als aandeelhouder wel betrokken bij de benoeming (en eventueel het ontslag) van bestuurders en commissarissen.

³ N.B. In bijlage 1 is de governance van de toekomstscenario's groeirimte benut, omgevingsbewuste luchthaven en innovatief en duurzaam vliegen gevisualiseerd, in vereenvoudigde vorm en uitsluitend om de belangrijke governance-aspecten positie en macht zichtbaar te maken.

Die vraag staat centraal in deze tussenrapportage. Onze tussenrapportage maakt deel uit van het bredere pakket aan onderzoeken en informatie dat ter ondersteuning van de besluitvorming door Provinciale Staten over de toekomst van MAA beschikbaar is.

Na de besluitvorming van Provinciale Staten wordt in een eindrapportage de governance van het gekozen toekomstscenario meer in detail uitgewerkt. Pas op dat moment is het ook mogelijk om vast te stellen, op welke wijze en in welk tempo de transitie van de bestaande structuur naar de nieuwe situatie plaatsvindt. Dat is in belangrijke mate afhankelijk van eventuele fiscale en/of financiële gevolgen, en - bij vennootschappen in de bestaande structuur waar de Provincie niet de enige 'eigenaar' is - van de bereidheid van de andere participanten om medewerking te verlenen.

1.1. Leeswijzer

In deze tussenrapportage staat de governance centraal, die hoort bij de toekomstverkenningen op basis van vier verschillende scenario's. Het begrip governance als zodanig en het verband tussen governance en de vier scenario's wordt toegelicht in hoofdstuk 2.

Kernvraag bij governance is welke positie en macht de Provincie nodig heeft om in de vier toekomstscenario's publieke belangen te kunnen bewaken en publieke waarden te kunnen beschermen. Daartoe lichten we in de hoofdstukken 3 en 4 toe, hoe bij de toekomstscenario's juridische structuren ingericht worden. En in de hoofdstukken 5 en 6 vanuit welke positie en bevoegdheden binnen die juridische structuren de Provincie kaders kan stellen en richting kan geven.

2. Verkenning

In deze tussenrapportage staat de governance centraal, die hoort bij de toekomstverkenningen op basis van vier verschillende scenario's. Deze scenario's worden uitgewerkt om Provinciale Staten te ondersteunen bij een weloverwogen afweging voor de toekomst van de luchthaven. Een van de aspecten, die bij deze uitwerking aan de orde zijn, is governance.

Governance is enigszins een containerbegrip, in de praktijk worden meer definities gehanteerd⁴. Maar in de kern van governance staan altijd de positie en de macht die de Provincie in de vier toekomstscenario's nodig heeft om richting te kunnen geven en strategische kaders te kunnen stellen, en daarbij haar financiële belangen en ook publieke belangen te kunnen bewaken.

Voor de governance-bouwsteen positie is de juridische structurering (de rechtsvorm) het belangrijkste. De Nederlandse rechtspraak kent allerlei juridische entiteiten, van stichting en

⁴ Zie onder meer de nota "Sturing in Samenwerking 3.0", § 7.5 en bijlage 8. De nota is op 5 februari 2021 door Provinciale Staten vastgesteld.

vereniging tot besloten of naamloze vennootschap, openbaar lichaam e.a. Ook kennen we samenwerkingsverbanden van juridische entiteiten; zoals besloten en/of naamloze vennootschappen, die samen een concern vormen met een top-holding en een of meer dochtervennootschappen en zelfs kleindochters.

Voor de governance-bouwsteen macht is de verdeling van bevoegdheden over de organen van de juridische entiteit van belang. Welke organen er zijn, is afhankelijk van de rechtsvorm. Er is altijd een statutair bestuur (ook wel raad van bestuur genoemd). Daarnaast kennen veel juridische entiteiten een raad van toezicht of raad van commissarissen, soms is dit orgaan zelfs verplicht. Tot slot kennen verschillende juridische entiteiten een orgaan voor de participanten. Bij kapitaalvennootschappen is dat de vergadering van aandeelhouders (algemene vergadering), bij (coöperatieve) verenigingen een ledenraad of ledenvergadering terwijl een stichting geen leden kent en dus ook geen orgaan waarin leden zitting hebben.

In de kern van governance staan zoals gezegd positie en macht: welke macht heeft de Provincie nodig en welk orgaan is daarvoor het meest geschikt om publieke waarden te realiseren en te beschermen, en om politiek-maatschappelijk verantwoording af te kunnen leggen⁵. Die macht moet uiteraard passen binnen de wettelijke spelregels; en ook in overeenstemming zijn met de (financiële) inbreng en de positie van de Provincie in de juridische structuur. Als de Provincie doorslaggevende macht wenst, zal de Provincie normaliter dus de meerderheid van de aandelen in bezit moeten hebben.

Governance gaat overigens niet alleen over macht en positie, structuur en statuten. Goede governance gaat ook over balans tussen macht en tegenmacht, tussen harde en zachte sturing. Onderzoek heeft immers aangetoond "... dat een te sterke top-downsturing op targets, procedures en formats en een te groot geloof in risicobeheersing en de behoefte aan steeds meer 'harde' informatie, niet direct tot goed functionerende organisaties leiden⁶ ...".

Hierna lichten wij de belangrijkste aspecten van governance verder toe, waarbij wij de vier toekomstscenario's als uitgangspunt nemen voor onze toelichting. Van de vier scenario's is het scenario 'alternatieve gebiedsontwikkeling' niet gericht op voortzetting in enigerlei vorm van de luchthaven. Dit scenario speelt zich hoofdzakelijk af binnen het publieke domein. Dit is vanuit governance bezien bekend terrein voor de Provincie en daarom werken we de governance-aspecten van het scenario alternatieve gebiedsontwikkeling verder niet uit.

De andere drie toekomstscenario's 'groeiruimte benut', 'omgevingsbewust luchthaven' en 'innovatief en duurzaam vliegen' spelen zich hoofdzakelijk af in het private domein. Dat is voor

⁵ Vergelijk P.H.E. Bartholomeus et al; governance in de publieke sector; Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, november 1997.

⁶ Prof. Dr.ir. R. Goodijk; van afvinken naar aanspreekbaarheid – over deugdelijke governance in de semipublieke sector; rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar governance in de (semi-) publieke sector van de Vrije Universiteit van Amsterdam; 12 november 2015, pagina 18.

7

3 maart 2022

Tussenrapportage Governance MAA

Kenmerk 21-311519451

de Provincie minder bekend terrein en daarom worden de belangrijkste governance-aspecten van deze drie toekomstscenario's in deze tussenrapportage wel toegelicht. Deze drie scenario's verschillen qua strategie en ontwikkelrichting behoorlijk van elkaar, maar vertonen qua governance grote gelijkenis. Specifieke toelichting per scenario achten wij daarom niet nodig.

3. De rechtsvorm

Bij governance gaat zoals gezegd het in de kern om de vraag, welke macht de Provincie nodig heeft en welk orgaan daarvoor het meest geschikt is om in de vier toekomsttoekomstscenario's haar financiële belangen maar ook maatschappelijke en publieke waarden te bewaken.

Voor de governance-bouwsteen positie is de juridische structurering (de rechtsvorm) van belang. Gezien de aard en het risicoprofiel van de luchthaven-activiteiten in de toekomstscenario's 'groeiruimte benut', 'omgevingsbewuste luchthaven' en 'innovatief en duurzaam vliegen' is een juridische infrastructuur met een of meer besloten en/of naamloze vennootschappen het beste. Een besloten of naamloze vennootschap beschermt immers adequaat tegen commerciële risico's terwijl de governance van een BV/NV-structuur en ook de rolverdeling tussen de verschillende actoren beproefd en bekend zijn. Tot slot is de besloten of naamloze vennootschap gebruikelijk⁷ en in overeenstemming met het provinciale beleid⁸.

3.1. Substructurering

Het BV/NV-model biedt bovendien goede mogelijkheden om activiteiten af te stoten of apart te zetten. Apart zetten van activiteiten in een eigenstandige vennootschap kan opportuun zijn wanneer deze verschillen naar aard of risicoprofiel of wanneer andere partijen risicodragend willen participeren⁹.

Substructurering kan zinvol zijn om risico's te separeren of samen te werken maar het kent ook beperkingen. Een ver doorgevoerde versplintering van activiteitensoorten in allemaal aparte vennootschappen, gaat vaak ten koste van overzicht en inzicht met als gevolg dat toch de risico's optreden die men met de substructurering juist had willen vermijden.

Maar de belangrijkste kanttekening bij substructurering is dat de sturing diffuus kan worden. In één vennootschap zijn de onderlinge verhoudingen duidelijk en is eenduidige sturing goed te

⁷ Uit een door de ambtelijke organisatie einde 2021 opgesteld onderzoek blijkt dat toentertijd 4 van de 5 regionale luchthavens zijn ondergebracht in een BV/NV-model. Deze uitkomst stemt overeen met onderzoek uit 2016 van de Airport Council International Europe over het eigenaarschap van Europese luchthavens. Daaruit blijkt dat bij de vliegvelden, die nog volledig in publieke handen zijn (i.e. 59% van alle Europese luchthavens), 78% 'corporatised' is ingericht.

⁸ Zie Sturing in Samenwerking 3.0; het strategisch investeringsbeleid en uitvoeringskader van de Provincie Limburg; § 5.2 tot en met § 5.5.

⁹ In de huidige juridische structuur van MAA zijn er bijvoorbeeld aparte vennootschappen voor de exploitatie van de luchthaven, voor de infrastructuur en voor de ontwikkeling van het vastgoed.

organiseren. Maar met het toenemen van het aantal vennootschappen - met soms verschillende aandeelhouders met zo hun eigen belangen, met een eigen directeur en eventueel een eigen raad van commissarissen – wordt het ingewikkelder om binnen het totale concern eenheid in strategie en richting en ook in de operationele aansturing te bewerkstelligen. Om in die situatie toch de eenheid te bewaren, wordt 'de macht' (van aandeelhouders, bestuur en raad van commissarissen) boven in het concern bij de topholding geconcentreerd; zie verder hoofdstuk 5.

4. Sturing

Bij governance gaat het zoals gezegd in de kern om positie en macht. Voor de governance-bouwsteen macht zijn de bevoegdheden van de organen (de actoren) van belang. Naarmate (kapitaal)inbreng en strategische belangen groter zijn, zal ook de behoefte aan zeggenschap toenemen.

In governance-perspectief - maar ook in de praktijk van alledag - is macht gebonden aan inbreng. In een BV/NV-model manifesteert macht zich in het aandeelhouderschap. Wie doorslaggevende zeggenschap wenst, moet de meerderheid van de aandelen in bezit hebben aangezien het stemrecht aan de aandelen is gekoppeld – bijzondere situaties als een gouden aandeel daargelaten.

In een concern met dochter- en eventueel kleindochtervennootschappen wordt doorslaggevende zeggenschap stapsgewijs opgebouwd. Dat begint met het bezit van de meerderheid van de aandelen in de vennootschap boven in de piramide. Deze holdingvennootschap op zijn beurt bezit de meerderheid van de aandelen in de dochtervennootschap(pen) zoals de dochtervennootschap(pen) op haar/hun beurt weer de meerderheid van de aandelen in kleindochtervennootschappen in bezit heeft/hebben.

Met deze stapsgewijze opbouw heeft de meerderheidsaandeelhouder van de holding niet alleen in de topvennootschap zelf doorslaggevende stem maar indirect ook in dochter- en eventuele kleindochtervennootschappen. Daarmee is de eenheid in strategische sturing, de doorzettingsmacht van de aandeelhouder gewaarborgd.

Om ook eenheid in de operationele aansturing te realiseren wordt de topholding aangesteld als bestuurder van de dochtervennootschappen, zoals de dochtervennootschappen tot bestuurder van de kleindochters worden benoemd. In dit model heeft niet elke vennootschap een eigen bestuurder 'in persoon' maar is de rol van bestuurder belegd bij de NV of BV die ook de meerderheid van de aandelen in bezit heeft. Uiteindelijk wordt het hele concern op deze manier 'bestuurd' d.w.z. operationeel aangestuurd door (de bestuurder van) de topholding.

5. Rolverdeling

Een besloten of naamloze vennootschap kent – naast eventuele medezeggenschapsorganen zoals een Ondernemingsraad - drie organen. Raad van bestuur en de algemene vergadering (van aandeelhouders) zijn standaard, een raad van commissarissen is meestal facultatief maar vanuit 'macht en tegenmacht' gebruikelijk en verstandig.

Deze drie organen ontleen hun bevoegdheden aan de wet en aan de statuten van de vennootschap. Bij de uitoefening van hun taak moeten het bestuur en de raad van commissarissen zich op grond van de wet richten naar het belang van de vennootschap¹⁰. Dit betekent dat bestuurders en commissarissen altijd de belangen van *alle* stakeholders in overweging moeten nemen. Dus niet alleen die van aandeelhouders maar ook van werknemers, andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers e.a.

Aandeelhouders daarentegen kunnen en mogen hun eigen belangen nastreven zolang ze de redelijkheid en billijkheid in acht nemen¹¹. Dit wezenlijke verschil in verantwoordelijkheid maakt dat de Provincie het beste haar belangen kan dienen vanuit de rol van aandeelhouder. De rol van aandeelhouder beperkt per saldo dus niet alleen de financiële risico's van de Provincie maar biedt ook de positie om de eigen belangen van de Provincie te bewaken. Welke die eigen belangen zijn, is aan de Provincie zelf om te bepalen maar het gaat meestal niet alleen om haar financiële inbreng maar evengoed om publieke waarden en maatschappelijk presteren.

Normaliter zijn de reguliere bevoegdheden van een aandeelhouder en de daarbij horende reguliere informatie voldoende om effectief kaders te kunnen stellen en strategisch richting te kunnen geven. Het betreft wettelijk vastgelegde bevoegdheden van aandeelhouders zoals het vaststellen van de jaarrekening en winstbestemming, het benoemen van bestuurders, commissarissen en de accountant of ingrijpende besluiten zoals wijziging van de statuten, fusie en ontbinding van de vennootschap e.d.

De wettelijke bevoegdheden van een aandeelhouder kunnen – door middel van de statuten of een aandeelhoudersovereenkomst – aangevuld worden met andere rechten zoals het goedkeuren van strategische plannen, van belangrijkste investeringsvoorstellen en van het beloningsbeleid (Wet normering topinkomens) of afspraken over het informatiebeleid¹².

Effectieve sturing vanuit de aandeelhouder is met deze bevoegdheden voor de Provincie goed mogelijk. Een positie in de andere organen van de vennootschap is niet echt nodig en ook ongewenst. Dubbelrollen leiden gemakkelijk tot een ingewikkeld spagaat op het moment, dat de

¹⁰ Zie artikel 239 lid 5 resp. artikel 250 lid 2 laatste volzin van het Burgerlijk Wetboek Boek 2.

¹¹ De Nederlandse Corporate Governance Code, 8 december 2016. Preambule, uitgangspunten – aandeelhouders en institutionele beleggers; pagina 8.

¹² Zie Sturing in Samenwerking 3.0; het strategisch investeringsbeleid en uitvoeringskader van de Provincie Limburg; § 7.6.3.

belangen van de aandeelhouder en die van de vennootschap of het concern niet helemaal parallel lopen.

Ook kunnen dubbelrollen de balans in macht en tegenmacht verstoren, die hoort bij goede governance. Onafhankelijkheid van bestuur en raad van commissarissen is nodig om tegenwicht te kunnen bieden tegen de macht van de aandeelhouder. Anders dan aandeelhouders zijn deze twee organen immers op grond van de wet verplicht om *alle* belangen in hun besluiten mee te wegen terwijl een aandeelhouder binnen de grenzen van redelijkheid en billijkheid z'n eigen belangen mag laten prevaleren. Terughoudendheid ten aanzien van andere posities dan die van aandeelhouder stemt overigens ook overeen met het beleid van de Provincie¹³.

Omdat binnen een concern de eenheid in strategische sturing en in operationele besturing trapsgewijs van boven naar beneden georganiseerd wordt, is het logisch om het onafhankelijke bestuur en de onafhankelijke raad van commissarissen bij de holding-vennootschap te positioneren.

6. Samenspel

Voor goede governance is goed samenspel tussen de organen van de vennootschap belangrijk maar wel met in achtneming van de verschillen in positie en verantwoordelijkheden. Bestuur en commissarissen dienen de belangen van alle stakeholders terwijl aandeelhouders hun eigen belang mogen laten prevaleren. En het bestuur 'bestuurt', dus niet de aandeelhouders en ook niet de commissarissen.

Als aandeelhouder staat de Provincie op 'gepaste' afstand van de dagelijkse leiding en de dagelijkse gang van zaken. Sterker nog, als aandeelhouder moet de Provincie niet willen (mee) besturen, al was het maar om - bijvoorbeeld bij faillissement - geen onnodige aansprakelijkheidsrisico's over zich af te roepen.

Gepaste afstand is inherent aan de rol van aandeelhouder maar daar staat tegenover dat de Provincie formeel ook geen verantwoordelijkheid draagt voor de dagelijkse gang van zaken en dat het financiële risico van de Provincie in principe beperkt is tot het ingebrachte kapitaal. En ondanks deze 'beperkingen' is het - zie hoofdstuk 5 - goed mogelijk om via de rol en met de bevoegdheden van aandeelhouder effectief sturing te geven aan de strategische doelstellingen en de koers van een vennootschap of het concern van vennootschappen, en zo publieke belangen en publieke waarden te beschermen.

De gepaste afstand, die de Provincie als aandeelhouder ten opzichte van de operationele aansturing van de organisatie in acht moet nemen, werkt uiteraard ook door naar 'de politiek'. De Provinciale nota Sturing in Samenwerking constateert terecht: "... de vennootschap creëert

¹³ Ibidem, § 7.5 onderdeel 'verantwoordelijkheden toewijzen' en § 7.7.

11

3 maart 2022

Tussenrapportage Governance MAA

Kenmerk 21-311519451

een grotere afstand tussen politiek en uitvoering¹⁴: "... Bij verbonden partijen zoals besloten of naamloze vennootschappen betekent dit concreet dat Provinciale Staten een kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid hebben en dat Gedeputeerde Staten zich richten op de operationalisering van deze kaders en op verantwoording afleggen aan PS¹⁵..." En dat zonder dat Gedeputeerde of Provinciale Staten op de stoel van het bestuur van de vennootschap(pen) gaan zitten.

¹⁴ Zie Sturing in Samenwerking 3.0; het strategisch investeringsbeleid en uitvoeringskader van de Provincie Limburg; § 5.5.

¹⁵ Ibidem, § 2.2.

BIJLAGE 1

