Kwalitatief evaluatieonderzoek Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen

Nathalie Hugenholtz en Mirko Opdam

15 juni 2023

Rapport

INHOUD

1. INLEIDING 3

2. ONDERZOEKSOPZET EN -METHODE 5

2.1 Onderzoeksmethode en -vragen **5**

2.3 Respondenten en interviews **5**

2.4 Data-analyse **6**

3. RESULTATEN 7

3. 1 Opbrengsten tot nu toe **7**

3. 2 Samenwerking: cultuur en communicatie **8**

3.3 Samenwerking: structuur en (besluitvormings)processen **9**

3.3.1 Algemeen bestuur 10

3.3.2 Netwerkdirectie 10

3.3.3 Regioagendacommissie 10

3.3.4 Bestuurlijke Opgaveteams 11

3.4 Wensen ten aanzien van de doorontwikkeling van de GMR **12**

3.4.1 Opgaven 12

3.4.2 Het gesprek over rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap 13

3.4.3 Overige wensen 13

4. CONCLUSIES 15

4.1 Hoofdvraag **15**

4.2 Subvragen **15**

5. AANBEVELINGEN 18

5.1 Construct van algemeen bestuur, dagelijks bestuur en Bestuurlijke Opgaveteams (BOT's) **18**

5.2 Indeling van de opgaven. **18**

5.3 Netwerkorganisatie, personele capaciteit en uitvoering. **18**

5.4 Elke gemeente moet baat hebben bij de regionale samenwerking **19**

5.5 Ter overweging… **19**

BIJLAGE 1: INTERVIEWVRAGENLIJST 21

BIJLAGE 2: RESPONDENTENLIJST 24

1. Inleiding

In het voorjaar van 2019 hebben de 18 colleges van B&W in de regio Arnhem-Nijmegen het initiatief genomen om de regionale samenwerking te versterken. Deze versterking was noodzakelijk vanwege een dubbele urgentie: de behoefte aan meer slagkracht bij het aanpakken van regionale opgaven, en de wenselijkheid van transparantie en democratische legitimatie in zowel de besturing als de werkwijze van de regio. Gedurende de periode tussen het voorjaar van 2019 en de zomer van 2020 is er intensief gewerkt aan het ontwikkelen van een regionale visie, een regionale agenda met daarin de opgaven, en een vernieuwde werkwijze. Op 1 januari 2021 is de Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen (GMR) officieel van start gegaan.

Eind 2022 is de behoefte ontstaan om gezamenlijk vast te stellen in hoeverre de gestelde doelstellingen worden behaald en hoe de samenwerking binnen de GMR wordt ervaren. Om hierin inzicht te verkrijgen, is besloten tot een tussentijdse evaluatie. De opdracht voor dit evaluatieonderzoek was dan ook om de mate van het behalen van de doelstellingen van de GMR te beoordelen en een document op te leveren met de resultaten van het evaluatieonderzoek, evenals ideeën om de doelstellingen in de toekomst nog effectiever te kunnen behalen.

Dit rapport presenteert de bevindingen van het kwalitatieve evaluatieonderzoek, waarbij de focus ligt op het beoordelen van de voortgang en het identificeren van verbeterpunten. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan om de effectiviteit van de GMR in het behalen van haar doelstellingen te vergroten. De evaluatiegesprekken en het rapport vormen een waardevolle basis voor verdere besluitvorming en het versterken van de regionale samenwerking.

De GMR streeft met dit evaluatieonderzoek naar de volgende doelen:

- Vaststellen in hoeverre de gestelde doelstellingen worden behaald en welke vooruitgang er is geboekt.
- Leren van de huidige werkwijze en ervaringen om de samenwerking verder te verbeteren.
- Het bevorderen van een gemeenschappelijke taal en begrip binnen de samenwerking, zodat alle betrokken partijen op één lijn zitten.
- Inzicht krijgen in best practices en succesvolle aanpakken, zodat deze verder kunnen worden verspreid en toegepast.
- Identificeren van mogelijkheden en maatregelen om de samenwerking nog effectiever te maken en eventuele knelpunten aan te pakken.

De hoofdvraag van het onderzoek luidde: "In hoeverre worden binnen de huidige samenwerking de beoogde doelstellingen van de Groene Metropoolregio behaald?"

Dit kwalitatieve evaluatieonderzoek is gebaseerd op de theorie van waarderend actieonderzoek (Appreciative Inquiry). Dit betekent dat tijdens de interviews ruimte is geboden voor het bespreken van uitdagingen en obstakels die men in de huidige praktijk tegenkomt bij het behalen van de doelstellingen. Vervolgens is de focus gelegd op wat goed gaat, wat energie geeft aan de organisatie, het team en individuen, en welke waarden, ambities en aspiraties als drijfveren kunnen dienen voor verdere initiatieven, acties en veranderingen.

Dit evaluatieonderzoek is uitgevoerd door dr. Nathalie Hugenholtz en ir. Mirko Opdam, beide ervaren onderzoekers en leden van het AI Gilde. Het AI Gilde is een team van onderzoekers, organisatieadviseurs en coaches, gespecialiseerd in het uitvoeren van betekenisvolle vernieuwing en verbetering binnen bedrijven, organisaties en netwerken. Het AI Gilde past waarderend actieonderzoek toe om verandering te bevorderen.

Wij wensen u veel leesplezier!

Nathalie Hugenholtz

Mirko Opdam

2. Onderzoeksopzet en -methode

2.1 Onderzoeksmethode en -vragen

Voor het uitvoeren van het kwalitatieve evaluatieonderzoek over de GMR is gekozen voor een onderzoeksmethode gebaseerd op de theorie van Appreciative Inquiry (waarderend onderzoeken). De focus lag op het verkrijgen van een overzicht van en inzicht in de thema's die volgens de respondenten belangrijk zijn met betrekking tot het behalen van de gestelde doelstellingen.

Het kwalitatieve onderzoek omvatte verschillende methoden, waaronder documentanalyse, (groeps)interviews en observaties. De kern van het onderzoek bestaat uit interviews met zowel interne als externe respondenten. Belangrijke documenten voor het evaluatieonderzoek waren het visiedocument, het bedrijfsplan en de regionale agenda van de GMR. Deze dienden als basis voor de documentenanalyse en voor de opzet en uitvoering van het onderzoek. De checklist kwalitatief evaluatieonderzoek van Movisie werd gehanteerd tijdens het onderzoek.

De hoofdvraag van het onderzoek luidde: "In hoeverre worden binnen de huidige samenwerking de beoogde doelstellingen van de Groene Metropoolregio behaald?" Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn verschillende subvragen geformuleerd:

- Hoe verloopt de onderlinge samenwerking op het gebied van structuur en cultuur? Verloopt deze volgens verwachting en hoe kan deze effectiever en efficiënter worden gemaakt?
- Hoe worden de onderlinge verhoudingen en het eigenaarschap binnen de samenwerking ervaren?
- In hoeverre is de gewenste positionering van de Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen binnen Nederland en binnen Europa gerealiseerd?
- In hoeverre is de samenwerking voorbereid op toekomstige uitdagingen en ontwikkelingen?
- In hoeverre komen de verwachtingen van bestuurders overeen met de daadwerkelijke opdracht van de Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen?
- Zijn de behaalde resultaten van de samenwerking in lijn met de afspraken die zijn gemaakt in de regionale agenda?

2.3 Respondenten en interviews

Alle interviews vonden plaats in februari en maart 2023. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een basis interviewvragenlijst, die indien nodig kon worden aangepast aan de specifieke respondent(en) of doelstelling(en). Hierdoor werd flexibiliteit geboden om de vragen af te stemmen op de situatie en behoeften van de respondenten (zie ook bijlage 1 voor de basis interviewlijst).

De evaluatievragen werden geformuleerd op basis van de vijf integrale opgaven uit de regionale agenda, samen met het fundament (identiteit), de huidige situatie (ontwikkeling) en het toekomstperspectief (koers) van de GMR.

In totaal zijn er meer dan 20 gesprekken gevoerd, waarbij één of meerdere respondenten tegelijk aanwezig waren. De interne respondenten bestonden uit het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur, het Bestuurlijke Overleg Team Groene Groei, het Bestuurlijke Overleg Team Circulaire Regio, delegaties uit de bestuurlijke platforms, ambtelijke overleggen (1-2 ambtenaren per interview) vanuit de vijf opgaven, het opgavemanagersoverleg met opgavemanagers, de directie van het regiobureau en de regioagendacommissie. Externe respondenten waren onder andere The Economic Board, Regio Foodvalley, de Provincie en het Rijk (zie voor uitgebreide respondentenlijst bijlage nummer 2). De interviews werden afgenomen door mw. Nathalie Hugenholtz, met drs. Mirko Opdam als secundaire data-analist van het AI Gilde. Nathalie stemde tijdens het onderzoek af met mw. Harriët Tiemens, dhr. Henk van den Berg en mw. Mariken Prüst van de GMR. Dhr. Hubert Bruls fungeerde als bestuurlijk opdrachtgever vanuit het dagelijks bestuur.

2.4 Data-analyse

Voor de data-analyse werden indien mogelijk observaties gebruikt om de onderlinge dynamiek tijdens overleggen en bijeenkomsten te observeren. Voor aanvang van het interview werd toestemming gevraagd om het interview op te nemen, met daarbij de verzekering dat de audio-opname maximaal drie weken na het interview zou worden vernietigd en de resultaten van het onderzoek niet herleidbaar naar een individu worden geschreven. Na de uitvoering van de (groeps)interviews werden de verslagen van de gesprekken ter goedkeuring teruggegeven aan de respondent(en). Eventuele aanpassingen werden verwerkt om ervoor te zorgen dat de weergegeven informatie nauwkeurig was. De eindverslagen van de interviews werden gecodeerd en geanalyseerd op thema's door Nathalie. Hierbij fungeerde Mirko als tweede onderzoeker, waarbij hij steekproefsgewijs drie verslagen codeerde en analyseerde. Dit diende als een vorm van triangulatie om eventuele bias zoveel mogelijk te beperken en de betrouwbaarheid van de analyse te vergroten.

3. Resultaten

Uit de codering en analyse van de interviewdata zijn uiteindelijk vier hoofdthema's gekomen: 1) Opbrengsten tot nu toe; 2) Samenwerking: cultuur en communicatie; 3) Samenwerking: structuur en (besluitvormings)processen en 4) Wensen ten aanzien van de doorontwikkeling van de GMR. Bij de laatste twee hoofdthema's is nog onderscheid gemaakt in enkele subthema's. Bij structuur en (besluitvormings)processen is specifiek ingegaan op het algemeen bestuur, de netwerkdirectie, de regioagendacommissie en de Bestuurlijke Opgaveteams (BOT's). Bij het laatste hoofdthema is onderscheid gemaakt in opgaven, het gesprek over rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap en overige wensen.

3. 1 Opbrengsten tot nu toe

De respondenten geven aan dat het een opvallende en geslaagde prestatie is dat de GMR erin is geslaagd om 18 gemeenten samen te brengen en hen te verenigen achter de gezamenlijke opgaven die nu binnen de regio worden nagestreefd. Deze gemeenschappelijke inspanningen hebben al aanzienlijke financiële middelen naar de regio gebracht, wat duidelijk de vruchten van de samenwerking van de GMR aantoont.

De lobby en positionering van de regio in Den Haag en Brussel zijn aanzienlijk verbeterd volgens alle respondenten. Bovendien worden de kleine gemeenten meegenomen in de positionering en profiteren ze van de voordelen van een flexibel team dat kan worden ingezet.

Hoewel de buitenwereld een grote waardering heeft voor de GMR, haar potentieel en de huidige verworvenheden, geven enkele respondenten aan dat deze waardering niet altijd even sterk aanwezig is binnen de regio zelf. Dit vinden ze een aspect dat aandacht verdient, aangezien een sterke interne waardering en erkenning van de GMR van essentieel belang zijn voor het behalen van de gestelde doelen.

Positieve ontwikkelingen worden gezien met betrekking tot groene groei, verstedelijking, wonen en mobiliteit. Wat betreft het circulaire aspect is er nog ruimte voor verbetering, maar dit is een uitdaging waar heel Nederland mee te maken heeft volgens de respondenten.

Binnen de opgaven is de afspraak gemaakt dat de energie-inkoop volledig bestaat uit nieuwe duurzame projecten in de regio. Deze doelstelling is al behaald, zelfs sneller dan verwacht. Daarnaast zijn er nog diverse successen genoemd, waaronder:

- De gezamenlijke verstedelijkingsstrategie voor de 18 gemeenten;
- Het Human Capital akkoord;
- De Regio Deal die heeft geleid tot een subsidie van 15 miljoen euro voor de regio;
- De Regionale Energiestrategie (RES) waarbij gezamenlijk wordt gewerkt aan regionale doelen in plaats van individuele gemeentelijke doelen;
- De georganiseerde excursie rondom circulair bouwen door de GMR, wat heeft bijgedragen aan het versterken van het collectieve beeld;

- De transformatie van de duurzame regio naar een circulaire regio die heeft geleid tot meer focus en concrete resultaten. Er is sprake van een stijgende lijn die exponentieel kan blijven groeien;
- De verstedelijkingsstrategieën die binnen de GMR op succesvolle wijze zijn ontwikkeld, waardoor de GMR een sterke gesprekspartner is geworden voor de provincie en het Rijk.

Naast de tevredenheid over deze resultaten maken respondenten zich ook zorgen. De GMR bevindt zich namelijk op dit moment in een fase waarin er wordt gemerkt dat de deelnemende gemeenten resultaten willen zien. De raden zijn op zoek naar de waarde van hun investeringen; de 'return on investments'. Hoewel er al enige resultaten zijn geboekt, wordt er soms een ongelijke verdeling tussen de gemeenten ervaren, wat aandacht behoeft.

3. 2 Samenwerking: cultuur en communicatie

Een positief aspect dat naar voren komt, is de sterke focus op inhoud binnen de GMR. Dit betekent dat de GMR goed presteert op het gebied van het leveren van inhoudelijke waarde. Dit wordt gezien als een belangrijk fundament voor de samenwerking en draagt bij aan de toegevoegde waarde van de GMR.

Hoewel de processen binnen de regionale samenwerking complex zijn, is er al aandacht voor verbinding en uitvoering. Dit wordt positief gewaardeerd, aangezien het belangrijk is om aandacht te besteden aan deze aspecten om de samenwerking soepel te laten verlopen.

Er is vanuit verschillende interne en externe gremia waardering voor de inzet van de directie van het regiobureau van de GMR, die veel tijd investeert in het voeren van gesprekken o.a. met lokale colleges. De regiocoördinatoren geven specifiek aan een directe communicatielijn met het regiobureau te hebben, wat als positief wordt ervaren en verbeterd is ten opzichte van wat het was.

Tegelijkertijd geven respondenten ook aan dat het lastige van de regio de complexiteit en samenhang van alles is. Het bekijken van zaken vanuit verschillende sectoren leidt tot kleinere, maar waardevolle resultaten. Echter, als de regio daadwerkelijk grote resultaten wil behalen, is het noodzakelijk om boven deze sectorale aanpak uit te stijgen, wat niet altijd makkelijk lijkt te zijn. Het gemeentelijke denken wordt soms nog als dominant ervaren ten opzichte van het perspectief van de GMR, die juist vanuit regionale uitdagingen kijkt.

Er wordt aangegeven dat voor specifieke onderwerpen het waardevol is om partners bij het proces te betrekken om verdere vooruitgang te boeken. Hierbij kunnen bijvoorbeeld The Economic Board (TEB), andere regio's en burgers een rol spelen. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat het soms een uitdaging blijft om te bepalen wat de verantwoordelijkheid is van TEB en hoe dit zich verhoudt tot de regio. In sommige gevallen kan TEB misschien wel sneller handelen dan de GMR.

Harde keuzes over de afweging van mogelijke conflicterende ruimteclaims worden niet altijd gemaakt. Als voorbeeld wordt gegeven dat het belangrijk is om te bepalen of de GMR daadwerkelijk in staat is om zowel economische groei te realiseren als een goede leefkwaliteit te behouden.

Daarnaast kwam in de interviews regelmatig naar voren dat het delen van problemen en het bespreken van uitdagingen nog verbeterd kunnen worden. Dit betekent niet dat er helemaal geen ruimte is voor het bespreken van problemen. Er zijn al initiatieven en inspanningen op dit gebied, maar er is nog ruimte voor groei. Het meest specifiek hierin zijn de opgavemanagers. Zij geven aan dat ze meer openheid onderling zouden willen en ze elkaar meer moeten durven voorzien van feedback. Voor de doorontwikkeling van de GMR geven ze aan een cultuur nodig te hebben waarin het normaal en veilig is om informatie te delen en elkaar aan te spreken. Het lijkt voor hen dat het huidige bedrijfsmodel daarin achterloopt op de inhoudelijke groei.

Ook de bestuurders binnen het BOT streven naar onderling betere gesprekken, waarin ze elkaar kunnen aanspreken en ondersteunen. Ze vinden het belangrijk om op regionaal niveau gesprekken te voeren en dilemma's openlijk te kunnen bespreken, inclusief de verdeling van lusten en lasten. Dat gebeurt nu nog te weinig en geven aan het voornemen te hebben om dit soort gesprekken te voeren en gezamenlijk te bedenken hoe ze de zaken willen organiseren.

3.3 Samenwerking: structuur en (besluitvormings)processen

Er zijn verschillende aspecten met betrekking tot de samenwerking, besluitvormingsprocessen, financiën en governance naar voren gekomen. Hieronder worden deze weergeven. Uit de resultaten blijkt dat er specifiek aandacht is voor functioneren van vier verschillende gremia: het algemeen bestuur; de netwerkdirectie; de regioagendacommissie en de BOT's. Zowel intern als in samenwerking met anderen.

Een onderwerp dat regelmatig in de gesprekken naar voren komt is het belang om voorzichtig te zijn met de dominante positie van Arnhem en Nijmegen. De zorg zit erin dat er veel geld naar deze steden gaat en er goed moet worden nagegaan of dit terecht is, bijvoorbeeld in het geval van de grotere woningbouwopgave. Samenwerking hierin is essentieel volgens de meeste respondenten.

Er wordt ook een toenemende onderlinge verwevenheid en verbinding tussen opgaven ervaren, terwijl in de ambtelijke organisatie van de deelnemende gemeenten specifieke opgaven en speerpunten toegewezen zijn. Dit maakt het moeilijk om de uitvoering goed te organiseren en te coördineren.

3.3.1 Algemeen bestuur

Een punt dat veelal naar voren komt, is de wens dat er heldere besluiten genomen kunnen worden in het algemeen bestuur. Als redenen dat dit nu niet altijd goed lukt worden genoemd: de beperkte voorbereidingstijd als gevolg van behandeltermijnen, de soms onduidelijke status van bepaalde stukken en de niet altijd heldere verantwoordelijkheden voor besluitvorming binnen de verschillende gremia (BOT, algemeen bestuur, colleges en/of raden). Hoewel het 'wat' vaak wel duidelijk is, heerst er vaak verwarring over het 'hoe' en wat er precies met de besluiten moet gebeuren. Dit roept de behoefte op om de (besluitvormings)processen verder te stroomlijnen en eventuele ontbrekende verbindingen aan te pakken. Het is belangrijk om de gemeenteraden daarbij goed betrokken te houden.

Het algemeen bestuur zelf geeft aan de focus vooral te leggen op het effectief behalen van doelstellingen op een hoog abstractieniveau. Hierbij is het algemeen bestuur nog zoekende naar de precieze rol die zij daarin moeten vervullen, ook omdat sommige leden van het algemeen bestuur tevens een bestuurlijk trekker zijn in een opgave én omdat zij niet uitsluitend een ‘stempelmachine’ willen zijn. Hoewel ze de afstemming tussen opgaven willen ondersteunen, ervaren ze soms ook spanning met hun eigen koers, waarbij het algemeen bestuur zelf projecten en middelen wil agenderen. Dit spanningsveld wordt volgens de leden van het algemeen bestuur nog onvoldoende bediscussieerd binnen het algemeen bestuur.

3.3.2 Netwerkdirectie

Ook de netwerkdirectie geeft aan zoekende te zijn naar hun rol en toegevoegde waarde in de huidige fase van de GMR die zich kenmerkt door een overgang van plannenmakerij naar uitvoering. Bij de start van de GMR fungeerden zij als ambtelijke opdrachtgevers en daarna zijn ze steeds meer de rol van "oliemannetje" gaan vervullen, overeenkomstig aan hun functie als gemeentesecretaris. Zij geven aan dat er per opgave momenteel (te) veel speerpunten benoemd zijn, waardoor het moeilijk is om op al deze punten binnen de gemeenten te sturen. Aan de andere kant merkt de netwerkdirectie ook dat kansen om gemeentelijke opgaven in te brengen in de GMR niet altijd benut worden vanwege een gebrek aan synchronisatie tussen de ambitie en snelheid van de GMR en de draagkracht van de gemeenten. Zij vinden het belangrijk om helderheid te scheppen over het ambitieniveau en abstractieniveau van bepaalde opgaven en hierover het gesprek aan te gaan. Daarvoor willen zij eerst intern het gesprek aangaan, want er is nu een gebrek aan discussie over het concretiseren binnen de netwerkdirectie. Echter, het ontbreken van een volledige bezetting binnen de netwerkdirectie maakt dat lastig. Er wordt opgemerkt dat het lijkt of er een gebrek aan erkenning van de groeiende belangen van de gemeenten met betrekking tot de GMR begint plaats te vinden.

3.3.3 Regioagendacommissie

Ook de regioagendacommissie kampt met uitdagingen, met name op het gebied van het informatieprotocol. Hoewel er informatie wordt uitgewisseld, is het nog niet optimaal

georganiseerd en heerst er onduidelijkheid over wanneer en wat er precies gecommuniceerd moet worden. Zij (h)erkennen dat er nog steeds gestoeid wordt met het onderscheiden van proces en inhoud en hoe deze twee aspecten effectief met elkaar verbonden kunnen worden. Daarnaast ervaren raadsleden en leden van de regioagendacommissie soms moeilijkheden doordat ze net grip beginnen te krijgen op de situatie, maar al snel tegen verkiezingen aanlopen waarbij hun positie wordt overgenomen door iemand anders.

Ten slotte wordt opgemerkt dat de formele setting van de regioagendacommissie niet altijd bevorderlijk is voor de gewenste verbinding en dat er tijdens de informele momenten, zoals de 10 minuten tussentijdse pauze, vaak meer verbindingen ontstaan dan in de officiële vergaderingen.

3.3.4 Bestuurlijke Opgaveteams

Een belangrijk gemis voor de bestuurlijke opdrachtgevers is de integraliteit en de meer diepgaande inhoudelijke discussies. Er is behoefte aan regelmatige vergaderingen waarin over de verschillende opgaven heen gesproken kan worden. Het organiseren van dergelijke vergaderingen is echter lastig vanwege de bestaande structuur en de vraag of er voldoende mandaat en bevoegdheid is om met alle bestuurlijke opdrachtgevers samen te komen.

Een ander punt dat naar voren komt, is het probleem dat ontstaat wanneer er geen bestuurlijke activiteit plaatsvindt gedurende de periode tussen verkiezingen en de benoeming van een nieuwe bestuurlijk opdrachtgever. Dit betekent dat er gedurende zes maanden of langer geen besluitvorming buiten het algemeen bestuur en dagelijks bestuur om kan plaatsvinden, wat als een probleem wordt gezien.

De leden van het BOT Circulaire Regio erkennen dat er nog werk aan de winkel is, maar ze zijn trots op wat ze tot nu toe hebben bereikt. Ze hebben sterke samenwerkingen opgebouwd, bijvoorbeeld op het gebied van circulaire grond-, weg- en waterbouw. Ze geven aan dat er echter nog stappen moeten worden gezet, met name op het gebied van gezamenlijke circulaire inkoop en het uitdagen van de markt om circulariteit te realiseren. Ze benadrukken daarin de noodzaak van blijvende samenwerking, het delen van informatie en het aanstellen van ambassadeurs. Hoewel er al stappen worden ondernomen om de samenwerking te versterken, zoals het opstellen van de circulaire impactladder en het bieden van ondersteuning bij gemeentelijke projecten, erkennen ze dat er nog meer ambassadeurswerk richting raden nodig is. Het behouden van focus, het afronden van concrete projecten en het winnen van vertrouwen bij gemeenteraadsleden en colleges zijn belangrijke aspecten volgens hen.

De leden van het BOT Groene Groei geven aan dat ze met succes ambitieuze doelen geformuleerd hebben en in een zeer kort tijdsbestek de verstedelijkingsstrategieën hebben kunnen ontwikkeld. Dit heeft hen ook in staat gesteld om effectieve gesprekspartners te zijn voor zowel de provincie als het Rijk, wat direct resultaten heeft opgeleverd.

De sleutel tot dit succes lag volgens hen in de vele vergaderingen die plaatsvonden tijdens de ontwikkeling van de verstedelijkingsstrategieën. Deze vergaderingen gingen niet alleen over de samenwerking zelf, maar vooral ook over de inhoudelijke aspecten waarop de keuzes gebaseerd moesten worden. Het is hen gelukt om het gesprek aan te gaan over wat er echt belangrijk is voor de regio en om samen de scherpte op te zoeken.

Tot slot geven opgavemanagers aan dat zij behoefte hebben aan meer vakmatige ondersteuning, vooral ten aanzien van de inkoop en (financiële) afhandeling van diensten. Er wordt gesuggereerd dat de GMR zou kunnen profiteren van de aanstelling van een strategische inkoper om de afspraken beter te stroomlijnen en de behaalde resultaten effectief aan de gemeente te kunnen presenteren. De omvang van de opgavenadministratie blijkt groter te zijn dan aanvankelijk gedacht.

3.4 Wensen ten aanzien van de doorontwikkeling van de GMR

Alle respondenten dachten tijdens de interviews creatief en constructief mee over mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van de GMR. Sommige voornemens zijn zelfs meteen in acties omgezet na afloop van de interviews. De diverse wensen, ideeën en behoeften die zijn genoemd, worden hieronder in willekeurige volgorde weergegeven. De meeste concentreren zich op de opgaven en op het meer duidelijkheid krijgen over rollen, taken en eigenaarschap nemen.

3.4.1 Opgaven

Er is bij meerdere respondenten een sterke behoefte dat er duidelijk wordt bepaald welke opgaven binnen de GMR prioriteit hebben, omdat momenteel alles even belangrijk lijkt én er sprake is van heel veel speerpunten binnen de verschillende opgaven.

Er is ook een behoefte om binnen de opgaven opdrachten gezamenlijk vast te leggen, zodat er een startpunt wordt gecreëerd. Op die manier kan er gemakkelijker uitgelegd worden wat de opdracht inhoudt en waar het voor staat, en kan er beter worden afgestemd met de raden, o.a. wat betreft de 'return on investment'. Op die manier krijgen de raden de kans om aan boord te stappen, omdat het soms te snel gaat om hen goed mee te kunnen nemen.

Tevens willen bestuurlijk opdrachtgevers en -managers graag een nieuw soort financieel en organisatorisch kader creëren, omdat er steeds meer samenwerking plaatsvindt en er veel cross-overs zijn. En er is ook de wens om speerpunten meer uit te werken en hiervoor financiële middelen te verkrijgen. Ze willen hier graag samen met het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur naar kijken. Dit vereist namelijk een heroverweging van de huidige structuur en wellicht de oprichting van een werkgroep onder leiding van het bestuur. Deze werkgroep zou samen met de netwerkdirectie en de opgavemanagers kunnen kijken wat haalbaar is, zonder op voorhand beducht te zijn op de eventuele reactie van de raden.

De opgavemanagers willen de gemeenten, die zij als hun klanten beschouwen, graag beter ondersteunen. Ze stellen bijvoorbeeld voor om de flexpool uit te breiden tot een soort projectmanagement om de woningbouw te stimuleren. Momenteel zijn ze hier echter nog onvoldoende op voorbereid.

Er is een wens om de gezamenlijke opgaven te gebruiken om mensen te binden en enthousiast te maken. Bijvoorbeeld door actief mogelijkheden te bieden aan mensen binnen de gemeenten om aan opgaven bij te dragen, zodat medewerkers van alle deelnemende gemeenten meer kansen krijgen om zich te ontwikkelen.

Meer gezamenlijk leren van elkaar is ook een wens die wordt uitgesproken, met name tussen beleid en projecten binnen de opgaven. Als dat leren van elkaar gefaciliteerd zou worden kunnen zowel beleid als de uitvoering in projecten daarvan profiteren.

3.4.2 Het gesprek over rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap

Er is behoefte onder de bestuurders (BOT) om vaker het gesprek aan te gaan over de besluiten die ze moeten nemen en hoe dit zich verhoudt tot de besluitvorming met de raden. Ze willen ook meer in positie worden gezet bij de raden.

De bestuurders in het BOT hebben er ook behoefte aan meer zeggenschap te hebben bij het bepalen van hun eigen agenda en aan informeel overleg zonder een formele agenda. Ze willen problemen of situaties waarbij ze ondersteuning nodig hebben laagdrempeliger kunnen bespreken.

De netwerkdirectie wil graag met elkaar om de tafel om gezamenlijk de uitdagingen te bespreken waar ze tegenaan lopen. Het bespreken en delen van moeilijke vraagstukken blijkt nu nog lastig te zijn. Bij de voorbereiding van de agenda wil de netwerkdirectie ook weer meer de leiding nemen, in plaats van het regiobureau.

De regioagendacommissie wil enkele gesprekken voeren, zowel intern als met het regiobureau, over de eigen rol en de onderlinge rolverdeling. De regioagendacommissie wil graag een actievere rol spelen, waarbij de besluitvorming meer vanuit de gemeenteraad komt, in plaats van een passieve rol waarin zij slechts geïnformeerd wordt.

3.4.3 Overige wensen

Om strategisch vorm te geven aan het algemeen bestuur is er behoefte aan meer concreetheid en overzicht, vooral voor de kleinere gemeenten. Het vergt ook toewijding op de lange termijn, waarin tijd moet worden geïnvesteerd. Het zou het algemeen bestuur ook helpen als praktische voorbeelden van de successen van de GMR goed worden gecommuniceerd naar

hun eigen raden, zodat leden van het algemeen bestuur de boodschap effectief kunnen overbrengen.

Een idee dat is geopperd is om in de richting van een vierjarige agenda te gaan en die nog beter af te stemmen en te integreren met de agenda TEB, vooral omdat TEB de schakel vormt binnen de triple-helix link.

De opgavemanager van de productieve regio geeft aan graag sterker te willen worden door middel van een doeltreffende lobbystrategie, maar is nog zoekende in de aanpak. Ze willen graag duidelijk communiceren wat ze te bieden hebben en tegelijkertijd samen met het Rijk projecten ontwikkelen.

4. Conclusies

In dit hoofdstuk worden als eerste de hoofdvraag en de subvragen van het onderzoek beantwoord. Daarna worden in het laatste hoofdstuk op basis daarvan vier hoofdlijnen uitgezet die prioriteit vragen in de doorontwikkeling van de GMR.

4.1 Hoofdvraag

In hoeverre worden binnen de huidige samenwerking de beoogde doelstellingen behaald?

De GMR heeft succesvol 18 gemeenten samengebracht en ze verenigt achter gezamenlijke opgaven. Over het algemeen zijn de respondenten trots en tevreden over het behalen van de beoogde doelstellingen van de GMR in de relatief korte tijd dat het functioneert. Het heeft geleid tot aanzienlijke financiële middelen voor de regio en een verbeterde lobby en positionering richting provincie, Rijk en Europa. Er worden vele concrete resultaten benoemd. Tegelijkertijd maken alle geïnterviewden zich in meer of mindere mate zorgen over de verdeling van binnengehaalde financiering én over de 'return on investment' van ingelegde gelden door alle gemeenten. Met name voor de kleinere gemeenten is dit een cruciaal punt van aandacht voor hun overweging om te blijven deelnemen aan de GMR en mee te blijven doen met de verschillende opgaven. Wat betreft de samenwerking waardeert men de focus op inhoud en de levering van inhoudelijke waarde. Het betrekken van partners, andere regio's en burgers kan verdere vooruitgang bevorderen. Het maken van harde keuzes en het delen van problemen kunnen echter verbeterd worden. Structuur en besluitvormingsprocessen behoeven helderheid en stroomlijning.

4.2 Subvragen

Hoe verloopt de onderlinge samenwerking, structuur en cultuur?

Verloopt deze volgens verwachting? Hoe kan het effectiever en efficiënter?

De onderlinge samenwerking binnen de GMT wordt over het algemeen als positief ervaren. De samenwerking heeft successen geboekt en wordt ook extern gewaardeerd; het is voor externe partijen prettig om met de GMR in gesprek te gaan in plaats van met 18 afzonderlijke gemeenten

De structuur van de samenwerking wordt momenteel als complex ervaren. Er is een sterke behoefte om duidelijkere verantwoordelijkheden vast te stellen en de (besluitvormings)processen verder te stroomlijnen. Daarnaast is een goede afstemming van het ambitieniveau en de snelheid van de GMR op de draagkracht van de gemeenten noodzakelijk. Het is belangrijk om realistische doelen en prioriteiten te stellen en ervoor te zorgen dat alle betrokken partijen kunnen bijdragen aan het behalen van deze doelen.

Het overstijgen van gemeentelijk denken en sectorale aanpak blijkt lastig te zijn. Om de samenwerking effectiever te maken, is verbeterde communicatie en meer openheid gewenst. Dit geldt zowel binnen de opgaves als tussen de bestuurders. Het is de wens om samenwerking op regionaal niveau te blijven bevorderen en ervoor te zorgen dat alle gemeenten gelijkwaardig vertegenwoordigd blijven.

Hoe worden de onderlinge verhoudingen en het eigenaarschap beleefd?

Er is waardering voor de inzet van de directie van de GMR en hun communicatie met lokale colleges. Er is echter ook een uitdaging met betrekking tot het dominante gemeentelijke denken, dat soms de regionale perspectieven overschaduwt. Er wordt ook aangegeven dat partners, zoals The Economic Board, andere regio's en burgers, betrokken moeten worden bij specifieke onderwerpen om verdere vooruitgang te boeken. Er is echter een uitdaging om de verantwoordelijkheid van deze partners te bepalen en hoe dit zich verhoudt tot de regio.

De verschillende gremia, zoals het algemeen bestuur, de netwerkdirectie en de regioagendacommissie, ervaren ook specifieke uitdagingen in hun functioneren en communicatie. Er zijn uitdagingen met betrekking tot de samenwerking, besluitvormingsprocessen en governance, zoals onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en beperkte voorbereidingstijd voor besluitvorming.

Hoever zijn we met onze gewenste positionering binnen Nederland en binnen Europa?

De GMR heeft aanzienlijke vooruitgang geboekt in haar gewenste positionering binnen Nederland en binnen Europa. Het heeft geleid tot financiële middelen en waardering van buitenaf. De lobby en positionering richting Provincie, Rijk en Europa zijn ook verbeterd.

De regio heeft verschillende successen geboekt, zoals de verdere ontwikkeling van de gezamenlijke verstedelijkingsstrategie, het Human Capital akkoord, een Regio Deal en de Regionale Energiestrategie. Er is met name vooruitgang geboekt op het gebied van groene groei, verstedelijking, wonen en mobiliteit. Hoewel er nog ruimte is voor verbetering op het gebied van circulariteit, erkennen de respondenten dat dit een uitdaging is waar heel Nederland mee te maken heeft.

In hoeverre spoort de verwachting die bestuurders van ons hebben met onze eigenlijke opdracht?

Bestuurders staan nog steeds unaniem achter de oorspronkelijk opdracht en het belang van de GMR voor de regio. In de praktijk blijken er echter een aantal uitdagingen te zijn in de

uitvoering. Eén daarvan is het tekort aan ambtelijke capaciteit binnen de verschillende opgaven. Een ander punt is de soms ervaren onduidelijkheid over wat er precies van wie gevraagd wordt en vervolgens hoe dat uitgevoerd dient te worden. Het vraagstuk hoe men met de ontstane groei aan en cross-over van speerpunten binnen de opgaven om moet gaan, is daar ook van invloed op. Als laatste is er het spanningsveld van de toegenomen verwachting vanuit de raden om een duidelijke terugkoppeling van de 'return on investment' voor elke afzonderlijke gemeente te krijgen ten aanzien van de oorspronkelijke gemeente overstijgende regio gedachte.

Zijn de resultaten van de samenwerking conform de afspraken die zijn gemaakt in de regionale agenda?

De tot nu toe behaalde resultaten van de GMR zijn conform de gemaakte afspraken in de regionale agenda. In sommige gevallen, bijvoorbeeld in het geval van de afspraken van regionale energielevering, zijn doelstelling al eerder dan afgesproken gehaald. Tegelijkertijd zijn er binnen de productieve en circulaire regio nog verbreding, versnelling en vernieuwing voor de doelstellingen gewenst. De uitbreiding en verweving van speerpunten binnen de opgaven maakt dat er meer behoefte op overzicht en sturing op de uitvoering van de opgaven. Een ander organisatie- en financieringsstructuur is gewenst en zou onderwerp van gesprek moeten zijn voor bestuurlijke opdrachtgevers, opgavemanagers, het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur. Ook de geconstateerde krapte en aansturingsmogelijkheden in de ambtelijke uitvoering zou in dit gesprek meegenomen kunnen worden.

5. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek en met de subvraag "In hoeverre is de samenwerking voorbereid op toekomstige uitdagingen en ontwikkelingen" in gedachten, bevelen wij aan op vier onderwerpen te focussen in de doorontwikkeling van de GMR. Hieronder worden ze uiteengezet en sluiten we af met enkele algemene overwegingen.

5.1 Construct van algemeen bestuur, dagelijks bestuur en Bestuurlijke Opgaveteams (BOT's)

De gedachte dat de inhoudelijke aansturing vanuit de BOT's plaatsvindt en met name de bedrijfsvoering vanuit het dagelijks bestuur en algemeen bestuur leidt in de praktijk tot veel onduidelijkheid waar wat nu wordt geagendeerd. Er zou in samenspraak opnieuw gekeken moeten worden welke eindverantwoordelijkheid het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur moeten hebben binnen de GMR én of en hoe zij deze eindverantwoordelijkheid goed kunnen dragen als zij geen tot weinig relatie met de inhoud hebben. Leden van de verschillende BOT's zijn enthousiast over het functioneren van het BOT, daar vinden het meest inhoudelijke werk plaats, maar niet BOT leden hebben een gevoel van afstand. Kortom: welke versterkte of nieuwe samenwerkingsafspraken zijn hierin gewenst; hoe lopen de voorbereidingslijnen en -tijden, welke personen of partijen zijn daarin op welke manier voorbereidend en besluitvormend op inhoud en proces én heel belangrijk: hoe hou je de raden op een voor alle partijen gewenste manier betrokken?

5.2 Indeling van de opgaven.

Met de groei van het aantal speerpunten binnen de vijf opgaven en de 'cross-overs' tussen de opgaven blijkt de huidige indeling van de opgaven niet meer goed houdbaar. Steeds vaker zijn meerdere opgaven betrokken bij een vraagstuk en dat leidt tot verwarring over bijvoorbeeld in welk BOT zaken besproken moeten worden. Ook de huidige financieringsstructuur past niet langer meer bij deze ontwikkelingen. Dit vraagt erom dat voor de agenda 2025-2028 de indeling van de opgaven heroverwogen moet worden en er daarbij opnieuw gekeken moet worden naar de organisatie- en financieringsstructuur. Dit laatste sluit aan bij punt 5.1 hierboven.

5.3 Netwerkorganisatie, personele capaciteit en uitvoering.

Door de verschillende opgaven en het grote aantal speerpunten daarbinnen komt er wat betreft de uitvoering ervan ook steeds meer werk op de gemeenten af. Bijvoorbeeld het begeleiden van gebiedsontwikkelingen, het voorbereiden van uit te voeren mobiliteitsmaatregelen en werk dat uit de RES voortkomt. Voor gemeenten is het vaak

problematisch dit werk uit te voeren door gebrek aan personele capaciteit. Daarbij is het ook vaak problematisch voor gemeenten om capaciteit te leveren voor bijdragen aan de regionale werkzaamheden. De organisatie van voldoende personele capaciteit om ambities te kunnen blijven realiseren zal nadrukkelijk moeten worden opgepakt. Hierbij kan ook nog beter afgestemd worden wat betreft samenwerking met andere partijen, zoals The Economic Board.

5.4 Elke gemeente moet baat hebben bij de regionale samenwerking

Op dit moment wordt het binnen de GMR ervaren dat er onvoldoende aan de gemeenteraad uitgelegd kan worden wat de samenwerking heeft opgeleverd. De raden vragen ook steeds explicieter wat de 'return on investment' is voor hun gemeente, mede door gebrek aan uitleg erover en mede doordat er wordt ervaren dat Arnhem en Nijmegen evenredig meer financiële middelen krijgen. Hoewel het de wens is om per gemeente transparant te kunnen zijn over kosten en opbrengsten, gaat het bij succesvolle regionale samenwerking er ook om dat juist het belang van de regio voorop wordt gesteld. Vanuit het idee dat op de langere termijn winst voor de regio ook winst is voor alle in de regio deelnemende partijen. Ook als de verdeling van de opbrengsten op de korte termijn wellicht niet evenredig verdeeld is over alle gemeenten. Dat vraagt een investering op het versterken van deze regionale 'mindset'. Desondanks moet in de volgende regionale agenda voldoende aandacht zijn voor een goede verdeling van baten over alle gemeenten om hen te blijven binden aan de GMR.

5.5 Ter overweging…

Er is een spanning tussen ene kant de wens en noodzaak van de overheden om transparant te zijn over o.a. besluitvorming, verdeling van middelen. Aan de andere kant vraagt het een vorm van ondernemerschap en gezamenlijk kansen benutten die een bepaalde mate van snelheid, informeel contact en opbouwen van relaties met zich meebrengt. Deze spanning is onontkoombaar en het is dan verstandig om zowel de formele als de informele kant nadrukkelijk ruimte te geven en te organiseren.

Een andere spanning die respondenten signaleren is die tussen 'het huidige samen leuk houden' en 'noodzaak om slagvaardig en krachtig te opereren'. De wens is om meer zaken bespreekbaar te maken, ook de lastige wat meer conflictueuze zaken. Dit is waarschijnlijk inderdaad een noodzakelijke volgende stap in de samenwerking en dit zal onvermijdelijk wat frictie en schuring met zich mee gaan brengen. Wij adviseren om niet geforceerd te gaan werken aan het vormen van een 'aanspreekcultuur', die waarschijnlijk ook niet past bij de aard en identiteit van de regio. Wel om juist te blijven investeren in informele ontmoetingen en opbouw van vertrouwen, zodat daarin op de bij regio passende wijze toch benoemd kan worden wat benoemd moet worden en meer openheid bereikt kan worden.

'Verbinding is een ding maar dat moet op een gegeven moment overgaan in executie'

Deze en soortgelijke uitspraken suggereren dat verbinding, netwerken, relatieopbouw en uitvoering verschillende werelden zijn. Maar is dat wel zo? Onze indruk uit de gesprekken is die van een regio waarin verbinding niet alleen een wens is maar ook een kracht. In verbinding en vanuit de verbinding komen de succesvolle resultaten tot uitvoering.

BIJLAGE 1: Interviewvragenlijst

Introductie

Goedemorgen/goedemiddag. Allereerst hartelijk dank dat je/jullie tijd kon en wilde maken voor dit interview. Het is voor het evaluatieonderzoek erg belangrijk dat we jullie ook spreken. We nemen dit interview graag op, dat maakt het interviewen makkelijker en we kunnen zo e.a. nog eens terugzoeken. Ben je ermee akkoord dat ik het opneem? De opname wordt alleen gebruikt voor dit evaluatieonderzoek. Standaard gebeurt dat anoniem. Mochten we graag een keer een citaat willen gebruiken met vermelding van naam, dan zullen we dat vooraf met u afstemmen. We hebben een aantal vragen voorbereid voor dit interview. De meeste zijn gebaseerd op wat er in het visiedocument, bedrijfsplan en de regio agenda van de GMR vastgesteld is. Het zal gaan over de doelstellingen van GMR, hoe de uitvoering gaat, wat u positief opvalt en waar u tegenaan loopt. Daarnaast zijn we benieuwd naar je/jullie mening over wat er in toekomst behouden en wat er verbeterd kan worden om de ambitie van GMR te behalen. Het interview zal ongeveer 1 uur duren.

Deelnemers hier eerst meenemen in ambitie en doelstellingen door ze te laten zien en dan de vragen in…

Van tevoren per doelgroep bepalen op welke doelstelling(en) en/of opgave(n) gefocust moet worden en daarop doorvragen

- *Opgaven uit regionale agenda*
- *Doelstellingen uit visiedocument*

Samen doelstellingen behalen

⇒ Welke doelstelling(en) is/zijn voor jou in het bijzonder van belang?
⇒ Kun je vertellen over een resultaat of een activiteit waar je met name trots op bent die bijdraagt aan de doelstellingen?
⇒ Hoe ver zijn jullie op weg met het behalen van de doelstellingen?
  - In hoeverre vind je dat de huidige doelstellingen realistisch haalbaar zijn?
⇒ Wat zou je graag nog meer of anders willen om de doelstellingen te halen?
  - Wat moet daarvoor gebeuren?
  - Wat kun en wil je daar zelf (meer) aan doen?
⇒ Welke meerwaarde ervaar je van de samenwerking binnen de GMR in het behalen van de doelstellingen?

Samenwerking

⇒ Wat vind je belangrijk in jullie samenwerking?
⇒ In hoeverre zijn bestaande samenwerkingsrelaties sinds de start van GMR veranderd?
  - Welke waarde heeft dat voor jou?
  - Welke resultaten levert dit op?
  - Checkvraag: wat zijn effecten in termen van relaties, contactmomenten, informatie-uitwisseling, aangaan van conflicten, etc.

⇒ Welke dingen heb je/ hebben jullie als prettig ervaren aan deze samenwerking(en)? Geef ook aan waarom.
⇒ Idem, maar minder prettig (indien niet al genoemd hiervoor).
⇒ In hoeverre zijn resultaten van de samenwerking conform de afspraken die zijn gemaakt in de regionale agenda?
⇒ Checkvragen:
  - Wat zou de samenwerking(en) effectiever maken
  - Wat zou de samenwerking(en) efficiënter maken?

Structuur GMR

⇒ Kun je een schets geven van de structuur van GMR?
⇒ Wat werkt goed aan deze structuur?
⇒ Hoe worden de onderlinge verhoudingen en het eigenaarschap beleefd? *(is subvraag, kan ook bij cultuur geplaatst worden)*

Cultuur GMR

⇒ Hoe zou je de cultuur van de GMR omschrijven? *Misschien wat mogelijke kenmerken noemen?*
⇒ Wat spreekt je aan, in deze cultuur? Wat zou je eventueel anders willen?

Ambitie, Positie en Toekomst

⇒ Hoever zijn jullie met jullie gewenste positionering binnen Nederland en binnen Europa?
  - *Schaalvraag gebruiken? Stel jullie ideale positionering, waar je wilt staan in 2050, zetten we op 100. En 2 jaar geleden, toen GMR begon zetten we op 0: Waar staan jullie nu, op de lijn van 0 – 100? En, terugkijkend naar waar stond je 2 jr geleden? Wat is er sindsdien gebeurd waardoor je staat waar je nu staat? Wat is er nodig om van … (waar je nu staat) naar (waar je nu staat +1) te komen? Waar hoop je over 5jr te staan?*

⇒ In hoeverre zijn jullie goed toegerust voor de toekomst om jullie ambitie te verwezenlijken?

⇒ Ambtelijk: Welke verwachting denk jij dat bestuurders hebben van de opdracht? In hoeverre verschilt deze van hoe jullie ambtelijk de opdracht zien en uitvoeren?

⇒ Bestuurlijk: Welke initiële verwachtingen had je en hoe zie je dat nu in de praktijk terug?

Per doelgroep bepalen of en hoe te focussen en door te vragen op de ambitie:

De gezamenlijke ambitie van GMR:

- *We positioneren ons als dé groene metropoolregio van Nederland*
- *We profileren ons als dé (inter)nationale circulaire topregio 2050*
- *We werken samen aan dé ontspannen groeiregio in balans*

Afsluitend:

⇒ Zijn er nog zaken niet aan bod gekomen die je graag wilt meegeven?
⇒ Wat vond je van dit gesprek?

BIJLAGE 2: Respondentenlijst

Algemeen bestuur

Deel I

Dhr. Huub Hieltjes (Duiven)

Mevr. Ria Barber (Berg & Dal)

Mevr. Ester Weststeijn (Rozendaal)

Mevr. Loes van der Meijs (Doesburg)

Mevr. Renske Helmer-Englebert (Wijchen)

Mevr. Patricia Hoytink-Roubos (Overbetuwe)

Dhr. Joerie Minses (Heumen)

Dhr. Harry De Vries (Montferland)

Deel II:

Dhr. Ahmed Marcouch (Arnhem)

Mevr. Corry van Rhee-Oud Ammerveld (Druten)

Mevr. Daphne Bergman (Beuningen)

Dhr. Holger Rodoe (Mook en Middelaar)

Opgavemanagers

Mevr. Jolanda van Rensch (Productieve regio)

Dhr. Matthijs Lenis (Groene Groeiregio)

Dhr. Johan Leferink (Verbonden regio)

Dhr. Michiel Hustinx (Circulaire regio)

Afwezig: Mevr. Mariken Prüst (Ontspannen regio)

The Economic Board

Dhr. Jan van Dellen (directeur)

Dhr. Daniël Wigboldus (lid en voorzitter college van bestuur Radboud Universiteit)

Bestuurlijk Overleg Team Groene Groeiregio

Mevr. Cathelijne Bouwkamp (Arnhem)

dhr. Geert Gerrits (Wijchen)

Mevr. Gea Hofstede (Rheden)

Dhr. Sijmen Versluijs (Beuningen)

Dhr. Noël Vergunst (Nijmegen)

Netwerkdirectie

Deel I

Mevr. Astrid van de Klift (voorzitter, Nijmegen)

Dhr. Igor van der Valk (lid, Lingewaard)

Dhr. Edwin van der Velde (lid, Berg en Dal)

Deel II

Mevr. Dyanne Kocken (Beuningen, contactpersoon Netwerkdirectie voor Circulaire regio)

Dhr. Peter Werkman (Doesburg, contactpersoon Netwerkdirectie voor Productieve regio)

Dhr. Boy Janssen (Druten, contactpersoon Netwerkdirectie voor Groene Groeiregio)

Directie Regiobureau

Mevr. Harriët Tiemens (directeur)

Dhr. Henk van den Berg (plv. directeur, strateeg)

Controller Regiobureau

Dhr. Christof Kerkhof

Provincie Gelderland

Dhr. Jan Markink (gedeputeerde Provincie Gelderland)

Mevr. Babine Scholten (coördinator gebiedsagenda Arnhem-Nijmegen)

Dhr. Peter Kerris (gedeputeerde Provincie Gelderland)

Mevr. Babine Scholten (coördinator gebiedsagenda Arnhem-Nijmegen)

Het Rijk

Dhr. Edwin Ouwejan (regio ambassadeur Oost- en Midden-Nederland bij ministerie EZK)

Regio Foodvalley

Dhr. Arjen Droog (directeur)

Dagelijks Bestuur

Dhr. H. Bruls (Nijmegen)

Dhr. L. Van Riswijk (Zevenaar)

Mevr. N. Kalfs (Lingewaard)

Bestuurlijk Overleg Team Circulaire Regio

Dhr. Tobias van Elferen (Nijmegen, bestuurlijk opdrachtgever)

Dhr. Maarten van den Bos (Lingewaard)

Dhr. Dimitri Horsthuis (Overbetuwe)

Dhr. Hans Sluiter (Westervoort)

Dhr. Pascal Cobussen (Beuningen)

Mevr. Bea Schouten (Wijchen)

Dhr. Joa Moauche (Renkum)

Mevr. Bea Schouten (Wijchen)

Dhr. Alex ten Westeneind (Berg en Dal)

en

Dhr. Michiel Hustinx (Nijmegen, opgavemanager)

Mevr. Eline Bijl (procesondersteuner)

Bestuurlijke opdrachtgevers

Dhr. Carol van Eert (Groene Groeiregio)

Mevr. Agnes Schaap (Ontspannen Regio)

Dhr. Nick Derks (Productieve Regio)

Mevr. Nermina Kundiç (Verbonden Regio)

Dhr. Tobias van Elferen (Circulaire Regio)

Regiocoördinatoren

Deel I

Dhr. Mark Wijnen (Berg en Dal)

Mevr. Saskia van Eldik-Giesen (Overbetuwe)

Dhr. Walter van der Veen (Duiven/Westervoort)

Dhr. Edwin Teurlincx (Wijchen)

Deel II

Mevr. Margriet Snijders (Arnhem)

Dhr. Sander Ambrosius (Nijmegen)

Regioagendacommissie

Deel I

dhr. Wimer Heemskerk (voorzitter, Arnhem)

mevr. Saskia Tuinder (Heumen)

dhr. Harrie Arends (Lingewaard)

dhr. Oswald Velthuizen (Renkum)

mevr. Loes Hupkes (Rozendaal)

dhr. Jos Verstegen (Berg en Dal)

Deel II

Dhr. George van der Woude (Nijmegen)

Dhr. David Schaftenaar (Beuningen)

Mevr. Michelle van Doorn (Nijmegen)

Afwezig: Dhr. Boudewijn van de Geijn (Rheden)

Ambtelijke overleggen

Mevr. Yvette Abbing (Zevenaar)

Mevr. Marleen Hegeman (Arnhem)

Mevr. Karen Hoorn (Beuningen)

Dhr. Rob van Eldik (Rheden)

Mevr. Pleun Mekkering (Arnhem)

Dhr. Michel Eijkhout (Druten/ Wijchen)

Mevr. Peter Rutten (Heumen)