MRE & SGE REGIONALE OPGAVEN

Rekenkamerrapport

EINDHOVEN

REKENKAMER(COMMISSIE)S BEST, EINDHOVEN, GELDROP-MIERLO, NUENEN, SON EN BREUGEL, VELDHOVEN EN WAALRE

November 2021

Gemeente Best · EINDHOVEN · Geldrop-Mierlo · Gemeente Nuenen · GEMEENTE SON EN BREUGEL · Veldhoven · Gemeente WAALRE

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING 3

1. CONCLUSIES, AANBEVELINGEN EN CONCEPTRAADSBESLUIT 4
   1.1 Conclusies 4
   1.2 Aanbevelingen 4
   1.3 Concept raadsbesluit 5

2. PROBLEEMSTELLING 6

3. BEVINDINGEN 7
   3.1 Doelen, kaders en middelen van de samenwerkingsagenda's 7
   3.2 Taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen 11
   3.3 Voortgang van de thema's 13
   3.4 De opvolging van de aanbevelingen van de berenschotevaluatie 14
   3.5 Invulling van gemeenten aan de samenwerkingsafspraken 15
   3.6 Effecten 15

4. AANPAK 16

BIJLAGE 17
RAPPORTAGE TWYNSTRAGUDDE

COLOFON

November 2021
Werkgroep met de voorzitter Mevr. S. van Breugel
Rekenkamer(commissie)s Best, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Nuenen, Son en Breugel, Veldhoven, Waalre

S. van Breugel voorzitter Geldrop-Mierlo, Son en Breugel
W. Hartmann voorzitter Eindhoven
J. van den Heuvel, voorzitter Best, Veldhoven en Waalre
W. van Maaren voorzitter Nuenen
T. van den Biggelaar secretaris/onderzoeker Eindhoven

INLEIDING

Gemeenten in de regio Zuidoost Brabant werken in diverse constructies samen. Dit onderzoek focust zich op de samenwerkingsagenda's van MetropoolRegioEindhoven (MRE[1]) en het StedelijkGebiedEindhoven (SGE).
De MRE richt zich vooral op economie, mobiliteit, de energietransitie en de transitie landelijk gebied. Het SGE richt zich op economie, wonen, voorzieningen en evenementen, en ruimte.

De MRE en het SGE zijn in 2017 parallel geëvalueerd (Berenschot, 2017).
Gezien de grote maatschappelijke opgaven als de energietransitie, de woonopgaven, en de transitie landelijk gebied, is de vraag hoe de voortgang is in de thema's van de MRE en het SGE. Dit is de aanleiding van het rekenkameronderzoek.

1 De Metropoolregio Eindhoven (MRE) is een netwerk waarin eenentwintig regiogemeenten samenwerken aan strategische grensoverschrijdende opgaven. De deelnemende gemeenten zijn: Asten, Bergeijk, Best, Bladel, Cranendonck, Deurne, Eersel, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Gemert-Bakel, Heeze-Leende, Helmond, Laarbeek, Nuenen c.a., Oirschot, Son en Breugel, Someren, Reusel-De Mierden, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre.

1. CONCLUSIES, AANBEVELINGEN EN CONCEPTRAADSBESLUIT

1.1 CONCLUSIES

De doelmatigheid en doeltreffendheid geven een wisselend beeld.

1. De ambities en doelen van de MRE zijn niet in overeenstemming met de procesmatige rol en het strategische niveau.
2. Gezien de verwevenheid van de huidige maatschappelijke opgaven is de thematische verdeling van werkzaamheden van MRE, SGE en gemeenten niet adequaat.
3. De uitvoeringskracht bij MRE en SGE en gemeenten is kwetsbaar.
4. Het gemeenten eigenaarschap van MRE is sinds de laatste evaluatie weinig verbeterd.
5. Nog niet alle aanbevelingen uit de vorige evaluatie (2017) zijn gerealiseerd.
6. De kaderstelling door de gemeenteraden is vooral financieel gericht.

1.2 AANBEVELINGEN

De rekenkamercommissie beveelt aan:

Aan de gemeenteraden het college te vragen:

1. De ambities en doelen van MRE aan te passen zodat deze beter aansluiten op de strategische procesmatige rol. Behoud daarbij de verbindende functie van MRE voor de versterking en branding van Brainport.

   De ambities en doelen van MRE en de acties dienen uitgelijnd.
   De kracht van MRE is verbinden op strategisch niveau, afstemming op regiovraagstukken en de overheidspoot van Brainport. Het uitlijnen biedt ruimte om de verbindingskracht te versterken door bijvoorbeeld de betrokkenheid en de inzet van de gemeenten te verstevigen.

2. Te komen tot een andere verdeling van werkzaamheden tussen MRE, SGE en gemeenten.

   Nu zijn de thema's verdeeld over gemeenten, subregio en regio. Dit past niet meer bij de verwevenheid van de opgaven (zoals werklocaties, mobiliteit en energietransitie). MRE is minder in staat om ambities te realiseren. Bij een andere rolverdeling kan MRE vooral visie en strategie bepalen. SGE richt zich dan vooral op de (wijze van) uitvoering met een taakverdeling in subregio's aan de hand van leidende opgaven.

3. Een deel van de capaciteit op MRE-niveau in te zetten om de subregio's te versterken.

   Als de rol en ambitie van de MRE meer gefocust is, kan MRE meer de samenwerking en uitvoeringskracht in subregio's versterken. Voor de gezamenlijke regionale opgaven dienen gemeenten zelf capaciteit in te zetten. MRE kan de samenwerking faciliteren.

4. RHCe en Gulbergen buiten de MRE te plaatsen of expliciet te besluiten dat dat niet meer nodig is.

   De taken van RHCe en Gulbergen leiden af van de inhoudelijke opgaven van MRE. Een expliciet besluit is nodig zodat de positie van Gulberen en RHCe duidelijk is in de samenwerking.

Aan college en gemeenteraden:

5. Denk en handel regionaal.

   Samenwerking kan alleen slagen als gemeenten er zelf voor kiezen. Van belang is denken en handelen vanuit en voor de gemeenschappelijke regionale opgaven. Dat vraagt: het regionale belang voor het lokale belang te laten gaan; de goede gesprekken op regioniveau en in de raden. Het regionale belang en welke activiteiten hier hoe aan bijdragen moeten helder zijn. De gemeenten zijn immers eigenaar van de samenwerkingsverbanden en hebben instrumenten om sturing te geven aan de samenwerkingsagenda's. De gemeenten zijn zelf aan zet.

1.3 CONCEPT RAADSBESLUIT

De rekenkamercommissie stelt de raad voor om het college op te dragen[1]:

- Om in samenwerking met de andere colleges te rapporteren hoe de aanbevelingen 1 tot en met 5 worden geïmplementeerd en
- Na een jaar de stand van zaken van de implementatie inzichtelijk te maken.

1 De gemeenteraden kunnen individueel raadsbesluiten nemen. Voorkeur heeft om de besluiten daarnaast in gezamenlijkheid in het AB te nemen.

2. PROBLEEMSTELLING

De centrale vraag is:

In hoeverre is de regionale samenwerkingsagenda in de MRE & het SGE doelmatig en doeltreffend in het licht van de maatschappelijke opgaven?

En meer specifiek:
- Wat zijn doelen, kaders, middelen van de samenwerkingsagenda's?
- Wat zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen?
- Wat is de voortgang van de thema's?
- Hoe is de opvolging van de aanbevelingen van de Berenschotevaluatie?
- Hoe geven gemeenten invulling aan de regionale samenwerkingsafspraken?
- Wat zijn effecten?

In het vervolg lichten we de bevindingen nader toe.

3. BEVINDINGEN

3.1 DOELEN, KADERS EN MIDDELEN VAN DE SAMENWERKINGSAGENDA'S

Doelen, kaders en middelen van de MRE

De missie van MRE is "[...] het handhaven en uitbouwen van het kenmerkende economische profiel van de regio, om op die manier het vestigings- en verblijfsklimaat voor onze inwoners en bedrijven te stimuleren. Het verbeteren van de leef-, verblijf- en werkomstandigheden van onze inwoners, bezoekers en bedrijven draagt bij aan de brede welvaart van onze samenleving in stad of dorp en voor de regio als samenhangend geheel. Daarbinnen staan duurzaamheid en inclusiviteit centraal. Hoe succesvoller we in onze opdracht zijn, des te beter het is voor onze gemeenten, onze regio, ons land en de wereld daaromheen[1]."

De Metropoolregio Eindhoven vormt 'de overheidspoot' van de 'triple helix' samenwerking in Brainport Eindhoven. De Brainport triple helix samenwerking bestaat - naast MRE als overheidstak - uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en kennisinstellingen.
Via MRE worden de financiële en inhoudelijke bijdragen geleverd aan de Brainportsamenwerking. MRE sluit aan bij de Brainportagenda en beoogt daarmee door economische groei de brede welvaartsontwikkeling op duurzame wijze te consolideren en uit te bouwen. MRE acteert vooral op strategisch niveau en opereert vooral procesmatig.

De kerntaken zijn na de evaluatie (Berenschot, 2017):
1. Economie, inclusief het Stimuleringsfonds
2. Mobiliteit
3. Energietransitie
4. Transitie landelijk gebied

Naast deze vier kerntaken is 'samenwerking en strategie' belangrijk.
Elk kernthema kent regionale opgaven. Deze opgaven zijn ambities en zijn niet concreet of meetbaar. Het zijn strategische doelstellingen met termen als 'verbinden', 'versterken' en 'verbeteren'.

1 *Samenwerkingsakkoord 2019-2022, 27 maart 2019*

ECONOMIE	MOBILITEIT	ENERGIE-TRANSITIE	TRANSITIE LANDELIJK GEBIED	SAMENWERKING EN STRATEGIE
Verbinden van gemeentelijke en subregionale economische agenda's met de Brainportagenda	Verbinding Brainport met economische hoofdcentra (nationaal en internationaal)	Door ontwikkelen en opleveren RES	Streefbeeld landelijk gebied nader uitwerken en de activiteiten	Doorontwikkeling regionale samenwerking (actualiseren GR, coördinatie)
Bevorderen van kennis & innovatie via het stimuleringsfonds	Verbeteren bereikbaarheid en leefbaarheid in de regio, samen, slim en co-modaal	Versnellen van de energietransitie door het verbinden van partijen	Versterken van de verbinding tussen stad en landelijk gebied	Impactanalyse regionale brede welvaartsmonitor (bovenlokale effecten)
Versterken van de basiseconomie, het signaleren en verkennen van mogelijke opkomende kansen en opgaven en het doen van voorstellen hoe deze op te pakken	Doorontwikkelen van het regionaal mobiliteitssysteem		Versterken Economische structuur, met name een nieuwe economische structuur in het buitengebied	Versterken bovenregionale positionering (o.a. via afstemming omgevingsagenda)
			Versterken Ruimtelijke en Ecologische kwaliteit met aandacht voor bodemkwaliteit, circulaire landbouw en Natuurnetwerk	Proces doorontwikkeling samenmenwerkings-akkoord 2022 e.v. (incl. nieuwe thema's met bovenlokale effecten)

Figuur 1. Werkprogramma MRE 2021

De jaarlijkse werkprogramma's geven de vertaling weer in doelstellingen en acties. Ook deze zijn vooral procesmatig (verbinden, regisseren, organiseren, afstemmen etc.). Zoals voor economie:

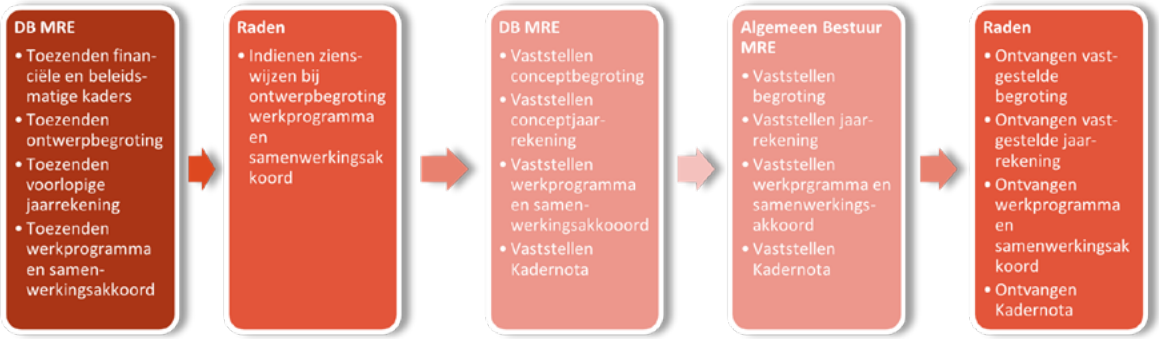
2019	2020	2021	2022
Aanpak om economische agenda's subregio's te verbinden met de Brainport Actieagenda	Instemming met Meerjarenplanning en Financiering Brainport Development 2021-2024	Nieuwe Brainport meerjarenagenda verbinden op vastgestelde prioriteiten met bovenlokale agenda's	Brainport meerjarenagenda verbinden op vastgestelde prioriteiten met agenda's subregio's/gemeentes

Figuur 2. Voorbeeld thema economie uit het werkprogramma MRE 2021

MRE is verantwoordelijk voor het Regionaal Historisch Centrum Eindhoven (RHCe) en Landgoed Gulbergen - het voornemen is Gulbergen op verantwoorde wijze en op korte termijn te vervreemden.

Kaders

Het vierjaarlijks samenwerkingsakkoord is leidend. MRE volgt de planning- & controlcyclus van een gemeenschappelijke regeling. De deelnemende raden kunnen jaarlijks op de begroting en het werkprogramma een zienswijze indienen.



Figuur 3. P&C cyclus MRE

Middelen

De totale MRE begroting 2022 bedraagt € 14,2 miljoen. Afgerond is begroot voor de kerntaken:

Economie	0,3 miljoen
Mobiliteit	0,4 miljoen
Energietransitie	0,3 miljoen
Transitie landelijk gebied	0,4 miljoen

De inwonersbijdrage in de begroting van MRE is voor 2022 €10,017.
Met de bijdrage voor het RHCe (€ 4,153) is de inwonersbijdrage voor 2022 € 14,17.
De bijdragen van de gemeenten zijn:

GEMEENTEN DIE DEEL UITMAKEN VAN DIT ONDERZOEK	TOTALE BIJDRAGE (EXCLUSIEF RHCE)
Best	€ 302.612
Eindhoven	€ 2.360.991
Geldrop-Mierlo	€ 401.256
Nuenen	€ 237.404
Son en Breugel	€ 175.822
Veldhoven	€ 455.757
Waalre	€ 175.732

Figuur 4. Tabel van de gemeentelijke bijdragen aan MRE.

Een aanzienlijk deel van de MRE middelen gaat naar Brainport (€ 4,7 miljoen), het Stimuleringsfonds (€ 3 miljoen) en RHCe (€ 3,2 miljoen). De doelmatigheid van Brainport maakt geen deel uit van dit onderzoek. Het RHCe is een op zichzelf staand onderdeel van MRE met een eigen wettelijke taak.
Het Stimuleringsfonds is een wezenlijk onderdeel van MRE, met een innovatietaak. Inzicht in de resultaten ontbreekt om te beoordelen of de kosten opwegen tegen de opbrengsten.
Over de overheadkosten MRE 1,1 miljoen zijn respondenten verdeeld. Een aantal vindt dit relatief hoog voor de vooral procesmatige opdracht. Anderen vinden het reëel gezien de omvang van de samenwerkingsorganisatie van eenentwintig gemeenten en het belang van het (divers) takenpakket.

Doelen, kaders en middelen van het SGE

De gemeenten Best, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Helmond, Nuenen, Oirschot, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre vormen samen het Stedelijk Gebied Eindhoven (SGE). De negen gemeenten hebben als belangrijkste opdracht de ambities van de Brainport en de doorontwikkeling daarvan te faciliteren met hoogwaardige werkgebieden, een gevarieerd wervend woonklimaat en een aansprekend pakket aan voorzieningen. Gewezen wordt op de nauwe samenhang tussen de gemeenten. Inwoners wonen in de ene en werken in een andere plaats. Ook maken zij dagelijks gebruik van alle kwaliteiten en voorzieningen binnen het stedelijk gebied. “Het is dan logisch om, daar waar het meerwaarde heeft, bestuurlijk ook de handen ineen te slaan.”

Thema’s SGE

De Samenwerkingsagenda 2018-2025 kent vier thema’s (drie actieprogramma’s en het thema ruimte):

- Economie (actieprogramma)
- Wonen (actieprogramma)
- Voorzieningen en evenementen (actieprogramma)
- Ruimte

De jaarprogramma’s melden per thema, wat het komende jaar te doen staat. De opgaven per thema’s zijn in lijn van de Samenwerkingsagenda op hoofdlijnen:

THEMA’S	OPGAVEN
Economie	Steviger participeren in Brainport Eindhoven
	Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW)
	Kwaliteitsslag werklocaties
	Doorontwikkeling 1-Loket
	Verbeteren ondernemersklimaat voor (startende) ondernemers
	Verbinden arbeidsmarktregio’s
	Grondprijssystematiek
Wonen	Regionale Visie op Wonen
	Gezamenlijke woningbouwprogrammeringsafspraken
	Sterke samenwerking met partners
	Woonruimteverdeling
	Monitoren en kennisontwikkeling
Voorzieningen & evenementen	Inventariseren huidig aanbod regionale topvoorzieningen en evenementen
	Gezamenlijke toekomststrategie regionale en topvoorzieningen en evenementen
	Regionale profilering voorzieningen en evenementen
	Ondersteuning lobby naar Den Haag en lokale triple helix partners
Ruimte	Verrijken Gebiedsvisie en Uitvoeringsprogramma Brainport City
	Portefeuillehoudersoverleg Ruimte als platform voor afstemming

Figuur 5. Overzicht SGE opgaven per thema

Kaders

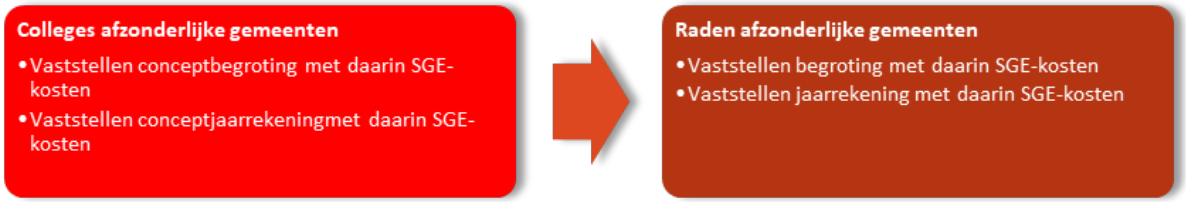
Het SGE is een informeel (niet geformaliseerd) samenwerkingsverband op basis van een convenant. Er is een bestuurlijk platform dat sturing geeft aan de samenwerking tussen de gemeenten. In het bestuurlijk platform is elke gemeente bestuurlijk vertegenwoordigd.

Middelen

SGE beschikt over een beperkt secretariaat, een secretaris en een adviseur (2 fte) die worden betaald door de deelnemende gemeenten en in dienst zijn van de gemeente Eindhoven.

SGE is 'van en door' de gemeenten en heeft een beperkt eigen budget. Het werkbudget kent een plafond van € 100.000. De bekostiging van activiteiten verloopt via de afzonderlijke, eigen begrotingen. Als er iets gezamenlijks moet worden bekostigd, is instemming van elke afzonderlijke gemeente nodig. De personeelslasten van het secretariaat en het werkbudget worden door de negen gemeenten gedragen. Dit naar rato van de omvang van de gemeenten (inwonersaantallen). Het personeel staat op de loonlijst van en budgetten zijn gealloceerd bij de gemeente Eindhoven, die de kosten naar rato doorbelast aan de negen gemeenten.

Alle overige ambtelijke ondersteuning wordt geleverd door de individuele gemeenten met gesloten beurs. Elke gemeente verwerkt dit binnen de eigen begroting en de jaarrekening. Wel wordt gevolgd of de inspanning van elke gemeente recht doet aan het beginsel dat elke gemeente naar draagkracht bijdraagt aan de samenwerking binnen SGE. Zo nodig vindt hierover afstemming plaats tussen de gemeentesecretarissen. SGE werkt met een jaarprogramma en jaarverslagen, waarin activiteiten en resultaten worden vastgelegd.



Figuur 6. P&C-cyclus SGE

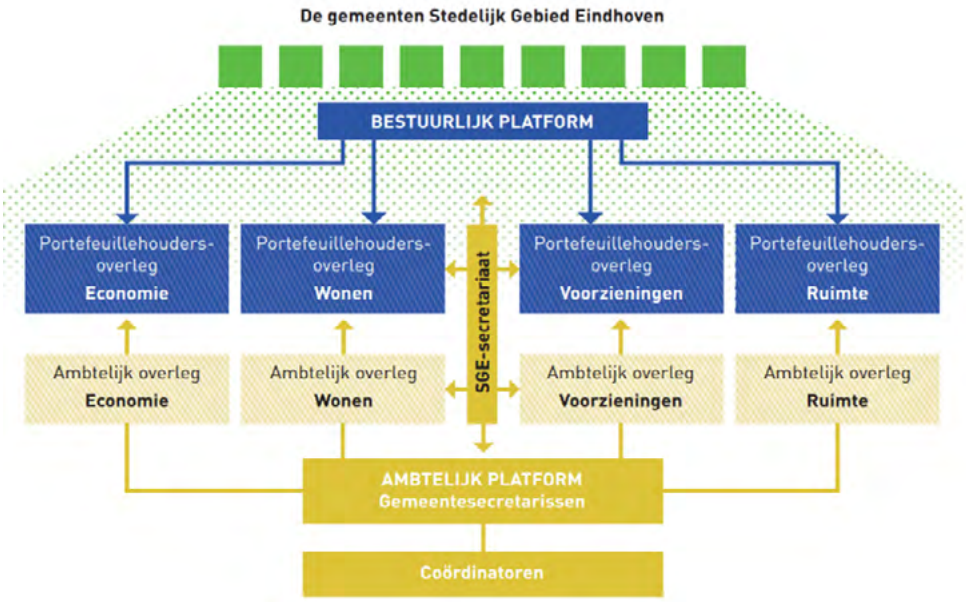
3.2 TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN WERKWIJZEN

De Gemeenschappelijke Regeling MRE is ingesteld door colleges en raden met een Algemeen en Dagelijks Bestuur. Het DB is bestuurlijk opdrachtnemer en verantwoordelijk voor de uitvoering van het Samenwerkingsakkoord 2019-2022. Het DB bestaat uit drie leden: voorzitter (burgemeester van Eindhoven), vicevoorzitter (burgemeester van Helmond) en een lid uit het AB (door het AB aangewezen). Het AB besluit op basis van voorstellen, voorbereid door het DB. Het AB besluit ook over nieuwe thema's en opgaven.

Figuur 7. Overzicht MRE netwerk

Per inhoudelijke opgave is een portefeuillehoudersoverleg (poho) waarin de belangrijkste inhoudelijke besprekingen plaatsvinden. Voor elk thema (inclusief de bestuurlijke samenwerking en financiën) zijn met de eenentwintig gemeenten ambtelijke werkgroepen ingericht. Per beleidsopdracht zijn kleinere ambtelijke werkgroepen met vertegenwoordigers van de subregio's. Elke gemeente kiest daarin zelf de afvaardiging.

Werkwijze SGE



Per actieprogramma is een Portefeuillehouder met taken als:

- Integrale realisatie en aansturen van het actieprogramma, zoals vastgesteld in de samenwerkingsagenda
- Periodiek informeren van het bestuurlijk platform en gemeenteraden over de voortgang,
- Voorbereiden van het jaarprogramma met acties voor het komend jaar.

SAMENWERKINGSAGENDA'S

De MRE legt de inhoudelijke verbinding tussen de eenentwintig gemeenten en de Stichting Brainport en Brainport Development. MRE fungeert als 'de overheid' binnen de triple helix. En de gemeenten Eindhoven, Helmond, Best en Veldhoven maken samen met de MRE vertegenwoordiging deel uit van het bestuur van Stichting Brainport.

In zowel de Samenwerkingsagenda 2018-2025 van SGE als het Samenwerkingsakkoord 2019-2022 van MRE wordt gesproken over de relatie met Brainport. Zo is afgesproken dat de direct in de Stichting Brainport/Brainport Development deelnemende gemeenten (Eindhoven, Helmond, Veldhoven, Best) de informatievoorziening aan de overige SGE gemeenten op zich nemen. In de SGE Samenwerkingsagenda is verder afgesproken dat de voortgang van de Brainportstrategie een vast onderwerp van gesprek is in het portefeuillehoudersoverleg Economie.

Er zijn ook afspraken gemaakt over de samenwerking en de samenhang tussen MRE en SGE. Het MRE Samenwerkingsakkoord stelt: *"De samenwerking van onze eenentwintig gemeenten in de Metropoolregio Eindhoven maakt deel uit van een dicht samen-werkingslandschap binnen Zuidoost-Brabant. Dat geeft ons de verantwoordelijkheid opgaven op de meest gepaste schaal, met en door de juiste partners op te pakken. Oftewel, opgaven en taken worden eenduidig belegd. We voorkomen dubbel werk."*
In de SGE Samenwerkingsagenda staat een soortgelijke passage: *"Dit dichte en complexe samenwerkingslandschap vraagt om voortdurende alertheid en afstemming om er voor te zorgen dat zaken op het juiste niveau en niet op meerdere tafels tegelijk besproken worden."*

De Samenwerkingsagenda van SGE verwijst verder naar de rol van MRE als het gaat om onderwerpen of SGE activiteiten zoals de ontwikkelingen op de woningmarkt en Brainport City.

Daarnaast benadrukt de SGE dat de SGE-Samenwerkingsagenda ruim een jaar vóór de MRE samenwerkingsagenda is vastgesteld. Dit heeft gevolgen voor de aansluiting en verbinding tussen de samenwerkingen in de teksten van de agenda van het SGE bij de MRE.

Uit de documenten blijkt niet dat er sprake is van gestructureerde en systematische afstemming tussen MRE en SGE.

3.3 VOORTGANG VAN DE THEMA'S

MRE

De jaarstukken van MRE geven niet per resultaat expliciet aan in hoeverre het resultaat overeenkomt met de acties uit de werkprogramma's. Het is beperkt navolgbaar in hoeverre alle geplande acties en projecten in het werkprogramma dat jaar ook werkelijk zijn gerealiseerd en dus in hoeverre de doelen per thema gerealiseerd zijn.

Bij het Stimuleringsfonds valt op dat bij gebrek aan concrete definities of criteria niet helder is in hoeverre de doelstelling 'het bevorderen van kennis en innovatie' behaald is. Daarbij merken we op dat in de tweede helft van 2019 is gestart met een onderzoek naar de effectiviteit van het fonds[2].

De respondenten noemen als een van de belangrijkste resultaten dat MRE zorgdraagt voor het samenbrengen van de overheidspoot binnen Brainport.

2 *Ten tijde van het schrijven van dit rapport was de evaluatie nog niet verschenen.*

SGE

In de SGEjaarverslagen wordt overzichtelijk weergegeven in hoeverre de opgaven zijn gerealiseerd in relatie tot de jaarprogramma's.

Met name binnen de thema's 'wonen' en 'ruimte' worden veel van de gestelde doelen jaarlijks behaald. Echter, uit de jaarverslagen blijkt ook dat sommige projecten in de praktijk minder goed lijken aan te sluiten bij de doelstellingen.

Met name voor de thema's 'economie' en 'voorzieningen en evenementen' geldt dat de gestelde doelen in 2019 en 2020 maar beperkt behaald worden. Dit heeft er voor het thema 'voorzieningen en evenementen' mee te maken dat dit thema nog in de begin-/opstartfase zit. Hierop wordt in de jaarverslagen ook een toelichting gegeven. Tevens is een aantal samenwerkingsprojecten niet gerealiseerd als gevolg van de verspreiding van het coronavirus. Ook voor het thema 'economie' geldt dat veel van de geplande activiteiten in 2020 in de planning zijn doorgeschoven door de impact van de coronapandemie. De recente kwestie rond bedrijventerrein Eeneind West toont het belang van regionale samenwerking.

Wanneer een bepaald onderdeel van een doel niet behaald is, wordt niet altijd helder toegelicht waarom dit niet is gelukt. Zo is in het jaarprogramma voor het thema 'wonen' het doel 'financiering van het verduurzamen en levensloopbestendig maken van de bestaande woningvoorraad' niet behaald. Uit de tekstuele toelichting valt niet op te maken wat hiervan de oorzaak is noch wat het vervolgproces is.

3.4 DE OPVOLGING VAN DE AANBEVELINGEN VAN DE BERENSCHOTEVALUATIE

Aanbevelingen Berenschot MRE

In de evaluatie (2017) zijn aanbevelingen gedaan met betrekking tot het scherper bepalen van ambities en doelen, het uitplaatsen van RHCe en Gulbergen, het meer verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering van de regionale agenda en het verduidelijken van de rol van de Raadstafel 21.
Wij constateren dat met een aantal aanbevelingen actief aan de slag is gegaan. Zo zien we dat er meer focus is aangebracht in de thema's waar MRE voor staat. Ook is aandacht besteed aan de informatievoorziening richting de raden. Wij zien echter dat op een aantal punten de aanbevelingen nog onvoldoende zijn geïmplementeerd. Zo is het gevoel van eigenaarschap bij de gemeenten nog steeds onvoldoende aanwezig en is de rol van de Raadstafel niet voor iedereen duidelijk. Heel duidelijk is ook dat Gulbergen en RHCe niet buiten MRE zijn geplaatst.

Aanbevelingen Berenschot SGE

De aanbevelingen van Berenschot richten zich enerzijds op de versterking van de publieke waarde en legitimiteit en anderzijds op de versterking van de organisatie. Onder de eerste categorie vallen aanbevelingen als het doorgaan met bestaande thema's en het oppakken van andere thema's, het opstellen van een overkoepelende agenda, het versterken van de positie van de raad en het vergroten van het mandaat van de portefeuillehouders. Onder de tweede categorie vallen aanbevelingen als het versterken van de capaciteit vanuit de gemeenten, het versterken van de rolinvulling van het bestuurlijk platform, het verminderen van de kwetsbaarheid van het secretariaat en het verduidelijken van de verdeling van rol en verantwoordelijkheden tussen (de sub regio) het SGE en de Metropoolregio.

Het SGE heeft op een aantal aanbevelingen actie ondernomen. Zo is de verdeling van thema's met de MRE verbeterd, heeft het SGE additionele thema's opgepakt en is er een samenwerkingsagenda opgesteld. Op andere fronten hebben de aanbevelingen niet geleid tot acties, bijvoorbeeld over de governance en mandaten binnen het SGE. Maar ook niet over kwetsbaarheid van het secretariaat of de capaciteit van de gemeenten. Overigens draagt de huidige wijze van werken bij aan het gevoel van eigenaarschap. Het heeft daarmee ook voordelen.

3.5 INVULLING VAN GEMEENTEN AAN DE SAMENWERKINGSAFSPRAKEN

De afstemming in de driehoek gemeenten, SGE en MRE moet primair verlopen via de gemeenten. Die zijn vertegenwoordigd en actief in beide samenwerkingsverbanden. Deze afstemming vindt plaats, maar dit gebeurt niet gestructureerd en consistent. Afstemming is veelal afhankelijk van onderlinge relaties en personele unies. De onderlinge dwarsverbanden worden niet systematisch afgestemd waardoor kansen worden gemist om elkaar te versterken en overlap te beperken. Voorbeelden hiervan zijn binnen de onderwerpen economie, werken en het daarmee samenhangende wonen. Ook als het gaat om mobiliteit, is de samenhang groot. Waar MRE zich bezighoudt met mobiliteitsoplossingen, houdt SGE zich bezig met aanverwante thema's als werklocaties, voorzieningen en evenementen, en wonen. Bij aanvang van de metropoolregio zijn de opgaven inhoudelijk verdeeld. Daarbij is ook gekeken naar het meest passende schaalniveau om verschillende opgaven op te pakken. Echter, in de praktijk komen ook de opgaven die elders belegd zijn weer in beeld bij de subregio (en vice versa) door snelle economische ontwikkeling en regionale interactie. Zo wordt voor de RES- verantwoordelijkheid van MRE - ook gewerkt met subregio's.

3.6 EFFECTEN

Uit gesprekken met de betrokken gemeenten blijkt dat betrokkenen onvoldoende zicht hebben op dan wel gevoel hebben bij de doelmatigheid van MRE. Oftewel: of de kosten in verhouding staan tot de baten. De baten betreffen vooral procesmatige zaken als het uitvoeren van onderzoek, het opstellen van een werkprogramma/plan van aanpak, het agenderen van een thema in een bepaald overleg of het faciliteren van afstemming. Dit past bij het schaalniveau en het strategische karakter van MRE, maar maakt het lastig om in te schatten of de gemaakte kosten in verhouding staan tot de doelen.

Tegelijkertijd geven betrokkenen aan dat, in vergelijking tot andere samenwerkingsverbanden, zij tevreden zijn over de behaalde resultaten ten opzichte van de kosten. Vrijwel alle respondenten geven aan dat MRE een belangrijke meerwaarde heeft als het gaat om de relatie met het Rijk en de provincie, als het gaat om Brainport én als het gaat om de uitstraling naar buiten toe: "Andere regio's kijken met afgunst naar hoe het in onze regio is geregeld."

Door de betrokken gemeenten wordt niet gestructureerd gereflecteerd op de doelmatigheid van MRE samenwerking.

Voor SGE geldt dat, hoewel het bij gebrek aan financiële uiteenzetting niet inzichtelijk is hoe het beperkte budget binnen SGE besteed wordt, de respondenten de investering ten opzichte van de resultaten over het algemeen positief beoordelen. Dit komt natuurlijk vooral doordat SGE zelf weinig kosten maakt en de gemeenten zelf direct bepalen wat waarvoor wordt uitgegeven.

4. AANPAK

De voorzitters van de rekenkamer(commissie)s van Best, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a., Son en Breugel, Veldhoven en Waalre verrichten dit onderzoek samen als vervolg op het gezamenlijke rekenkameronderzoek naar de ODZOB. Het object van onderzoek: de samenwerkingsagenda's van de gemeenten in MRE en SGE verband, bakent het onderzoek af tot de SGE gemeenten. De rekenkamers van Helmond en van Oirschot zijn benaderd, Helmond deed om hen moverende redenen niet mee. Bij Oirschot was een voorzittersvacature.
Het onderzoek richt zich op de doelen, kaders, kosten en doelmatig- en doeltreffendheid van het beleid ten aanzien van de samenwerkingsverbanden van MRE en SGE en de governance door de betrokken gemeenten in de periode van 2018 tot aan de begroting 2022.
Het onderzoek vindt plaats vanaf juli '21 tot en met november '21.

De werkgroep van de rekenkamercommissies selecteert TwynstraGudde voor het veldonderzoek. Het onderzoek is verricht door documentanalyse en interviews met de ambtelijk en bestuurlijke verantwoordelijken en met medewerkers en directie van de MRE en SGE. Tijdens de raadsbijeenkomsten van het SGE en de MRE bleek geen mogelijkheid om raadsleden te bevragen. Griffiers zijn geraadpleegd over de sturing en controle van de betreffende gemeenteraden.
Zoals te doen gebruikelijk in Eindhoven, is het feitenrelaas gecontroleerd op onjuistheden, de bestuurlijke reactie volgt separaat.

BIJLAGE
RAPPORTAGE TWYNSTRAGUDDE

RAPPORT TWYNSTRAGUDDE

Rekenkameronderzoek MRE en SGE

In opdracht van de rekenkamer(commissie)s van Best, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Nuenen, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre

Dr. mr. R. Lauwerier, drs. S. Blair-Zuijderhoff, L. van Dordrecht MSc.

november 2021

Inhoudsopgave

Inleiding 4

1.1. Aanleiding **4**
1.2. Onderzoeksvragen **5**
1.3. Aanpak en leeswijzer **6**

Doelen van de samenwerking 7

2.1. Beschrijving MRE **7**
2.2. Beschrijving SGE **10**
2.3. Analyse **12**
2.3.1. Missie en doelen 12
2.3.2. Aansluiten gemeentelijke kaders 14
2.4. Samenvattend (toetsing op de normen) **15**

Wijze van (samen)werken 18

3.1. Beschrijving MRE **18**
3.1.1. MRE - governance 18
3.1.2. MRE - organisatie 19
3.1.3. MRE – begroting en kosten 19
3.2. Beschrijving SGE **20**
3.2.1. SGE – governance 20
3.2.2. SGE – organisatie 22
3.2.3. SGE – begroting en kosten 22
3.3. Beschrijving samenwerkingslandschap **23**
3.4. Betrokkenheid raden **24**
3.5. Analyse **25**
3.5.1. Governance en organisatie 25
3.5.2. Kosten, baten en begroting 26
3.5.3. Samenwerking en versterking 26
3.6. Samenvattend (toetsing op de normen) **28**

Doelrealisatie 30

4.1. Beschrijving MRE **30**
4.2. Beschrijving SGE **33**
4.3. Analyse **35**
4.3.1. Realisatie doelen en de bijdragen aan de maatschappelijke opgaven 35

4.3.2. Tussentijdse sturing 36
4.3.3. Kosten versus baten 37
4.4. Samenvattend (toetsing op de normen) **37**

5. Conclusies en aanbevelingen 40

5.1. Conclusies **40**
5.2. Aanbevelingen **42**

Bijlagen 45

Bijlage 1. MRE Samenwerkingsakkoord 2019-2022 **45**
Bijlage 2. SGE Samenwerkingsagenda 2018-2025 **47**
Bijlage 3. Voorbeeld MRE Overzicht kosten en baten **48**
Bijlage 4. Overzicht van geïnterviewde personen **49**

Inleiding

1.1. Aanleiding

Gemeenten in de regio Zuidoost-Brabant werken in verschillende constructies samen. Naast samenwerkingsverbanden in het Stedelijk Gebied Eindhoven (SGE), de A2-gemeenten, de Kempengemeenten, de Dommelvallei en de Peelgemeenten, zijn er gemeenschappelijke regelingen als de Metropool Regio Eindhoven (MRE), VRZOB, ODZOB, GGD, GRWRE, CURE. Daarnaast is er Brainport Development NV; het samenwerkingsverband tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheden dat bijdraagt aan de economische structuurversterking van Brainport Eindhoven, het vestigingsklimaat en een toename van de werkgelegenheid.[1]

MRE richt zich vooral op economie, mobiliteit, de energietransitie en de transitie van het landelijk gebied. SGE richt zich op economie, wonen, voorzieningen en evenementen en ruimte. MRE en SGE zijn in 2017 parallel geëvalueerd (Berenschot, 2017). De conclusies uit die evaluatie over het functioneren van MRE waren in grote lijnen dat MRE bijdraagt aan het verbeteren van het bestuurlijke en triple helix netwerk, dat MRE door externe partners als provincie, waterschappen en het Rijk als collectiviteit gezien worden om mee in gesprek te gaan en dat er binnen MRE aandacht wordt besteed aan de goede thema's. Aandachtspunten waren o.a. draagvlak bij colleges (resultaten in verhouding tot inspanningen), doelstellingen, onderling vertrouwen, schaalniveau en gedeeld eigenaarschap van de regionale agenda. Maar ook de helderheid van rollen, taken en bevoegdheden verdiende verbetering.

De algemene conclusie van de evaluatie van het SGE was dat de samenwerking voortgang boekte. Er was meer vertrouwen, transparantie en flexibiliteit en gezamenlijk eigenaarschap in de samenwerking ontstaan. Concrete resultaten op het gebied van werken en wonen waren nog te recent om effecten voor de ontwikkeling van Brainport vast te stellen. Ook bij de evaluatie van SGE waren de resultaten in verhouding tot de inspanningen een aandachtspunt, naast o.a. de bestuurlijke slagkracht en het verduidelijken van de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen MRE en SGE.

Gezien de grote maatschappelijke opgaven als de energietransitie, de woonopgave en de transitie landelijk gebied, is het de vraag hoe MRE en SGE anno 2021 functioneren. Hierin ligt de aanleiding van het rekenkameronderzoek. De rekenkamer(commissie)s van Best, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Nuenen, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre[2] willen de raden inzicht geven in de huidige stand van zaken van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de samenwerkingsagenda's van MRE en SGE, en komen tot aanbevelingen ter mogelijke verbetering.

[1] Onder Brainport Development NV (100% aandeelhouder) hangt ook het Regiofonds Brainport BV. Via de regiodeal investeren het Rijk en de regio gezamenlijk € 370 miljoen in de regio. Hiervan is € 130 miljoen afkomstig van het Rijk. Het betreft een eenmalige extra impuls voor een aantal concrete en aanvullende investeringen op het gebied van het voorzieningenniveau, het aantrekken en behouden van talent (op alle onderwijsniveaus) en innovaties met een maatschappelijke impact. De Rijksmiddelen uit de Regio Deal Brainport Eindhoven (€ 130 miljoen) zullen gedurende vier jaar (2018-2021) naar projecten van de triple helix partners in de regio stromen. Het bestuur van Regiofonds Brainport BV berust bij de Stichting Brainport die ook bepalend is bij de toekenning van de Rijksmiddelen aan projecten.

[2] Helmond en Oirschot maken ook deel uit van het SGE en de MRE; deze rekenkamercommissies doen niet mee met het onderzoek.

1.2. Onderzoeksvragen

In het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

In hoeverre zijn de regionale samenwerkingsagenda's in de MRE en het SGE doelmatig en doeltreffend in het licht van de maatschappelijke opgaven?

De nadruk van het onderzoek ligt op het bieden van heldere en inzichtelijke informatie aan de raad over de effectiviteit en de efficiëntie van MRE en SGE en op de wijze waarop de beide samenwerkingsverbanden op elkaar zijn afgestemd. De nadruk ligt niet op de democratische legitimatie of veranderende wetgeving rondom gemeenschappelijke regelingen. Op basis van deze focus zijn de onderstaande onderzoeksvragen geformuleerd, geclusterd in drie categorieën: de doelen van de samenwerking, de wijze van samenwerking en de opbrengsten van de samenwerking.

Categorie	Onderzoeksvragen	Toelichting
Doelen van de samenwerking	- Wat zijn doelen, kaders en middelen van de samenwerkingsagenda's?	Hierbij kijken we ook naar de gezamenlijke ambitie en in hoeverre inzichtelijk is gemaakt op welke wijze deze doelen bijdragen aan de realisatie van de opgaven.
Wijze van samenwerken	- Wat zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen? - Hoe geven gemeenten invulling aan de regionale samenwerkingsafspraken? - Hoe is de opvolging van de aanbevelingen van de Berenschot-evaluatie?	Hierbij kijken wij ook naar de onderlinge taakafbakening, mogelijke overlap en in hoeverre dit elkaar al dan niet versterkt.
Doelrealisatie	- Wat is de voortgang van de thema's van MRE en SGE? - Wat zijn effecten?	Hierbij kijken wij ook naar de samenhang tussen de drie onderdelen: *wat*, *hoe* en *waarom*.

Voor de beantwoording van deze vragen is onderstaand normenkader opgesteld, waarbij dezelfde categorieën zijn gehanteerd.

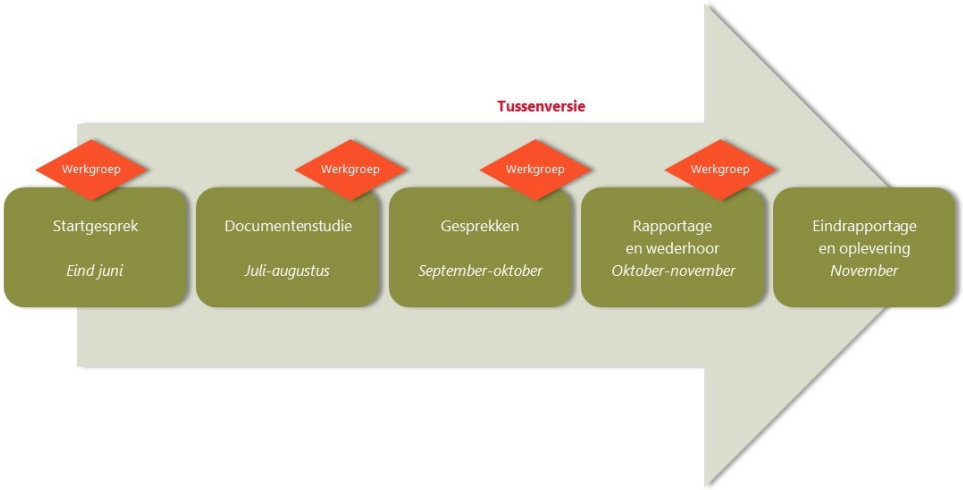
Aspect	Normen
Doelen van de samenwerking	Voor het desbetreffende samenwerkingsverband zijn duidelijke maatschappelijke opgaven geformuleerd die gedragen worden door de deelnemende gemeenten (toetsend bij de betrokken gemeenten in het onderzoek). De afgesproken opgaven sluiten aan op de eigen gemeentelijke beleidskaders (toetsend bij de betrokken gemeenten in het onderzoek). De afgesproken opgaven zijn volledig vertaald in concrete en realistische doelen. De afgesproken doelen zijn volledig vertaald in projecten en acties. Er is oog voor ontwikkelingen die de afgesproken opgaven, doelen, projecten en acties kunnen beïnvloeden op basis waarvan zo nodig tot bijstelling van de afspraken wordt overgegaan. De afgesproken opgaven geven inzicht in de te bereiken output/outcome.
Wijze van samenwerking	Er zijn duidelijke schriftelijke afspraken vastgelegd over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen. De uitvoering is conform de daarover gemaakte afspraken. Er vindt afstemming plaats tussen gemeenten, MRE en SGE die leidt tot het voorkomen van ongewenste overlap. De gemeenten hebben de uitvoering van de afspraken in de eigen ambtelijke organisaties geborgd.

	De kosten van MRE en SGE zijn duidelijk begroot en de uitvoering vindt binnen de begroting plaats. De begrotingen van MRE en SGE zijn transparant en herleidbaar tot de afgesproken doelen.
Doelrealisatie	De uitvoering van de acties en projecten en de realisatie van de doelen en maatschappelijke opgaven worden op een navolgbare wijze gemonitord en periodiek besproken. Zo nodig vindt bijsturing op de samenwerking plaats. De vastgestelde acties en projecten worden uitgevoerd. Aantoonbaar is gemaakt dat met de acties en projecten de doelen en maatschappelijke opgaven worden gerealiseerd. Het is voor de betrokken gemeente helder wat de MRE en SGE voor hen verrichten in temen van te behalen doelen. De relatie naar het budget dat door de gemeente is ingezet, is helder. Ook de gemeenteoverstijgende doelen zijn helder voor de gemeenten en helder is in hoeverre deze doelen gerealiseerd zijn. De gerealiseerde kosten zijn evenredig met de doelrealisatie. Afwijkingen hiervan worden geëxpliciteerd en onderbouwd.

Het onderzoek is afgebakend tot de genoemde gemeenten die deel uitmaken van SGE. Dit betekent dat andere MRE-gemeenten niet zijn meegenomen. De bevindingen en de conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op die gemeenten en moeten in dat licht worden bezien. Om verwarring te voorkomen wordt in het rapport verwezen naar de respondenten wanneer het gaat over de bij het onderzoek betrokken gemeenten.

1.3. Aanpak en leeswijzer

Onze aanpak bestaat uit opeenvolgende stappen die wij hebben gebaseerd op de vraag. Figuur 1 geeft de verschillende stappen en (tussen)resultaten, weer.



Figuur 1. Onderzoeksaanpak

Wij gaan in dit rapport achtereenvolgens in op de in paragraaf 1.2 genoemde aspecten van dit onderzoek. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de doelen van de samenwerkingsverbanden. In hoofdstuk 3 gaan we in op de wijze van samen-werken. In hoofdstuk 4 staat de doelrealisatie centraal. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies en aanbevelingen.

Doelen van de samenwerking

2.1. Beschrijving MRE

De Metropoolregio Eindhoven (MRE) is een netwerk waarin 21 regiogemeenten samenwerken aan strategische grensoverschrijdende opgaven. De deelnemende gemeenten zijn: Asten, Bergeijk, Best, Bladel, Cranendonck, Deurne, Eersel, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Gemert-Bakel, Heeze-Leende, Helmond, Laarbeek, Nuenen c.a., Oirschot, Son en Breugel, Someren, Reusel-De Mierden, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre.

De missie van MRE is volgens het Samenwerkingsakkoord 2019-2022 "[...] het handhaven en uitbouwen van het kenmerkende economische profiel van de regio, om op die manier het vestigings- en verblijfsklimaat voor onze inwoners en bedrijven te stimuleren. Het verbeteren van de leef-, verblijf- en werkomstandigheden van onze inwoners, bezoekers en bedrijven draagt bij aan de brede welvaart van onze samenleving in stad of dorp en voor de regio als samenhangend geheel. Daarbinnen staan duurzaamheid en inclusiviteit centraal. Hoe succesvoller we in onze opdracht zijn, des te beter het is voor onze gemeenten, onze regio, ons land en de wereld daaromheen".[3]

MRE is een samenwerkingsverband dat vooral acteert op strategisch niveau en vooral procesmatig opereert. De werkwijze van de MRE is het ondersteunen en organiseren van processen en besluitvorming, het verbinden van inhoudelijke agenda's, het agenderen van nieuwe opgaven en vraagstukken, bovenregionale vertegenwoordiging en het organiseren van het regionale debat en kennisdeling. MRE vormt tevens 'de overheidspoot' van de 'triple helix' samenwerking in Brainport Eindhoven. De Brainport triple helix samenwerking bestaat - naast MRE als overheidstak - uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en kennisinstellingen. Via MRE worden de financiële en inhoudelijke bijdragen geleverd aan de Brainportsamenwerking. MRE sluit aan bij de Brainportagenda en beoogt daarmee door economische groei de brede welvaartsontwikkeling op duurzame wijze te consolideren en uit te bouwen. Dit door samen te verkennen en de opgaven voor de lange termijn - in het belang van de eenentwintig samenwerkende gemeenten én de regio als een geheel - te agenderen.

Kernthema's MRE
Na de evaluatie van Berenschot in 2017 zijn de kerntaken van MRE aangepast en beperkt tot vier thema's:
1. Economie, inclusief het Stimuleringsfonds
2. Mobiliteit
3. Energietransitie
4. Transitie landelijk gebied

Naast deze vier thema's wordt 'samenwerking en strategie' als afzonderlijk thema benoemd. Samenwerken als zodanig is volgens de werkprogramma's geen inhoudelijk thema. Aandacht voor de samenwerkingsstructuur én -cultuur zijn binnen de samenwerking MRE echter van belang c.q. zijn randvoorwaardelijk voor het blijven boeken van inhoudelijke resultaten. Dat betekent volgens de werkprogramma's dat MRE vooruitkijkt naar wat er op de gemeenten afkomt via de regionale strategie. Dit doet de MRE langs de lijn van verkennen via kennisontwikkeling en monitoring, het verbinden op de inhoud via verschillende gremia bovenlokaal én bovenregionaal en het agenderen van opgaven. Een voorbeeld is de gezamenlijke coördinatie en afstemming richting de halfjaarlijkse ontwikkeldagen met de provincie en de beide waterschappen via de gezamenlijke inzet in de Omgevingsagenda Zuidoost-Brabant en de Omgevingsagenda Brabant/Limburg (met provincie én Rijk)[4]. De samenwerkingsopgaven hebben een continu karakter en kunnen gezien

[3] MRE Samenwerkingsakkoord 2019-2022, 27 maart 2019.

[4] MRE Werkprogramma 2021.

worden als de 'basisdienstverlening'. Daarnaast worden in de werkprogramma's binnen dit kader acties gespecificeerd die dat jaar moeten worden uitgevoerd. Zo moet in 2021 de volgende actie gerealiseerd worden in het kader van 'samenwerking en strategie': "Aanpassen van de Gemeenschappelijke Regeling en Statuut met als doel het formaliseren van de in 2019 gewijzigde samenwerkingspraktijk en de ervaringen daarmee én waar nodig in lijn brengen van de Gemeenschappelijke Regeling met de (aanstaande) wetswijziging Wgr."[5]

Landgoed Gulbergen
Ook geldt dat MRE (vooralsnog) verantwoordelijk is voor Landgoed Gulbergen. Het voornemen is dit te vervreemden. De verantwoordelijkheid voor Landgoed Gulbergen betekent dat MRE voor de opgave staat om het volledige gebied te gaan ontwikkelen. Doel is het landgoed te ontwikkelen tot een aantrekkelijk toeristisch en recreatief gebied met een duurzame uitstraling, passend binnen de Brainport-ambitie van de regio. Berenschot (2017) heeft hierover geadviseerd: "*Maak serieus werk van het buiten de Metropoolregio plaatsen van relicten uit het verleden zoals de commissie van advies voor Gulbergen en het RHCe. Deze taken leiden af van de inhoudelijke doelstellingen van de Metropoolregio op het gebied van economie, ruimte en mobiliteit en hebben geen enkele link met de regionale agenda*."[6]

RHCe
Het Regionaal Historisch Centrum Eindhoven is onderdeel van MRE en heeft een wettelijke taak met betrekking tot de archiefzorg. Het RHCe voert de wettelijke taken uit voor alle overheidsorganen binnen Zuidoost-Brabant met uitzondering van Gemert-Bakel. Op basis van de Archiefwet houdt het RHCe als uitvoeringsorganisatie toezicht op de archiefzorg door gemeenten en op het overbrengen van gemeentelijke archiefbescheiden naar de archiefbewaarplaats, adviseert zij over archiefzorg en -beheer en over informatiebeheer van gemeenten, draagt zij zorg voor het beheer en het raadpleegbaar stellen van naar de archief-bewaarplaats overgebrachte analoge en digitale archieven, en beheert zij particuliere archieven uit de regio voor zover dat past bij het aan het RHCe opgedragen cultuurbeheer. Ook ten aanzien van het RHCe heeft Berenschot in 2017 reeds geadviseerd om deze buiten MRE om te organiseren.

Stimuleringsfonds
Het Stimuleringsfonds betreft de cofinanciering van projecten op het gebied van innovatie en nieuwe bedrijvigheid die de economie in de regio versterken. Het fonds bestaat al sinds de SRE-tijd. Per jaar worden tientallen projecten ondersteund voor circa € 3 miljoen.

Opgaven MRE
Per thema worden in het Samenwerkingsakkoord een aantal concrete (hoofd)opgaven benoemd; zie bijlage 1 voor een overzicht van de opgaven per thema. In het Samenwerkingsakkoord wordt echter ook expliciet gewezen op wat MRE niet doet: "*Het aanbrengen van focus houdt ook in dat de Metropoolregio Eindhoven het primaat op sommige thema's - hier valt te denken aan zaken als wonen, arbeidsmarkt, bedrijventerreinen en detailhandel, klimaatadaptatie, zorg, recreatie en toerisme, voorzieningen - aan andere verbanden laat"*[7].

De opgaven die in het Samenwerkingsakkoord zijn benoemd als hoofdopgaven worden in de jaarlijkse werkprogramma's nader geconcretiseerd in de vorm van doelstellingen ('concrete opgaven'), acties ('wat doen we hiervoor') en resultaten ('wat willen we bereiken'). Om een beeld hiervan te geven staan in onderstaande tabel enkele voorbeelden van de uitwerking van de thema's vanuit de werkprogramma's[8]. Dit is geen volledig overzicht.

[5] MRE Werkprogramma 2021.

[6] Berenschot. "Evaluatie Metropoolregio Eindhoven" Juni 2017.

[7] MRE Samenwerkingsakkoord 2019-2022.

[8] MRE Werkprogramma 2021.

Opgaven	Acties (voor Metropoolregio Eindhoven)	Resultaten
Economie		
Verbinden van gemeentelijke en bovenlokale economische agenda's met de Brainportagenda	Verbinden, afstemmen en ophalen input bij gemeenten en vertalen van de Brainport Nationale Actieagenda naar kansen en acties voor de gemeenten	(o.a.) Zorgen voor een stevige verbinding tussen Brainport agenda, stichting Brainport en 21 gemeenten en een gecoördineerde en afgestemde inbreng vanuit de 21 gemeenten in het jaarplan van Brainport
Bevorderen van kennis en innovatie	Het uitvoeren van de (stimulerings)regeling en het organiseren van twee tenders per jaar	Versterking van brede economische ontwikkeling in de regio door het financieren van relevante, innovatieve samenwerkingsprojecten (Stimulerings-fonds) gericht op het regionaal MKB
Mobiliteit		
Verbinding Brainport met economische hoofdcentra (nationaal en internationaal)	Organiseren van afgestemde inbreng van betrokken partijen en zorgdragen voor een gezamenlijk beeld waardoor gemeenten en regionale partners in Brainport regio worden gestimuleerd om actieve lobby te organiseren bij provincie en Rijk voor de regio	(o.a.) Belangen van de hele regio worden op het gebied van Mobiliteit door de wethouders zo goed mogelijk ingebracht bij projecten en programma's die een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van onze ambitie
Doorontwikkelen van het regionaal mobiliteitssysteem	(o.a.) Inventariseren en delen trends en ontwikkelingen, Ontwerpen en organiseren proces om te komen tot een Streefbeeld mobiliteit.	Het gezamenlijk beeld op het regionaal mobiliteitssysteem doorontwikkelen (2030 en richting 2040). Dit in aansluiting op ruimtelijke visies vanuit de subregio's en de drie regionale thema's van de Metropoolregio Eindhoven. - Streefbeeld mobiliteit.
Energietransitie		
Opleveren en door- ontwikkelen van een Regionale Energietransitie (RES).	Coördineren, organiseren en regisseren van het RES proces, waaronder zorgen voor verbinding met externe stakeholders en aansturing inhoudelijke externe adviseurs.	Een door alle 21 gemeenten, 2 waterschappen en provincie gedragen RES 1.0
Transitie landelijk gebied		
Streefbeeld	(o.a.) Agenderen monitoring uitvoering streefbeeld in ambtelijk en bestuurlijk regionaal overleg. Voorbereiden bestuurlijke inbreng en regionale afstemming en behartigen dat belangen van ZO-Brabant in de gebieds-samenwerking worden geborgd.	Het streefbeeld vormt ons handelingsperspectief en agenda voor ons als gemeenten, maar ook voor afstemming en samenwerking met rijk en provincie

In de werkprogramma's wordt jaarlijks ook de benodigde inzet van andere partijen (met name gemeenten) per opgave expliciet gemaakt. Het gaat hier bij gemeenten veelal om het leveren van inhoudelijke bijdragen, of het zorgen van verbinding met de MRE-agenda in eigen gemeente. Bij het thema's mobiliteit wordt bij de opgave 'doorontwikkelen van het regionaal mobiliteitssysteem' als activiteit voor de gemeente bijvoorbeeld omschreven: "*Zorgen voor verbindingen met de thema's die invloed hebben op het mobiliteitssysteem binnen eigen gemeenten en subregio*."[9]

[9] MRE Werkprogramma 2021.

2.2. Beschrijving SGE

De gemeenten Best, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Helmond, Nuenen, Oirschot, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre vormen samen het Stedelijk Gebied Eindhoven (SGE). De negen gemeenten hebben als belangrijkste opdracht de ambities van de Brainport en de doorontwikkeling daarvan te faciliteren met hoogwaardige werkgebieden, een gevarieerd wervend woonklimaat en een aansprekend pakket aan voorzieningen. Gewezen wordt op de nauwe samenhang tussen de gemeenten. Inwoners wonen in de ene en werken in een andere plaats. Ook maken zij dagelijks gebruik van alle kwaliteiten en voorzieningen binnen het stedelijk gebied. *"Het is dan logisch om, daar waar het meerwaarde heeft, bestuurlijk ook de handen ineen te slaan",* aldus de website van het Stedelijk Gebied Eindhoven[10].

Daarnaast is in de Samenwerkingsagenda voor 2018-2025 opgenomen dat de ambitie van SGE verder gaat*: "We willen niet alleen in stand houden, maar ook doorgroeien." Dat doen zij met twee speerpunten: 'quality of life' en 'economic welfare'. Quality of life gaat over het realiseren van gelukkige inwoners. Dat vraagt om een prettig en gezond leefklimaat en betrokkenheid en verantwoordelijkheid van alle inwoners."* Kortom: het Stedelijk Gebied moet een fijne plek zijn voor iedereen[11]. Het tweede speerpunt - 'economic welfare' - vertaalt zich in het realiseren van een gunstig economisch klimaat voor ondernemingen, start-ups en talent. Hier wordt ook de verbinding gelegd met de Brainport Nationale Actieagenda waarin de economische strategie voor de regio Zuidoost-Brabant (de Metropoolregio Eindhoven) is geformuleerd. Deze is binnen SGE verwerkt in de doelstellingen binnen de actieprogramma's Economie, Wonen, en Voorzieningen en Evenementen.

Thema's SGE
In de Samenwerkingsagenda 2018-2025 worden vier thema's benoemd (drie actieprogramma's en het thema ruimte), met daaraan gekoppeld de beoogde resultaten voor de samenwerking in het Stedelijk Gebied (zie bijlage 2 voor een samenvatting hiervan). De thema's zijn:
- Economie (actieprogramma)
- Wonen (actieprogramma)
- Voorzieningen en evenementen (actieprogramma)
- Ruimte

In de jaarprogramma's wordt per thema, aan de hand van de in de Samenwerkingsagenda vastgestelde opgaven, omschreven wat er in het komende jaar te doen staat. In de jaarprogramma's worden de opgaven ook wel 'afspraken' genoemd. Per opgave wordt aangegeven wat er het komende jaar aan activiteiten plaats zal vinden om de doelstelling of de afspraak te realiseren.

Zo wordt één van de activiteiten, behorend bij het thema 'economie', de opgave 'kwaliteitsslag werklocaties' en de actie 'monitoring en actualiseren programmeringsafspraken', als volgt omschreven: "*We hebben stevige afspraken gemaakt over werklocaties. In 2019 ontwikkelen we een monitor werklocaties. Naast inzicht in planvoorraad willen we ook beter inzicht in de marktontwikkelingen (analyses en marktconsultatie). Hierbij maken we onder andere gebruik van de provinciale prognoses die begin 2019 gepubliceerd worden. Op basis van de monitor worden de afspraken op het gebied van bedrijventerreinen tegen het licht gehouden. Het is belangrijk dat de afspraken actueel blijven en passen bij de ontwikkelingen en behoeften in de regio*."[12]

Daarnaast worden voor bijna alle thema's in de programma's additionele doelstellingen geformuleerd onder de paragraaf 'extra samenwerkingsprojecten'. Het gaat hier bijvoorbeeld om activiteiten rondom samenwerking met de

[10] https://www.stedelijkgebiedeindhoven.nl/over-sge/

[11] SGE Samenwerkingsagenda 2018-2025.

[12] SGE jaarprogramma 2019.

provincie en samenwerking op het gebied van detailhandel. Daarbij staat in het jaarprogramma ook steeds per actie (op hoofdlijnen) de aangewezen bestuurlijke trekker aangegeven.

De opgaven binnen de thema's zijn - in lijn met de Samenwerkingsagenda - op hoofdlijnen als volgt.

Thema's	**Opgaven**
Economie	- Steviger participeren in Brainport Eindhoven - Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW) - Kwaliteitsslag werklocaties - Doorontwikkeling 1-Loket - Verbeteren ondernemersklimaat voor (startende) ondernemers - Verbinden arbeidsmarktregio's - Grondprijssystematiek
Wonen	- Regionale Visie op Wonen - Gezamenlijke woningbouwprogrammeringsafspraken - Sterke samenwerking met partners - Woonruimteverdeling - Monitoren en kennisontwikkeling
Voorzieningen	- Inventariseren huidig aanbod regionale topvoorzieningen en evenementen - Gezamenlijke toekomststrategie regionale en topvoorzieningen en evenementen - Regionale profilering voorzieningen en evenementen - Ondersteuning lobby naar Den Haag en lokale triple helix partners
Ruimte	- Verrijken Gebiedsvisie en Uitvoeringsprogramma Brainport City - Portefeuillehoudersoverleg Ruimte als platform voor afstemming

2.3. Analyse

2.3.1. Missie en doelen

MRE

Binnen MRE ligt momenteel de focus op vier thema's als uitwerking van de missie om het regionale leefklimaat voor inwoners, bedrijven, kenniswerkers en bezoekers te verbeteren. Respondenten geven aan dat de thema's, globaal genomen, de thema's zijn waar MRE voor zou moeten staan. Het zijn thema's die op grotere schaal spelen en op grotere schaal opgepakt moeten worden. De thema's geven tevens de diversiteit weer van de deelnemende gemeenten, en de keuzes voor de thema's worden gezien als een compromis zodat alle gemeenten zich kunnen herkennen in de agenda van MRE. De een hecht bijvoorbeeld meer waarde aan de transitie landelijk gebied, terwijl de ander vooral waarde hecht aan economie. Dit zorgt voor verbinding van gemeenten op thema's. Het risico dat daarmee echter samengaat, is dat de verbinding vooral gericht is op afzonderlijke thema's ('staat mijn thema op de agenda?') en dat collectieve verbinding op de totale agenda ('dit is onze agenda') beperkt is. Uit de gesprekken blijkt ook dat de gezamenlijkheid van de agenda beperkt is. Dit komt vooral door het aantal deelnemende gemeenten en de verschillen tussen deze gemeenten en de subregio's.

Alhoewel extern niet heel zichtbaar, wordt de functie van MRE als overheidspoot van Brainport gezien als nuttig en van meerwaarde. Brainport geeft aan dat deze functie van MRE belangrijk is om de triple helix samenwerking binnen Brainport goed te kunnen laten functioneren. Dat ziet zowel op het inhoudelijk samenbrengen van de input vanuit gemeenten in het portefeuillehoudersoverleg Economie als op de financiële bijdrage die de gemeenten gezamenlijk leveren aan Brainport via MRE.

De vraag speelt of voor elk thema de schaal van MRE daadwerkelijk de meest optimale schaal is en zo ja voor welke aspecten. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de gesprekken dat het passend wordt gevonden dat MRE mobiliteit als thema heeft, vooral wat betreft de lobby richting het Rijk en het totaal aan infrastructuur en mobiliteit. De nadere uitwerking en uitvoering zouden nog effectiever opgepakt kunnen worden op de schaal van de subregio's. Voor het realiseren van de doelstellingen op het gebied van de energietransitie is op onderdelen juist de samenwerking tussen stad en platteland essentieel is (en daarmee de schaal van MRE) en op onderdelen kan de uitvoering wellicht effectiever op een kleinere schaal.

Per thema zijn opgaven geformuleerd die jaarlijks in werkprogramma's worden vertaald in doelstellingen en acties. De geformuleerde opgaven zijn veelal niet concreet of meetbaar en hebben vooral het karakter van ambities. Het betreft vaak meer strategische doelstellingen op een hoger abstractieniveau met een nadruk op termen als 'verbinden', 'versterken' en 'verbeteren'.

Voor het thema 'economie' geldt bijvoorbeeld dat de doelstellingen met name procesmatig zijn geformuleerd als het gaat om het 'verbinden' van de gemeentelijke en bovenlokale economische agenda's met de Brainport-agenda. De daaraan gekoppelde doelstellingen en acties zijn vooral procesmatig van aard (regisseren, organiseren, afstemmen etc.). Zo gaat het ook bij het thema mobiliteit veelal om het *organiseren* van afgestemde inbreng van betrokken partijen[13].

[13] MRE Werkprogramma 2021. Zie bijvoorbeeld thema mobiliteit.

Er is echter een aantal uitzonderingen waarbij de doelstellingen concreter worden geformuleerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor doelstellingen bij het thema transitie landelijk gebied: 'Streefbeeld landelijk gebied nader uitwerken' en bij het thema energietransitie: 'Doorontwikkelen en opleveren RES'[14].

De rollen van de partners zijn in de jaarlijkse werkprogramma's uitgewerkt; dit zijn met name de individuele gemeenten en de metropoolorganisatie. Hieruit blijkt dat de MRE(-werkorganisatie) zich richt op de coördinatie van de gezamenlijke processen, strategievorming en signaleren, verkennen, agenderen en aanjagen. Ook hieruit blijkt de met name procesmatige rol van de MRE(-werkorganisatie). De feitelijke uitvoering moet door de gemeenten gebeuren. Ook de afstemming met andere samenwerkingsverbanden, zoals SGE, moet vooral via de gemeenten verlopen die eigenaar zijn van die samenwerkingsverbanden.

Tegenover het procesmatige karakter van opgaven, doelstellingen en acties, staat echter dat de missie van MRE op dit moment meer uitvoeringsgericht is. Bijvoorbeeld '*verbeteren van de leef-, verblijf- en werkomstandigheden*'. De missie ziet daarmee toe op het realiseren van maatschappelijke impact, bijvoorbeeld ten aanzien van het versterken van de basiseconomie en het creëren van een landelijk gebied dat leefbaar, uitnodigend, toekomstbestendig en economisch vitaal is. De daadwerkelijke activiteiten van de MRE zijn meer procesmatig van aard en met die vooral procesmatige vertaling van de missie is slechts beperkt geborgd dat de beoogde maatschappelijke impact daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Oftewel, strategieën, streefbeelden en visies alleen leiden niet tot impact. Deze kunnen worden geformuleerd, maar uitvoering is noodzakelijk om impact te realiseren. Dit betekent dat er sprake is van een zogenaamde mismatch tussen de missie enerzijds en de rol, doelen en activiteiten van MRE anderzijds, waardoor het beeld ontstaat dat MRE in de praktijk niet handelt in de geest van haar missie.

Stimuleringsfonds
Het imago van het Stimuleringsfonds is binnen de deelnemende gemeenten goed. Het wordt gezien als een goed instrument om innovatie in ondernemerschap te stimuleren. Berenschot zegt hierover in 2017: "*Hoewel het niet is onderzocht, kan worden aangenomen dat dit een bijdrage levert aan de economische ontwikkeling in de regio en/of het vestigingsklimaat*." Wij onderschrijven dit. Ook de respondenten geven in meerderheid aan tevreden te zijn over de activiteiten van het Stimuleringsfonds. Echter, wij constateren ook dat - ondanks dat een aanzienlijk deel van de bijdrage aan MRE hieraan wordt besteed - de bereikte resultaten niet altijd systematisch geëxpliciteerd en concreet zijn gemaakt. Wij begrijpen dat het kenmerkend is voor innovatie dat vooraf de uitkomst van de beoogde innovatie niet met zekerheid is te voorspellen. Daarom is er bij het Stimuleringsfonds ook sprake van een inspanningsverplichting voor de projectpartners in plaats van een resultaatverplichting. Dit brengt met zich dat uit de documenten niet altijd zichtbaar is af te leiden wat het Stimuleringsfonds (en de daaruit gefinancierde activiteiten) daadwerkelijk bijdraagt aan de economische ontwikkeling in de regio en/of het vestigingsklimaat. Een onderzoek naar de effectiviteit van het Stimuleringsfonds wordt, zo is het voornemen, binnenkort uitgevoerd[15].

RHCe en Gulbergen
De RHCe en Landgoed Gulbergen zijn onderwerpen die van oudsher tot MRE behoren maar waarvan respondenten het er overwegend mee eens zijn dat deze niet tot de kerntaken van MRE behoren. Deze respondenten geven ook aan niet te begrijpen waarom niet al eerder uitvoering is gegeven aan het advies van Berenschot. Uit de gesprekken ontstaat een beeld dat dat vooral komt doordat niemand binnen MRE daadwerkelijk eigenaar is van het doorzetten en implementeren van de wijzigingen. Overigens zijn inmiddels zijn wel stappen gezet in deze. Met betrekking tot het RHCe is de toekomstige koers van het RHCe voorbereid. Gemeenteraden hebben medio 2020 hun zienswijze kunnen

[14] MRE Werkprogramma 2021.

[15] Er wordt aangegeven dat is gestart met een onderzoek naar de effectiviteit van het Stimuleringsfonds. De resultaten van dit onderzoek worden volgens de jaarrekening 2019 in Q2 van 2020 verwacht. Ten tijde van het schrijven van dit rapport was de evaluatie nog niet verschenen.

geven op de koers van het RHCe en in december 2020 is dit vastgesteld door het AB. Met betrekking tot Gulbergen is een proces in gang gezet dat uiteindelijk moet leiden tot vervreemding van Gulbergen. Dit heeft geleid tot een besluit van het AB in december 2020. Gemeenteraden zijn hierover reeds geïnformeerd.

SGE

Per actieprogramma zijn binnen SGE opgaven geformuleerd die zijn vertaald in doelen en acties. De insteek vanuit het Samenwerkingsakkoord is om deze zo concreet mogelijk te formuleren. De geformuleerde opgaven, doelen en acties worden in de jaarprogramma's tekstueel toegelicht. De tekst omschrijft helder wanneer (in welk jaar) welke actie gepland staat en waaraan deze bijdraagt (koppeling opgaven uit Samenwerkingsagenda). De mate waarin doelstellingen concreet en meetbaar zijn, verschilt per thema.

Met name op het vlak van economie en wonen zijn de ambities realistisch geformuleerd en sluiten de doelen en de acties daar goed op aan, ook ingegeven door de concrete taken die gemeenten hebben wat betreft het ontwikkelen van werklocaties, regionale programmering van bedrijvenlocaties alsook van woningbouw. De woondeal is een voorbeeld daarvan. Binnen het thema 'wonen' wordt daarnaast bijvoorbeeld de urgentieverordening in gesprekken genoemd als een voorbeeld van een concreet product. Binnen het thema 'economie' geldt dat voor het 1-Loket. Hierbinnen werken de gemeenten samen bij de intake van bedrijven met een bovenlokale huisvestingsvraag.

Minder concrete of meetbare doelstellingen zijn ook te vinden in de jaarprogramma's van SGE. Bij voorzieningen en evenementen lijkt de focus nog vooral te liggen op inventarisatie en moet de stap naar feitelijke strategiebepaling en uitvoering nog komen. Daardoor is de 'afstand' tussen acties en ambitie ("*Als waren we één gemeente, realiseren we gezamenlijk een blijvend en kwalitatief hoogstaand regionaal voorzieningen- en evenementenaanbod op sport, cultuur en recreatie*.") groot. Zo gaat het bij voorzieningen en evenementen bijvoorbeeld om het 'realiseren van een regionale profilering voorzieningen en evenementen'. Hiertoe wordt als actie toegezegd om 'gezamenlijk uit te dragen welke regionale en topvoorzieningen en evenementen de negen gemeenten hebben.' Inmiddels is de gedeelde strategie op dit gebied, sinds de zomer 2021, vastgesteld.

Het ruimtelijke spoor wordt vooral gezien als faciliterend aan de andere actieprogramma's, bijvoorbeeld door aan te haken en invloed uit te oefenen op de ruimtelijke plannen van Rijk en provincie. Bijvoorbeeld ten aanzien van de verstedelijkingsafspraken met het Rijk in het kader van de Nationale Omgevingsvisie. Bij ruimte gaat het bijvoorbeeld om het 'afstemmen van ruimtelijke ontwikkelingen en beleid' en 'samenwerking met de provincie'. Hiermee zijn de doelen wat betreft ruimte meer procesmatig en minder concreet. In de gesprekken wordt ruimte door respondenten veelal ook niet als zelfstandig onderwerp genoemd. Daarbij wordt in enkele gesprekken aangegeven dat SGE nog zoekt naar de precieze invulling/focus van het ruimtelijke spoor.

Met name woningbouw en de verstedelijkingsafspraken zijn urgente, actuele ontwikkelingen die de komende jaren veel aandacht vergen. Daarbij spelen ook duurzaamheid en energie, waarbij de RES op MRE-niveau wordt opgepakt. Wel zoeken SGE-gemeenten elkaar informeel op rondom de energietransitie om deze op subregionaal niveau op te pakken. De implementatie van de Omgevingswet speelt indirect ook voor de gemeenten, gekoppeld aan de opgaven economie, wonen en ruimte.

2.3.2. Aansluiten gemeentelijke kaders

MRE

Over het algemeen hebben respondenten het gevoel dat de opgaven die MRE oppakt minder goed aansluiten bij de gemeentelijke kaders en de lokale praktijk. Dit komt deels doordat de opgaven van MRE vaak meer strategisch van aard, abstracter en procesmatig zijn. De tweede reden voor de beperkte aansluiting bij gemeentelijke kaders, is dat

MRE divers van samenstelling is en veel deelnemende gemeenten heeft. Daardoor kunnen de belangen meer uiteen lopen en is het moeilijker om tot concrete afspraken te komen. Het karakter en de identiteit van de gemeenten binnen MRE verschillen zodanig, zo wordt aangegeven, dat dit een slagvaardig handelen op thema's bemoeilijkt. Respondenten hebben het gevoel dat MRE wat verder van hen afstaat. Bovendien ervaren de deelnemers minder directe relaties met MRE, zeker op ambtelijk niveau, ondanks dat een aantal momenten zijn ingeregeld om afstemming te bevorderen. Zo heeft elk thema een ambtelijk voorportaal waarvan uit de inhoudelijke bijdragen van de gemeenten ingebracht zouden moeten worden en is ook op het niveau van de bestuursambtenaren en griffies een structureel overleg ingebracht. De ervaren afstand zorgt er mede voor dat er bij de geïnterviewde gemeenten niet altijd het gevoel bestaat dat er wordt aangesloten bij wat er lokaal speelt en dat daardoor ook niet altijd voor elk vraagstuk de optimale schaal wordt gekozen.

SGE

SGE ziet zichzelf als een informeel samenwerkingsverband op tactisch en operationeel niveau. De opgaven sluiten daardoor goed aan op de gemeentelijke beleidskaders. SGE richt zich op onderwerpen die concreet zijn en waar de deelnemende gemeenten dagelijks mee bezig zijn. Uit gesprekken met bestuurders en ambtenaren van de geïnterviewde gemeenten blijkt ook dat het gevoel heerst dat SGE écht van de gemeenten is. Er is volgens betrokkenen veel ruimte om input te leveren in de programma's die SGE jaarlijks opstelt. Daarnaast is volgens betrokkenen de inhoudelijke diversiteit onderling in de gemeenten binnen het stedelijk gebied relatief klein in vergelijking met de MRE. Om die reden is het opstellen van een gedeelde agenda makkelijker omdat er meer gedeelde thema's en onderwerpen zijn. De betrokkenheid van gemeenten is als gevolg van de gekozen structuur (daarover meer in hoofdstuk 3) groot, wat bijdraagt aan het gevoel van eigenaarschap en sturing en daarmee aan de aansluiting bij de lokale ambities en praktijk.

2.4. Samenvattend (toetsing op de normen)

In deze paragraaf worden de bevindingen per hoofdstuk en per samenwerkingsverband getoetst aan de normen die zijn vastgesteld. Per norm wordt toegelicht of aan de vastgestelde norm **geheel**, **gedeeltelijk** of **niet** is voldaan.

Aspect	Normen
Doelen van de samenwerking	Voor het desbetreffende samenwerkingsverband zijn duidelijke maatschappelijke opgaven geformuleerd die gedragen worden door de deelnemende gemeenten (toetsend bij de betrokken gemeenten in het onderzoek). De afgesproken opgaven sluiten aan op de eigen gemeentelijke beleidskaders. De afgesproken opgaven zijn volledig vertaald in concrete en realistische doelen. De afgesproken doelen zijn volledig vertaald in projecten en acties. Er is oog voor ontwikkelingen die de afgesproken opgaven, doelen, projecten en acties kunnen beïnvloeden op basis waarvan zo nodig tot bijstelling van de afspraken wordt overgegaan. De afgesproken opgaven geven inzicht in de te bereiken output/outcome.

Norm 1. Voor het desbetreffende samenwerkingsverband zijn duidelijke maatschappelijke opgaven geformuleerd die gedragen worden door de deelnemende gemeenten (toetsend bij de betrokken gemeenten in het onderzoek).

Voor MRE zijn - veelal op strategisch niveau - duidelijke opgaven geformuleerd. Naar aanleiding van de evaluatie uit 2017 is gekomen tot meer focus in de thema's waar MRE zich mee bezighoudt. De gemeenten erkennen dat het van meerwaarde is dat een samenwerkingsverband als MRE bestaat om grensoverschrijdende opgaven zoals mobiliteit, in goede banen te leiden. In navolging van de vorige evaluatie is met de vier thema's meer focus aangebracht. De mate waarin alle opgaven gedragen worden, verschilt echter per gemeente. Niet alle gemeente hebben het gevoel dat hun input, zowel voorafgaand als tussentijds, volledig tot uiting komt in de uiteindelijk opgaven en agenda. Ook geven sommige gemeenten aan dat zij meer afstand ervaren ten opzichte van de MRE-opgaven en dat zij relatief minder eigenaarschap voelen van MRE dan van SGE. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk voldaan.**

SGE profileert zich als een 'city of villages' en benadrukt het eigenaarschap van de deelnemende gemeenten binnen het Stedelijk Gebied. Over het algemeen sluit deze visie aan bij het beeld onder de betrokken gemeenten en zijn de opgaven duidelijk geformuleerd. Gemeenten voelen zich eigenaar van SGE en de opgaven die binnen SGE worden geformuleerd. Daarmee wordt aan deze norm **voldaan**.

Norm 2. De afgesproken opgaven sluiten aan op de eigen gemeentelijke beleidskaders.

De huidige thema's van MRE zijn gekozen in onderling overleg, na de Berenschot-evaluatie uit 2017. Gemeenten zijn van mening dat MRE zich bezighoudt met relevante thema's die regionaal spelen, maar niet elk thema speelt in elke gemeente evenzeer. De mate waarin de opgaven aansluiten bij de gemeentelijke beleidskaders, verschilt per thema en per gemeente. Gezien de grote diversiteit aan deelnemende gemeenten, het schaalniveau en het abstractieniveau waarop MRE acteert, is het dan ook niet verassend dat niet elke opgave evenzeer aansluit bij ieders lokale ambities en opgaven. Vooruitlopend op het volgende hoofdstuk, heeft MRE minder directe relaties met de gemeenten, zeker op ambtelijk niveau. Dit zorgt ervoor dat niet altijd het gevoel bestaat dat er goed wordt aangesloten bij wat er lokaal speelt en dat daardoor ook niet altijd voor elk vraagstuk de optimale schaal wordt gekozen. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk voldaan**.

De mate waarin de opgaven van SGE aansluiten op de eigen gemeentelijke beleidskaders verschilt. Over het algemeen zijn de respondenten positief over de keuze van thema's en acties. Als gevolg van het schaalniveau hebben de deelnemende gemeenten meer te maken met dezelfde opgaven en ontwikkelingen, waardoor SGE hierop kan aansluiten. Bovendien is er sprake van hele directe betrokkenheid van bestuurders en medewerkers en zijn zij over het algemeen tevreden over de invloed die zij kunnen uitoefenen op de SGE-agenda. Met de Samenwerkingsagenda en de uitwerking daarvan in jaarprogramma's, is uitvoering gegeven aan de aanbeveling uit de Berenschot-evaluatie uit 2017. Daarmee wordt aan deze norm **voldaan.**

Norm 3. De afgesproken opgaven zijn volledig vertaald in concrete en realistische doelen.

De afgesproken opgaven van MRE zijn conform de norm vertaald in doelen. De doelen zijn echter vaak procesmatig van aard en minder concreet of meetbaar. Tevens is er sprake van een mismatch tussen het willen bereiken van maatschappelijke impact enerzijds en de procesmatige activiteiten die worden ontplooid anderzijds. Hierdoor kan MRE, bijna per definitie, niet de opgaven realiseren die zijn vastgesteld. Dit is veeleer een weeffout in het formuleren van de opgaven en de uitwerking daarvan in activiteiten. Daarmee wordt aan deze norm **niet voldaan**.

De afgesproken opgaven van SGE zijn conform de norm overwegend vertaald in concrete en realistische doelen. Dit geldt vooral voor economie en wonen. De concreetheid van de doelen, met name wat betreft voorzieningen en evenementen alsook ruimte, is beperkter. Op het vlak van voorzieningen en evenementen worden nu stappen gezet. Ruimte wordt vooral als een faciliterend spoor gezien. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk voldaan**.

Norm 4. De afgesproken doelen zijn volledig vertaald in projecten en acties.
Veel van de afgesproken doelen zijn door MRE in de werkprogramma's vertaald in projecten en acties waarbij ook goed inzichtelijk wordt gemaakt wie betrokken is en wanneer de acties en projecten afgerond dienen te worden. Echter, bij de meer procesmatige doelstellingen zijn geen heldere projecten of acties gedefinieerd; er is meer sprake van een doorlopende ambitie zoals het opzoeken van verbinding of het agenderen van een specifiek item. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk voldaan**.

SGE opereert op tactisch en operationeel niveau en het werk wat binnen SGE plaatsvindt bestaat grotendeels uit het uitvoeren van projecten en acties door de gemeenten. Deze zijn jaarlijks vastgelegd in een jaarprogramma, waarin ook de benodigde inzet vanuit de deelnemende gemeenten wordt vastgelegd. Daarmee wordt aan deze norm **voldaan**.

Norm 5. Er is oog voor ontwikkelingen die de afgesproken opgaven, doelen, projecten en acties kunnen beïnvloeden op basis waarvan zo nodig tot bijstelling van de afspraken wordt overgegaan.
MRE heeft oog voor actuele ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het vlak van de energietransitie, corona en het oppakken van het concept brede welvaart. Dit leidt echter niet altijd tot een bijstelling van de doelen, projecten en/of acties. Dit heeft ermee te maken dat de doelen, projecten en acties veelal procesmatig van aard zijn en niet altijd direct waarneembaar impact hebben op de samenleving. Doordat MRE een formele gemeenschappelijke regeling betreft (hoofdstuk 3), is deze minder wendbaar en is besluitvorming nodig om tot aanpassingen te komen. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk voldaan**.

Binnen SGE wordt gewerkt met jaarprogramma's, waarbij rekening wordt gehouden met actuele ontwikkelingen zoals de verstedelijkingsafspraken en woningbouw- en bedrijventerreinenprogrammering. De lijnen met de deelnemende gemeenten, zowel ambtelijk als bestuurlijk, zijn kort. SGE beschikt enkel over een secretariaat; de overige capaciteit wordt geleverd door de deelnemers. Daarmee wordt aan deze norm **voldaan**.

Norm 6. De afgesproken opgaven geven inzicht in de te bereiken output/outcome.
MRE omschrijft in haar visie en missie helder wat zij wil realiseren. Daarmee zijn de gewenste impact en outcome duidelijk. MRE duidt echter in veel mindere mate in hoeverre (outcome) en op welke wijze (output) de doelen, projecten en acties daaraan bijdragen. Nogmaals, deze zijn veelal procesmatig van aard, waardoor zij in zichzelf al minder tot concrete resultaten leiden. Er is een discrepantie tussen het willen realiseren van maatschappelijke impact enerzijds en de procesmatige rol en activiteiten anderzijds. Daarmee wordt aan deze norm **niet voldaan**.

SGE omschrijft in haar jaarprogramma's helder wat zij wenst te bereiken met welke opgaven. Ook de inzet per deelnemer wordt inzichtelijk gemaakt. De output is daarmee duidelijk. Niet altijd wordt aangegeven wat de daadwerkelijke of potentiële outcome is. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk voldaan**.

Wijze van (samen)werken

3.1. Beschrijving MRE

3.1.1. MRE - governance

MRE kent de vorm van een Gemeenschappelijke Regeling, ingesteld door colleges en raden, namelijk een openbaar lichaam. Het *algemeen bestuur* (AB) treedt op als bestuurlijk opdrachtgever voor het *dagelijks bestuur* (DB) via de vaststelling van het Samenwerkingsakkoord 2019-2022 en de jaarlijkse werkprogramma's. Het AB bestaat volgens de gemeenschappelijke regeling uit 24 leden (21 x gemeenten + formeel 3 DB-leden). Het stemgewicht is gelijk verdeeld over 21 gemeenten (totaal 42 stemmen). Het AB vergadert in principe vier keer peer jaar.[16]

Het DB bestaat uit drie leden: voorzitter (burgemeester van Eindhoven), vicevoorzitter (burgemeester van Helmond) en een lid uit het AB (door het AB aangewezen). De leden (burgemeester, wethouder of raadslid) zijn door de gemeenteraad benoemd. Het AB besluit op basis van voorstellen, voorbereid door het DB. Het AB is ook de strategisch gesprekspartner en bestuurlijk opdrachtgever van het DB als het gaat over nieuwe thema's en binnen bestaande thema's nieuw op te pakken opgaven en de verantwoordelijkheid voor het bewaken van de realisatie van gestelde doelen is primair belegd bij het DB[17]. Het DB is aldus bestuurlijk opdrachtnemer en verantwoordelijk voor de uitvoering van het Samenwerkingsakkoord 2019-2022. Het DB komt ongeveer acht keer per jaar bijeen.

Per inhoudelijke opgave wordt een *portefeuillehoudersoverleg* (poho) ingesteld. Vanuit de poho's wordt de meeste input geleverd voor de jaarprogramma's. In de poho's vinden tevens de belangrijkste inhoudelijke besprekingen plaats. Voor mobiliteit, economie, energie transitie en landelijk gebied zijn de voorzitter en de vicevoorzitter de bestuurlijk trekkers. Zij worden ondersteund door ambtelijke werkgroepen met MRE-staf en waarin (in ieder geval) de subregio's zijn vertegenwoordigd. Voor energie is tevens een stuurgroep RES ingesteld, verantwoordelijk voor de aansturing van het RES-proces. De stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de drie overheden die de RES moeten vaststellen: gemeenten (drie vertegenwoordigers vanuit het poho), waterschappen en provincie alsook een vertegenwoordiger van Enexis. De stuurgroep wordt ondersteund door het ambtelijke programmateam RES, bestaande uit de ambtelijk vertegenwoordigers van gemeenten, provincie, waterschappen en Enexis.

Afstemming en overleg met en tussen gemeenten is vormgegeven door diverse overlegvormen. Er zijn overleggen op het niveau van de bestuursadviseurs en de griffiers. Ook vindt overleg plaats tussen de hoofden financiën. Daarnaar kent elk thema een ambtelijke werkgroep met de 21 gemeenten dan wel diverse ambtelijke werkgroepen bestaande uit subregionale vertegenwoordiging voor specifieke onderwerpen. De gemeenten bepalen zelf de afvaardiging in de werkgroepen. Bijvoorbeeld: voor het opstellen van het werkprogramma MRE worden 21 inhoudelijke medewerkers én de bestuursadviseurs gevraagd via werkbijeenkomsten input te geven en mede het werkprogramma op te stellen.

Raadsleden worden structureel betrokken via de Raadstafel21. Raadstafel21 is het overlegplatform van raadsleden in MRE-verband met als belangrijkste functies: informatie-uitwisseling, kennisdeling en het vervullen van de ambassadeursrol naar de eigen gemeenteraad. Tweemaal per jaar wordt de Metropoolconferentie georganiseerd voor raads- en collegeleden. Deze is gericht op terugblikken (jaarverslag) en vooruitblikken (werkprogramma) en is daarnaast

[16] https://metropoolregioeindhoven.nl/netwerk/algemeen-bestuur.

[17] Bijlage vergaderschema 2021 metropoolregio Eindhoven, 9 juni 2020.

bedoeld voor ontmoeting en kennisdeling. Daarnaast is afgesproken dat de wethouders vanuit de poho's zorgdragen voor terugkoppeling en inbreng vanuit de eigen gemeente(raad).

3.1.2. MRE - organisatie

MRE heeft een eigen staf en brengt die capaciteit in ten behoeve van de realisatie van de doelen van MRE binnen de randvoorwaarden van de begroting. Volgens de begroting 2022 gaat het om 20,3 fte (exclusief RHCe). De primaire taken van de MRE-werkorganisatie zijn:

- Het samenwerkingsproces organiseren
- Het ondersteunen van de portefeuillehoudersoverleggen, de bestuurlijke koplopersgroepen en het DB en het AB bij het realiseren van de opgaven
- Het verkennen van nieuwe strategische ontwikkelingen en deze vertalen naar kansen voor de regio en agenderen
- Het uitwerken en bewaken van de regionale visie, strategie en bestuurlijke positionering

MRE hanteert bij de uitvoering van haar taken de volgende werkwijzen:

- De capaciteit volgt de inhoud van de opgave
- De gemeenten leveren de benodigde capaciteit aan de inhoudelijke opgaven om daarmee het werkprogramma te kunnen realiseren. Als er problemen zijn met betrekking tot de ambtelijke inzet vanuit gemeenten wordt geëscaleerd richting de gemeentesecretarissen
- De gemeenten worden ingezet op inhoudelijke expertise en de interne gemeentelijke besluitvorming en advisering. De MRE-medewerkers worden ingezet op de procesrol zoals beschreven in het Samenwerkingsakkoord en het werkprogramma 2019
- Aan elke opdracht is een bestuurlijk trekker gekoppeld (zie bovenstaand). Indien dit niet het geval is, dan wordt deze opdracht niet opgepakt.

3.1.3. MRE – begroting en kosten

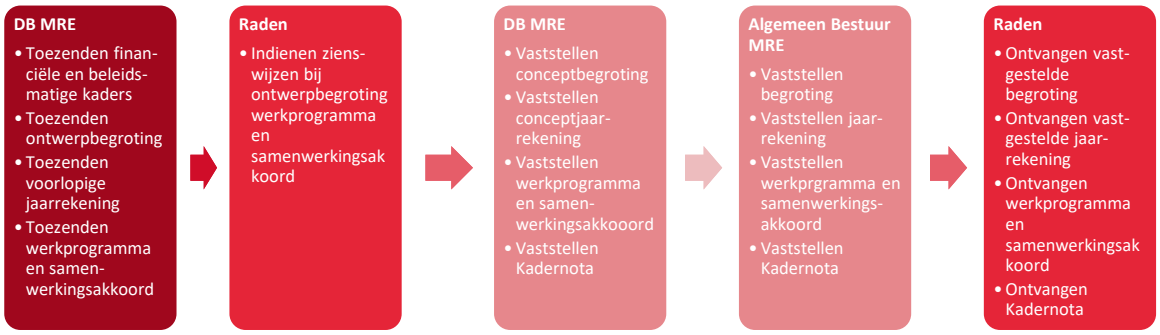
De inwonerbijdrage in de begroting van MRE varieert van € 9,841 in 2018 tot € 10,017 in 2022. Deze bedragen zijn exclusief de RHCe, zijnde € 3,865 in 2018 en € 4,153 in 2022. Uitgaande van de begroting 2022 zijn de kosten voor de verschillende onderdelen van MRE als volgt (in afgeronde bedragen):

- Stimuleringsfonds € 3 miljoen
- Overhead € 1,1 miljoen
- Brainport € 4,7 miljoen
- RHCe € 2,2 miljoen
- Overhead RHCe € 1 miljoen
- Economie € 0,3 miljoen
- Bestuurlijke Samenwerking € 0,5 miljoen
- Mobiliteit € 0,4 miljoen
- Energietransitie € 0,3 miljoen
- Transitie landelijke gebied € 0,4 miljoen
- Gulbergen € 0,6 miljoen
- Totaal € 14,2 miljoen

Gemeenten die deel uitmaken van dit onderzoek	Totale bijdrage (exclusief RHCe)
Best	€ 302.612
Eindhoven	€ 2.360.991
Geldrop-Mierlo	€ 401.256
Nuenen	€ 237.404

Son en Breugel	€ 175.822
Veldhoven	€ 455.757
Waalre	€ 175.732

MRE werkt met begrotingen, werkprogramma's en jaarplannen waarin de activiteiten en resultaten overzichtelijk worden weergegeven. Ook wijzigingen en overschrijdingen zijn inzichtelijk. MRE volgt de planning- & control cyclus van een gemeenschappelijke regeling, waarbij de deelnemende raden jaarlijks aan de hand van een ontwerpbegroting een zienswijze kunnen indienen, op zowel de begroting als op het werkprogramma.

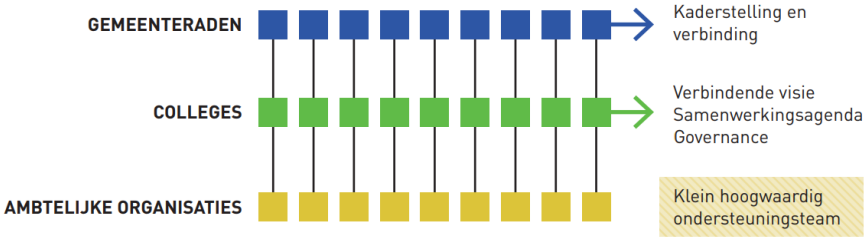


Figuur 2. P&C-cyclus gemeenschappelijke regeling

3.2. Beschrijving SGE

3.2.1. SGE – governance

Het SGE is een informeel (niet geformaliseerd) samenwerkingsverband op basis van een convenant. Er is een *bestuurlijk platform* dat sturing geeft aan de samenwerking tussen de gemeenten. In het bestuurlijk platform is elke gemeente bestuurlijk vertegenwoordigd.



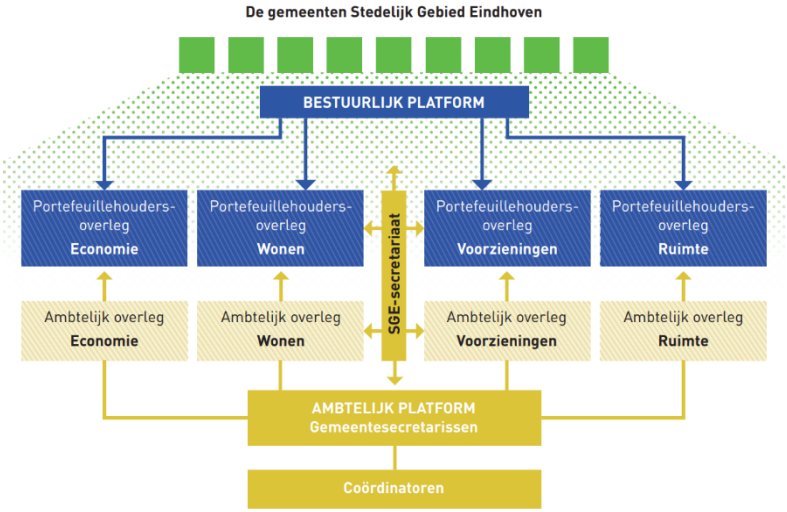
Het platform bewaakt en ontwikkelt de gezamenlijke visie en borgt de integraliteit van de processen binnen de samenwerking. Het bestuurlijk platform heeft de volgende taken:

- Het faciliteren van de portefeuillehoudersoverleggen en het bouwen aan vertrouwen
- Het onderhouden en in de tijd aanscherpen en actualiseren van de Samenwerkingsagenda
- Het bewaken van de integraliteit (over de thema's heen) binnen de samenwerking
- De monitoring van de totstandkoming van besluiten en na besluitvorming de uitvoering en de follow-up (voortgang, uitvoering van de genomen besluiten)
- Het vaststellen van het jaarprogramma met concrete acties die het komend jaar worden ondernomen
- Het agenderen van initiatieven voor de optimalisatie, inrichting en slagvaardigheid van de besluitvormingsprocessen binnen de samenwerking
- Zorgdragen voor een eenduidige informatievoorziening en communicatie naar de raden van de deelnemende gemeenten, inclusief de organisatie van de Regioconferentie
- Het zorgen voor het gezamenlijke deel van het inwerkprogramma voor raadsleden

- Het verkennen van de manier waarop de betrokkenheid van de raden van de deelnemende gemeenten bij de samenwerking in SGE-regio verder vorm wordt gegeven.

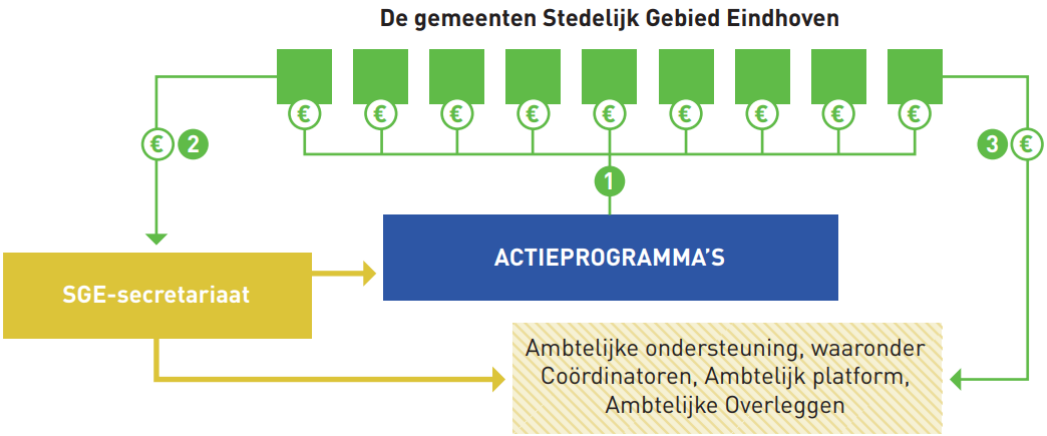
De gemeentesecretarissen vormen het *ambtelijk platform*. Het ambtelijk platform heeft de volgende taken:
- Het organiseren van voldoende menskracht en kwaliteit voor alle taken die ten behoeve van de samenwerking binnen de SGE-regio geleverd moeten worden, zoals voor het Coördinatoren Overleg en de Ambtelijk Overleggen
- Het opstellen van voorstellen met betrekking tot het functioneren van het SGE-secretariaat en de inrichting en verbetering van de algemene bedrijfsvoering binnen de samenwerking
- Het signaleren van politiek-bestuurlijke en ambtelijke aandachtspunten in het bereiken van resultaten

Het *coördinatorenoverleg* treedt coördinerend op voor alle ambtelijke activiteiten binnen de samenwerking in de SGE-regio. Het coördinatorenoverleg heeft de volgende taken:
- Het SGE-secretariaat adviseren en ondersteunen bij alle activiteiten, waaronder de voorbereiding van het bestuurlijk platform en het ambtelijk platform
- Het verbinden van de programma-activiteiten binnen de samenwerking in de SGE-regio met de lokale activiteiten van de gemeenten



Per actieprogramma functioneert een *poho*, welke wordt ondersteund door een ambtelijk overleg, met als taken:
- De integrale realisatie en aansturing van het gelijknamige actieprogramma, zoals vastgesteld in de Samenwerkingsagenda
- Het periodiek informeren van het bestuurlijk platform en gemeenteraden over de voortgang van de realisatie van de actieprogramma's
- Het voorbereiden van het jaarprogramma van het betreffende thema met daarin de concrete acties die het komend jaar worden ondernomen.

Schematisch zien de financiële stromen er als volgt uit.



De primaire verantwoordelijkheid voor het betrekken van de raden ligt bij de collegeleden (bestuurlijk platform en poho's). Jaarlijks wordt voor de raden een Regioconferentie georganiseerd. Verder blijven de raden betrokken bij de activiteiten van SGE doordat zij de door SGE gedane voorstellen vaststellen.

Daarnaast benadrukt de organisatie dat de SGE-Samenwerkingsagenda ruim een jaar vóór de MRE samenwerkingsagenda is vastgesteld. Dit heeft gevolgen voor de aansluiting en verbinding tussen de samenwerkingen in de teksten van de agenda van het SGE bij de MRE.

3.2.2. SGE – organisatie

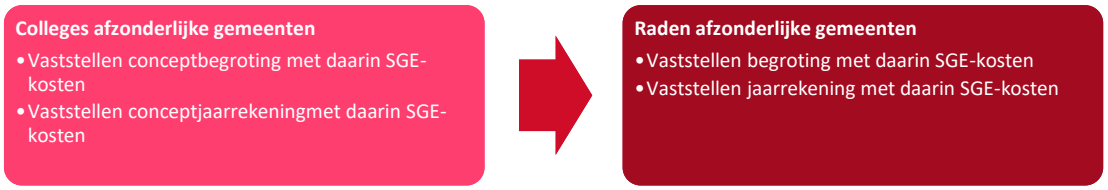
SGE beschikt over een beperkt secretariaat, een secretaris en een adviseur (2 fte) die worden betaald door de deelnemende gemeenten en in dienst zijn van de gemeente Eindhoven. De taken van het secretariaat omvatten:

- Het verzorgen van de voorbereiding van de vergaderingen van het bestuurlijk platform, het ambtelijk platform en het coördinatorenoverleg
- Het maken van de voortgangsrapportages over de actieprogramma's
- Het bewaken van de integraliteit binnen de samenwerking en hierover adviseren aan het bestuurlijk platform
- Het voorbereiden van de algemene externe communicatie over de samenwerking
- Het voorbereiden van de algemene communicatie naar raden en colleges van de deelnemende gemeenten
- Het voorbereiden van voorstellen met betrekking tot het SGE-secretariaat en de inrichting en verbetering van de algemene bedrijfsvoering binnen de samenwerking.

3.2.3. SGE – begroting en kosten

SGE is 'van en door' de gemeenten en heeft een beperkt eigen budget. Het werkbudget kent een plafond van € 100.000. De bekostiging van activiteiten verloopt via de afzonderlijke, eigen begrotingen. Als er iets gezamenlijks moet worden bekostigd, is instemming van elke afzonderlijke gemeente nodig. De personeelslasten van het secretariaat en het werkbudget worden door de negen gemeenten gedragen. Dit geschiedt naar rato van de omvang van de gemeenten (inwonersaantallen). Het personeel staat op de loonlijst van en budgetten zijn gealloceerd bij de gemeente Eindhoven, die de kosten naar rato doorbelast aan de negen gemeenten.

Alle overige ambtelijke ondersteuning wordt geleverd door de individuele gemeenten. Dit geschiedt met gesloten beurs. Er vinden geen verrekeningen plaats. Elke gemeente verwerkt dit binnen de eigen begroting en vervolgens de jaarrekening. Wel wordt gevolgd of de inspanning van elke gemeente recht doet aan het beginsel dat elke gemeente naar draagkracht bijdraagt aan de samenwerking binnen SGE. Zo nodig vindt hierover afstemming plaats tussen de gemeentesecretarissen. SGE werkt met een jaarprogramma en jaarverslagen, waarin activiteiten en resultaten worden vastgelegd.



Figuur 3. P&C-cyclus SGE

3.3. Beschrijving samenwerkingslandschap

In het samenwerkingslandschap binnen de context van deze evaluatie zijn drie samenwerkingsorganisatie relevant: MRE, SGE en Brainport. MRE en SGE hebben we in eerdere paragrafen toegelicht. Via de MRE zijn de 21 gemeenten aandeelhouder van Stichting Brainport. Daarnaast zijn de 4 campusgemeenten (Eindhoven, Helmond, Best en Veldhoven) ook zelfstandig aandeelhouder van Brainport. "*Binnen Stichting Brainport bundelen vooraanstaande bedrijven, kennisinstellingen en overheden hun kennis, krachten en visie. Zo bepalen zij samen de koers om onze sterke economische en concurrerende positie te behouden en versterken.*[18]" Brainport Development NV ontwikkelt de regionale economische strategie en is de regionale ontwikkelingsmaatschappij en uitvoeringsorganisatie van de Stichting Brainport. "*De Brainport-regio bestaat uit eenentwintig gemeenten en telt vele campussen, fieldlabs en innovatiehubs. Iedere dag werken bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden binnen dit ecosysteem samen, waardoor ketensamenwerking, open innovatie en allianties succesvol vorm krijgen. Stichting Brainport en de economische ontwikkelingsmaatschappij Brainport Development versterken deze samenwerking. Zij ondersteunen de gedeelde belangen*[19]*.*" Via MRE wordt de inhoudelijke verbinding gelegd tussen de eenentwintig gemeenten en de Stichting Brainport en Brainport Development. MRE fungeert als 'de overheid' binnen de triple helix en de gemeenten Eindhoven, Helmond, Best en Veldhoven maken samen met de MRE vertegenwoordiging deel uit van het bestuur van Stichting Brainport.

In zowel de Samenwerkingsagenda 2018-2025 van SGE als het Samenwerkingsakkoord 2019-2022 van MRE wordt gesproken over de relatie met Brainport. Zo is afgesproken dat de direct in de Stichting Brainport/Brainport Development deelnemende gemeenten (Eindhoven, Helmond, Veldhoven, Best) de informatievoorziening aan de overige gemeenten in SGE op zich nemen. In de Samenwerkingsagenda van SGE is verder afgesproken dat de voortgang van de Brainportstrategie een vast onderwerp van gesprek wordt in het portefeuillehoudersoverleg Economie. Zo worden in de Poho economie de agenda en het werkprogramma van Brainport structureel besproken en wordt ook de gezamenlijke input geleverd voor het werkprogramma van Brainport. In het concept-Samenwerkingsakkoord 2019-2022 van MRE is vastgelegd dat het portefeuillehoudersoverleg Economie van MRE de (bovenlokale) schakel vormt tussen de gemeenten en de Stichting Brainport/Brainport Development.

Daar waar het gaat om de samenwerking en de samenhang tussen MRE en SGE, zijn er ook afspraken gemaakt in het Samenwerkingsakkoord en de Samenwerkingsagenda. Zo wordt in het Samenwerkingsakkoord van MRE gesteld: "*De samenwerking van onze eenentwintig gemeenten in de Metropoolregio Eindhoven maakt deel uit van een dicht samen-werkingslandschap binnen Zuidoost-Brabant.*
Dat geeft ons de verantwoordelijkheid opgaven op de meest gepaste schaal, met en door de juiste partners op te pakken. Oftewel, opgaven en taken worden eenduidig belegd. We voorkomen dubbel werk."

In de Samenwerkingsagenda van SGE staat een soortgelijke passage: "*Dit dichte en complexe samenwerkingslandschap vraagt om voortdurende alertheid en afstemming om er voor te zorgen dat zaken op het juiste niveau en niet op meerdere tafels tegelijk besproken worden.*" In de Samenwerkingsagenda van SGE wordt verder, waar van toepassing, expliciet verwezen naar de rol van MRE als het gaat om onderwerpen of activiteiten waar SGE zich mee bezighoudt. Als voorbeelden noemen we de adviezen van de MRE-werkplaats Bedrijventerreinen en Detailhandel, ontwikkelingen op de woningmarkt en Brainport City.
Uit de documenten blijkt niet dat er sprake is van gestructureerde en systematische afstemming tussen MRE en SGE.

[18] www.Brainporteindhoven.com

[19] www.Brainporteindhoven.com

3.4. Betrokkenheid raden

Het onderzoek richt zich in de eerste plaats niet op de rol en de betrokkenheid van de raden bij MRE en SGE. Wel hebben we de griffiers enkele vragen daarover voorgelegd om daarvan een beeld te krijgen. We hebben hen onder andere bevraagd over:

- de momenten waarop MRE en SGE gespreksonderwerp zijn in de raad en/of commissie
- eventuele agendapunten waarbij inhoudelijk wordt stilgestaan
- de wijze waarop de raden hun beelden/aandachtspunten communiceren (o.a. via zienswijzen)
- de algehele betrokkenheid van de raden bij de MRE en SGE

Uit de reacties blijkt dat de opzet van MRE en SGE zich vertaalt in de wijze waarop de betrokkenheid van raden vorm krijgt.

Omdat MRE een gemeenschappelijke regeling is, krijgen de raden vanuit de P&C-cyclus formele documenten zoals de conceptbegroting voorgelegd. De reacties vanuit de raden zijn dan ook veelal gericht op financiële aspecten. Inhoudelijke bespreking vindt volgens beantwoording van de vragen weinig plaats en beperkt zich over het algemeen tot het bespreking van het (concept)werkprogramma. Zo wordt in de zienswijze van de gemeente Geldrop Mierlo gevraagd om duiding voor stijgende bijdragen vanuit de MRE voor Brainport en wordt in de zienswijze van Waalre gevraagd om een daling van de inwonerbijdrage aan het MRE[20]. Daarnaast worden in verschillende zienswijzen een aantal aandachtspunten benoemd. Zo wordt in de zienswijze begroting 2021 van Geldrop Mierlo gevraagd om duidelijkheid met betrekking tot Gulbergen[21]. In de zienswijze begroting 2022 wordt door de gemeente Son en Breugel gevraagd om meer concrete, meetbare resultaten en wordt aandacht gevraagd voor de Monitor Brede Welvaart. Met name wordt verzocht om de opgave Brede Welvaart concreet te maken voor regio en gemeenten[22]. Ook worden de zienswijzen gebruikt om de samenwerking te complimenteren. Zo wordt in de zienswijze van de gemeente Waalre aangegeven dat zij zich, door de interactieve wijze waarop het werkprogramma 2020 tot stand is gekomen, mede-eigenaar voelen van het werkprogramma[23].

Hoewel inhoudelijke discussies volgens de reacties over het algemeen weinig plaatsvinden, wordt door een aantal griffiers de RES als voorbeeld genoemd van een inhoudelijk onderwerp dat in de raden wordt besproken. Uiteraard is er ook verschil in de mate van betrokkenheid van de raden van de betrokken gemeenten. Zo is de MRE bij een kritische gemeente als Best regelmatiger onderwerp van gesprek dan bij andere gemeenten. Dit vertaalt zich ook in meer kritisch opgestelde zienswijzen.

Bij SGE is er geen sprake van afzonderlijke financiële documenten. Daarmee komt het SGE, anders dan de MRE, niet structureel aan bod bij het bespreken van de jaarstukken en jaarprogramma's. Aangegeven wordt dat uit de SGE-samenwerking wel meer afzonderlijke inhoudelijke stukken voortvloeien die in de raden worden besproken, zoals de strategie op voorzieningen en evenementen, visie op wonen en de programmering bedrijventerreinen. Daarnaast zijn er uiteraard verschillende inhoudelijke onderwerpen die bij bepaalde gemeenten meer spelen waardoor er op deze thema's structureel meer discussie plaatsvindt. Zo wordt bij de gemeente Veldhoven met name inhoudelijke gediscussieerd over de thema's woningbouw en bedrijventerreinen. Hierbij wordt door enkele griffiers ook het onderscheid gemaakt tussen de relatieve 'nabijheid' van de thema's van SGE en de afstand met de thema's van MRE.

[20] Zienswijze MRE begroting 2021, Geldrop Mierlo.

[21] Zienswijze MRE begroting 2021, Geldrop Mierlo.

[22] Zienswijze MRE begroting 2022, Son en Breugel.

[23] Zienswijze MRE werkprogramma 2020, Waalre.

3.5. Analyse

3.5.1. Governance en organisatie

Zowel MRE als SGE beschikt over een governance, waarbinnen afspraken zijn gemaakt over ieders rol en bevoegdheden. De governance van beide samenwerkingsorganisaties verschilt wel aanzienlijk van elkaar.

MRE

MRE is georganiseerd in een gemeenschappelijke regeling, als een openbaar lichaam met een dubbele bestuurslaag. Het voordeel van een dergelijk construct is dat er een formele beslisbevoegdheid bij de samenwerkingsorganisatie ligt. Ook beschikt de MRE over formatie voor de uitvoering van taken. Desondanks ervaart de meerderheid van de respondenten de structuur als stroperig en de organisatie als 'te ver weg'; de afstand tussen MRE en de gemeenten wordt als te groot ervaren. De invloed van een individuele gemeente wordt als gering gezien en de betrokkenheid aan de voorkant, bij de totstandkoming van speerpunten en doelen, is beperkt. Het merendeel van de respondenten heeft niet het gevoel dat MRE 'van hen' is. Dit terwijl ze er (formeel) wel 'van zijn'; de gemeenten zijn gezamenlijk 'eigenaar' van MRE.

Verklaringen hiervoor kunnen worden gezocht in de omvang van MRE (21 gemeenten), de schaal (grote onderlinge fysieke afstanden) en de verschillen in karakter en kenmerken (zoals stedelijke en landelijke gebieden). Ontegenzeggelijk maakt de omvang van MRE het moeilijker om te investeren in persoonlijke relaties tussen de gemeenten en tussen gemeenten en MRE. Het is nu eenmaal moeilijker om met eenentwintig gemeenten op politiek, bestuurlijk en ambtelijk niveau goede persoonlijke relaties op te bouwen en te houden dan met negen gemeenten. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de beeldvorming en een stukje historie ook een rol kunnen spelen; MRE functioneert in die zin nog steeds in de schaduw van SRE. Ervaringen met MRE worden geduid in eerdere ervaringen met SRE. Aanvullend geven veel respondenten aan dat het hen niet duidelijk wie precies waarover gaat binnen MRE. In die zin lijkt er slechts beperkt verbetering te zijn opgetreden sinds het rapport van Berenschot in 2017 waarin zij schrijven: "*Bij vrijwel alle betrokken actoren bestaat veel onduidelijkheid over de rol- en taakverdeling binnen en tussen bestuur, gremia, overleggen en uitvoeringsorganisatie van de Metropoolregio*." Net zoals Berenschot in 2017, zien wij in 2021 bij het AB een beperkt gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor de doelstellingen en de resultaten van MRE. Voorbeelden hiervan zijn Landgoed Gulbergen en het RHCe. Ondanks dat iedereen dat lijkt te willen, zijn beide onderdelen nog steeds niet elders of helder ondergebracht. Ook lijkt de werkorganisatie een grote mate van zelfstandigheid te hebben. Hierbij valt de term institutionalisering, waarbij de organisatie van MRE niet wordt beschouwd als 'des gemeentes'.

SGE

SGE is een informele samenwerkingsorganisatie, gebaseerd op een convenant. SGE heeft geen eigen uitvoerings-organisatie, maar beschikt enkel over een secretariaat (2 fte). Dit betekent dat besluiten steeds door de individuele colleges en raden genomen moeten worden. Dit heeft als voordeel dat de gemeenten nauw betrokken zijn bij SGE. Het heeft als nadeel dat besluitvorming soms langer kan duren en er eerst geld verzameld moet worden bij de deelnemende gemeenten om iets collectief op te pakken (minder slagkracht). De respondenten zijn over het algemeen erg lovend over het functioneren van SGE. Met name de werkwijze dat de inzet wordt geleverd door (medewerkers van) de deelnemende gemeenten, maakt dat het erg dichtbij staat; ook vergroot dit het gevoel van eigenaarschap. Aangegeven wordt ook dat de samenwerking is gericht op het realiseren van concrete resultaten waarbij de een de ander veelal ook wat gunt. In gesprekken wordt bijvoorbeeld genoemd dat ze inzien dat Nuenen op dit moment problemen heeft wat betreft een bedrijventerrein, waarbij wordt aangegeven dat ze elkaar willen helpen om dat op te lossen. De keerzijde is dat het succes van SGE sterk afhankelijk is van de inzet van individuele gemeenten en dat niet

alle gemeenten altijd de volledige toegezegde capaciteit leveren. Dit wordt echter wel bijgehouden en gemeenten spreken elkaar hierop aan. Het beeld is dat dit geen onwil is van de deelnemers, maar dat dit samenhangt met de capaciteitsproblemen die gemeenten in brede zin hebben. Kwetsbaarheden binnen de afzonderlijke ambtelijke organisaties vertalen zich direct door in kwetsbaarheden in de SGE-samenwerking. De schaal van SGE en de gemeenschappelijke opgaven binnen het stedelijk gebied dragen bij aan de samenhang en de samenwerking binnen SGE.

3.5.2. Kosten, baten en begroting

MRE

Met betrekking tot de uitgaven worden in de jaarverslagen en de jaarrekeningen de gemaakte kosten per thema uiteengezet, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen 'personele kosten' en 'programmakosten'. Bij het thema 'economie' wordt daarnaast onderscheid gemaakt tussen de uitgaven voor het Stimuleringsfonds, 'economie' en de bijdrage aan Brainport Development NL. In bijlage 3 wordt een voorbeeld gegeven van de wijze waarop de kosten en baten in de jaarrekening uiteen worden gezet. In de paragraaf 'toelichting op verschillen overzicht baten en lasten' worden de financiële resultaten per thema toegelicht, waarbij specifiek aandacht wordt besteed aan de oorzaak voor afwijkingen.

Een aanzienlijk deel van de middelen van MRE gaat naar Brainport, Stimuleringsfonds en RHCe. De doelmatigheid van Brainport maakt geen deel uit van dit onderzoek. Het RHCe is een op zichzelf staand onderdeel van MRE met een eigen wettelijke taak. Het Stimuleringsfonds is een wezenlijk onderdeel van MRE, waarin op expliciete wijze een impuls wordt gegeven aan innovatie. De aanname is dat dit daadwerkelijk een bijdrage levert aan innovatie. Er bestaat echter onvoldoende inzicht in de daadwerkelijke opbrengsten of resultaten om conclusies te kunnen trekken of de kosten opwegen tegen de opbrengsten. Een ander belangrijk onderdeel van de kosten van MRE, zijn de kosten voor het bureau. Voor een aanzienlijke samenwerkingsorganisatie lijkt het bureau niet te groot. Het gaat immers om eenentwintig gemeenten en zeker op dit moment om een vrij divers pakket.

SGE

De begroting van SGE bestaat voor het merendeel uit de bekostiging van concrete projecten en activiteiten. De uitvoering van de SGE-agenda is volledig belegd bij de gemeente en daarvoor is per gemeente apart capaciteit gereserveerd, binnen de eigen begroting. Aanvullend hierop vinden geen verrekeningen plaats. Elke gemeente lost dit binnen de eigen begroting op. Wel is er beperkt budget voor het betalen van de secretaris van SGE en een (breed ingezette) (communicatie)adviseur. In de jaarverslagen worden de uitgaven hiervan niet specifiek toegelicht. Inzake deze kosten wordt echter wel een (summier) financieel verslag opgesteld welke wordt voorgelegd aan het bestuurlijk platform ter accordering. SGE is ook wat betreft financiën nauw verweven met de afzonderlijke gemeenten. Dit zorgt voor samenhang en nauwe samenwerking. De keerzijde is dat minder inzichtelijk is wat SGE aan kosten met zich meebrengt. In gesprekken wordt dit niet als negatief ervaren, vooral omdat het werk dat in SGE-verband wordt uitgevoerd, primaire dagelijkse werkzaamheden zijn die gemeenten sowieso uitvoeren, en ze gaan zelf direct over wat wel en niet wordt gedaan.

3.5.3. Samenwerking en versterking

De intentie is om geen inhoudelijke dubbelingen te hebben tussen de agenda's van MRE en SGE. Wel is er nadrukkelijk sprake van dwarsverbanden en samenhang en in sommige gevallen van overlap. Voorbeelden hiervan zijn economie, werken en het daarmee samenhangende wonen, wat in feite in beide gremia actueel is. Als het gaat om mobiliteit is de samenhang groot. Waar MRE zich bezighoudt met mobiliteitsoplossingen, houdt SGE zich bezig met aanverwante thema's als werklocaties, voorzieningen en evenementen en wonen. Ook de energietransitie raakt de woningbouw. Het

ontwikkelen van werklocaties en het programmeren van bedrijventerreinen vinden steeds vaker thematisch plaats. Dat is van belang, gelet op de economische profilering en structuurversterking. Passende en voldoende woningbouw beïnvloedt tevens in sterke mate het vestigingsklimaat.

Aangegeven wordt dat er ambtelijk contact is over deze onderwerpen, maar dat lijkt sterk afhankelijk van het onderwerp en de personen. Op sommige thema's vindt meer samenwerking plaats dan op andere; dit heeft met name te maken met zaken als het schaalniveau waarop opgaven uiteindelijk opgepakt en uitgevoerd kunnen worden en de inherente raakvlakken die bestaan binnen opgaven (zoals de energietransitie en woningbouw). *"Als je bijvoorbeeld bezig bent met regionale energiestrategie, is het handig om ook bij bedrijventerreinenprogrammering na te denken over hoe je bestaande bedrijven energieneutraal (of liever nog energieopwekkend) kunt maken."*

Bij aanvang van de MRE zijn de opgaven inhoudelijk verdeeld. Daarbij is ook gekeken naar het meest passende schaalniveau om verschillende opgaven op te pakken. Echter, in de praktijk komen ook de opgaven die elders belegd zijn weer in beeld bij de subregio door snelle economische ontwikkeling en regionale interactie. Voor het thema RES - verantwoordelijkheid van MRE - wordt bijvoorbeeld ook gewerkt met subregio's..

Dwarsverbanden tussen opgaven van MRE en SGE zijn niet gestructureerd georganiseerd en agenda's en werk of jaarprogramma's worden niet systematisch op elkaar afgestemd. Er wordt van uitgegaan dat gemeenten (ambtelijk en bestuurlijk) dat zelf doen, aangezien zij eigenaar zijn van zowel MRE als SGE. Ook als het gaat om rollen, zien wij beperkte afstemming, bijvoorbeeld door onderscheid te maken tussen strategie en uitvoering/realisatie, zoals RES in MRE-verband en het uitvoeringsprogramma in SGE-verband. De verantwoordelijkheid om regionaal stevig te acteren, ligt - net zoals de verantwoordelijkheid voor afstemming - vooral bij de gemeenten zelf.

Hoewel er sprake is van overlap in de onderwerpen die binnen MRE en SGE aan de orde zijn, is er - voor zover wij hebben kunnen constateren - nauwelijks sprake van zogenaamde 'dubbelingen'. De afspraken over wat op welke tafel wordt besproken zijn vrij helder, en omdat er op sleutelposities vaak sprake is van personele unies, worden dubbelingen verder voorkomen. Aan de andere kant constateren wij dat er beperkt gezocht wordt naar de onderlinge versterking tussen MRE en SGE. Op onderdelen is dit wel het geval, maar dit lijkt eerder het gevolg van de genoemde personele unies dan dat hier actief op wordt gestuurd of dat dit in de structuren en werkwijzen is verankerd.

Daar waar het gaat om samenwerking, is het relevant dat MRE bestaat uit 21 gemeenten en dat veel van die gemeenten sterk van elkaar verschillen qua karakter en kenmerken. Dit is ook van invloed op de opgaven waar individuele gemeenten of subregio's voor staan. Binnen MRE is geen vaste structuur of vorm om de kracht van en samenhang binnen de subregio's (SGE, Peel, A2, Kempen) te benutten ten behoeve van MRE. Subregio's zijn in de governance (bewust) niet geïnstitutionaliseerd, niet elke subregio heeft zich (bestuurlijk) georganiseerd. Wel wordt bij de bestuurlijke vertegenwoordiging in stuurgroepen en werkgroepen gewerkt volgens representatie van de sub regio's.

In de praktijk zien we dat SGE naar tevredenheid van de respondenten functioneert, concrete resultaten levert en dat de samenhang binnen SGE groot is. Een aantal respondenten spreekt de voorkeur uit om meer in SGE-verband te doen en minder in MRE-verband. Het beeld bestaat dat je in een kleiner verband sneller afspraken kunt maken. Anderzijds is het beeld dat veel opgaven, zoals de woningbouwopgave en de RES, ook op een hoger schaalniveau moeten worden opgepakt. Voor het kunnen voorzien in de toekomstige woonbehoefte is, gelet op de economische groei binnen Brainport, de hele regio nodig.

Met betrekking tot Brainport doet zich de bijzonderheid voor dat MRE zich sterk vereenzelvigt met Brainport. Zo luidt de eerste zin op de website van MRE: *"Onze Brainportregio is een technologische topregio en een van de belangrijkste pijlers van de Nederlandse economie."* Dit leidt ertoe dat, in ieder geval voor veel van de gemeenten die wij hebben gesproken, niet volledig duidelijk is wat Brainport is en hoe deze zich precies verhoudt tot MRE. Terwijl Brainport in

feite een aparte stichting is, met een eigen werkorganisatie. MRE is een van de partners daarbinnen, de overheid. Daarnaast verzorgt MRE een meer administratieve en financiële functie als het gaat om de financiering van Brainport.

3.6. Samenvattend (toetsing op de normen)

Aspect	Normen
Wijze van samenwerken	De uitvoering is conform de daarover gemaakte afspraken. De gemeenten hebben de uitvoering van de afspraken in de eigen ambtelijke organisaties geborgd. Er vindt afstemming plaats tussen gemeenten, MRE en SGE die leidt tot het voorkomen van ongewenste overlap De kosten van MRE en SGE zijn duidelijk begroot en de uitvoering vindt binnen de begroting plaats. De begrotingen van SGE en MRE zijn transparant en herleidbaar tot de afgesproken doelen.

In deze paragraaf worden de bevindingen per hoofdstuk en per samenwerkingsverband getoetst aan de normen die zijn vastgesteld. Per norm wordt toegelicht of aan de vastgestelde norm **geheel**, **gedeeltelijk** of **niet** is voldaan.

Norm 1. Er zijn duidelijke schriftelijke afspraken vastgelegd over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen.
Er zijn binnen MRE duidelijke schriftelijke afspraken vastgelegd over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen. Desondanks is het voor de respondenten niet duidelijk wie binnen MRE waarover gaat. Ook is er onvoldoende gevoel van eigenaarschap: de respondenten hebben niet het gevoel dat MRE van henzelf is. Iets waarvoor gemeenten overigens zelf vooral voor aan de lat staan. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk** voldaan.

Er zijn binnen SGE duidelijke schriftelijke afspraken vastgelegd over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen in de vorm van het uitvoeringsarrangement (convenant) en de uitwerking daarvan. Daarmee is uitvoering gegeven aan de aanbevelingen uit de eerdere evaluatie uit 2017. De afspraken zijn voor respondenten duidelijk en leiden niet tot vragen of onduidelijkheden. Daarmee wordt aan deze norm **voldaan**.

Norm 2. De gemeenten hebben de uitvoering van de afspraken in de eigen ambtelijke organisaties geborgd.
MRE beschikt over een eigen ambtelijk apparaat, waardoor de praktische belasting maar ook betrokkenheid van de deelnemers op ambtelijk niveau beperkt is. Wel spelen bestuurders een rol in het trekken van projecten en het deelnemen aan het AB en het DB en financieren zij het bureau van MRE. Keerzijde van het hebben van een eigen bureau voor het samenwerkingsverband is dat de eigen ambtelijke organisaties minder snel actief zijn/worden ten behoeve van de thema's van de samenwerking. Dat horen we ook terug in de gesprekken en hangt nauw samen met het gebrek aan gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap. Strikt genomen zou voldaan kunnen worden aan deze norm, maar gelet op deze kritische kanttekening wordt aan deze norm **gedeeltelijk** voldaan.

SGE is afhankelijk van de inzet van capaciteit vanuit de deelnemende gemeenten. De respondenten voelen zich betrokken bij SGE en ervaren de meerwaarde om op deze schaal en rondom deze thema's samen te werken. De ervaren nabijheid van SGE motiveert gemeenten over het algemeen om hun bijdrage te leveren. Desondanks lukt het niet alle gemeenten altijd om de afgesproken capaciteit te leveren. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk** voldaan.

Norm 3. Er vindt afstemming plaats tussen gemeenten, MRE en SGE die leidt tot het voorkomen van ongewenste overlap.
Er vindt afstemming plaats tussen gemeenten, MRE en SGE. Dit gebeurt echter niet gestructureerd en consistent, maar is veelal afhankelijk van onderlinge relaties en personele unies. De onderlinge dwarsverbanden worden niet systematisch afgestemd waardoor kansen worden gemist om elkaar te versterken. Daarmee wordt aan deze norm **niet voldaan**.

Norm 4. De kosten van MRE en SGE zijn duidelijk begroot en de uitvoering vindt binnen de begroting plaats.
SGE en MRE werken met heldere begrotingen/jaarprogramma's en jaarrekeningen waarin kosten, resultaten, wijzigingen en overschrijdingen zichtbaar zijn; zie ook paragraaf 4.1. Daarmee wordt in beide organisaties aan deze norm **voldaan**. Hierbij moet met betrekking tot SGE worden opgemerkt dat het overgrote deel van de uitvoering plaatsvindt door de eigen ambtelijke organisatie; de daarmee samenhangende kosten maken deel uit van de eigen, afzonderlijke begroting en jaarstukken.

Norm 5. De begrotingen van SGE en MRE zijn transparant en herleidbaar tot de afgesproken doelen.
Aansluitend op norm 4 is er sprake van een transparante begroting en zijn de begrote bedragen bij zowel MRE als SGE gekoppeld aan doelen en opgaven. Daarmee wordt in beide organisaties aan deze norm **voldaan.**

Doelrealisatie

Aspect	Normen
Doelrealisatie	De uitvoering van de acties en projecten en de realisatie van de doelen en maatschappelijke opgaven worden op een navolgbare wijze gemonitord en periodiek besproken. Zo nodig vindt bijsturing op de samenwerking plaats. De vastgestelde acties en projecten worden uitgevoerd. Aantoonbaar is gemaakt dat met de acties en de projecten de doelen en de maatschappelijke opgaven worden gerealiseerd. Het is voor de betrokken gemeente helder wat MRE en SGE voor hen verrichten in temen van te behalen doelen en de relatie naar het budget dat door de gemeente is ingezet is helder. De gerealiseerde kosten zijn evenredig met de doelrealisatie. Afwijkingen hiervan worden geëxpliciteerd en onderbouwd.

4.1. Beschrijving MRE

De uitvoering van de acties en de projecten en de realisatie van de doelen en de opgaven van MRE worden periodiek besproken binnen de relevante portefeuillehoudersoverleggen. Zo wordt het portefeuillehoudersoverleg Economie bijvoorbeeld periodiek geïnformeerd over de resultaten van het Stimuleringsfonds en geeft de stuurgroep RES een terugkoppeling in het portefeuillehoudersoverleg Energietransitie[24]. Ook wordt de stand van zaken binnen de reguliere cyclus, inclusief AB-/DB-overleggen gemonitord. Deze monitoring ziet er als volgt uit:

- In het werkprogramma worden de concrete activiteiten jaarlijks beschreven. Hierin worden de doelstellingen gekoppeld aan verschillende acties en resultaten. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen *doorlopende acties,* zonder eind- of begindatum, en zaken waarbij gerefereerd wordt aan een planning (Q1, 2, 3, 4 en jaartal) per wanneer de actie of het resultaat bereikt moet zijn
- Het werkprogramma wordt voor zienswijzen voorgelegd aan de gemeenteraden en jaarlijks in februari vastgesteld door het AB
- Met de eerste bestuursrapportage rapporteert het DB in juni aan het AB over de beleidsmatige uitvoering van het werkprogramma over de periode januari tot en met mei
- Met de tweede bestuursrapportage rapporteert het DB over de financiële uitvoering van het werkprogramma over de periode januari tot en met september. Het AB stelt deze rapportage in december vast

[24] MRE jaarrekening 2019.

- Met het jaarverslag rapporteert het DB in juni van het jaar erna aan het AB over de beleidsmatige en financiële uitvoering van het werkprogramma. In de jaarverslagen wordt uiteindelijk een terugkoppeling gegeven over de mate waarin de gestelde doelen in het betreffende jaar gerealiseerd zijn en welke mensen en middelen daartoe zijn ingezet. Aan de hand van de opgaven wordt ook per thema en per doelstelling tekstueel omschreven in hoeverre en op welke wijze doelen zijn gerealiseerd. Het jaaroverzicht biedt daarnaast een overzichtelijke weergave van het jaarverslag. In dit overzicht zijn de in dat jaar bereikte resultaten beschreven. De financiële gegevens zijn opgenomen in de jaarrekening

In jaarrekeningen (ook wel 'programmajaarverslag') wordt per thema een terugkoppeling gegeven over de ingezette acties en de resultaten die in het voorgaande jaar behaald zijn. In de paragraaf 'acties en resultaten' wordt per thema de koppeling gemaakt tussen de kernopgaven van dat thema en de acties en de projecten die zouden worden ingezet. In de paragraaf 'resultaten' wordt toegelicht welke activiteiten dat jaar werkelijk hebben plaatsgevonden en wat daarvan de concrete resultaten zijn. Om te illustreren in hoeverre in twee opeenvolgende jaren de gestelde doelen worden gerealiseerd, is gekeken naar de jaarrekeningen van 2019 en 2020, en de aansluiting tussen beide documenten.

Thema economie
Binnen het thema 'economie' staan in de jaarrekening 2019 de volgende drie concrete opgaven benoemd: 1. verbinden van gemeentelijke/subregionale economische agenda's met de Brainport-agenda; 2. bevorderen kennis en innovatie; versterken basiseconomie; 3. signaleren en verkennen van opkomende opgaven en kansen. In de paragraaf 'resultaten 2019' worden per opgave de resultaten omschreven. Zo wordt in de jaarrekening 2019 als resultaat genoemd dat er op 21 november een bestuurlijk overleg heeft plaatsgevonden met de koplopers uit de subregio. Daaruit is gebleken dat er goede aanknopingspunten liggen voor het benoemen van de propositie/casussen. De inzet van Brainport Development en MRE zal zijn om, vanuit aanhaking op subregionale overleggen, te helpen in de verdere uitwerking. Ook wordt de toelichting die Brainport Development heeft gegeven in het poho Economie op het meerjarenplan Brainport Development 2021-2024 hier als resultaat benoemd. Bij de invulling van deze agenda wordt ook de koppeling gemaakt met de agenda's van andere poho's Metropoolregio-verband.

Het Stimuleringsfonds valt ook onder het thema 'economie'. Het doel dat MRE hiermee tracht te bereiken is het bevorderen van kennis en innovatie. In de jaarrekening 2019 wordt per tender toegelicht hoeveel aanvragen er zijn ingediend (45), hoeveel daarvan gehonoreerd zijn (30) en wat het totale investeringsbedrag is dat hiermee is uitgekocht (ruwweg € 5 miljoen).[25]

Thema transitie landelijke gebied
Een doestelling voor 2019 binnen het thema 'transitie landelijk gebied' is het realiseren van een gemeenschappelijk streefbeeld. In de paragraaf 'resultaten' binnen deze opgave, conform de jaarrekening 2019, worden onder andere de volgende zaken benoemd: *"Op ambtelijk en bestuurlijk niveau is door gemeenten, gemeenteraadsleden en maatschappelijke partners input geleverd voor het streefbeeld."* Vaststelling van het streefbeeld door de eenentwintig gemeenteraden is volgens de jaarrekening voorzien in Q2 van 2020. Uit de jaarrekening 2020 blijkt dat het streefbeeld landelijk gebied conform planning is besproken in alle 21 colleges van burgemeester en wethouders, en is besproken in en vastgesteld door de eenentwintig gemeenteraden van de Metropoolregio Eindhoven[26].

Thema energietransitie
Binnen het thema 'energietransitie' is een concrete opgave voor 2019 en 2020 het formuleren en opstellen van een Regionale Energiestrategie (RES). In 2019 worden in dit kader onder andere de volgende resultaten benoemd: *"Er is een ambtelijke intensieve samenwerking ontstaan op het thema Regionale Energiestrategie in de regio; de stuurgroep Regionale Energiestrategie (RES) heeft in het afgelopen voorjaar een Startnotitie opgeleverd."* Daarnaast heeft 2019 vooral

[25] MRE jaarrekening 2019.

[26] MRE jaarrekening 2020.

in het teken gestaan van 'het verzamelen en inzichtelijk maken van de benodigde data en het aanhaken van de verschillende stakeholders.' Zo zijn alle gegevensbronnen beschikbaar gemaakt in de GIS-omgeving. Ook is er in 2019 gewerkt aan een landschapstypenkaart van de regio en zijn er meerdere raadsavonden georganiseerd[27].

In 2020 wordt de doelstelling om te komen tot een RES conform planning (werkprogramma 2020) behaald. In de jaarrekening 2020 wordt in de paragraaf 'resultaten' toegelicht dat de colleges van de eenentwintig gemeenten de concept-RES in de zomer hebben vastgesteld, nadat elke gemeente het gesprek hierover heeft gevoerd met de eigen gemeenteraad. De concept-RES is ook vastgesteld door Gedeputeerde Staten en de DB's van beide waterschappen. Op 30 september 2020 is de concept-RES ingediend bij het Rijk, samen met een overzicht van de reacties die zijn ontvangen van de gemeenten en de provincie.

Thema mobiliteit
Voor het thema 'mobiliteit' zijn de opgaven ten opzichte van de RES en het streefbeeld minder gericht op concrete resultaten. Een van de kernopgaven is het verbeteren van de verbinding van MRE met andere economische centra. In de paragraaf 'resultaten' worden de activiteiten in dit kader over het jaar 2019 toegelicht: *"We gebruiken de structurele overleggen, portefeuillehoudersoverleg (poho mobiliteit) en het voorbereidend ambtelijk overleg (TOVER), om afspraken te maken over het uitdragen van een regionaal beleid tijdens overleggen met partners"*[28]. Ook voor de overige opgaven binnen dit thema zijn de activiteiten gericht op het agenderen van items als SmartwayZ.NL en het volgen en bespreken van ontwikkelingen.

In de jaarrekening 2020 wordt specifiek benoemd dat het thema 'mobiliteit' opgaven betreft voor de 'lange termijn'. De activiteiten die worden genoemd in de paragraaf 'resultaten' komen overeen met de activiteiten van het voorgaande jaar. Zo zijn overlegstructuren gebruikt om regionale doelen te bereiken (met name poho Mobiliteit en ambtelijk TOVER-overleg). Een concreet resultaat binnen dit thema is dat (in het kader van de doelstelling om het regionale mobiliteitssysteem door te ontwikkelen), een gezamenlijke regionale mobiliteitsagenda (RMA) is opgesteld met de provincie Noord-Brabant[29].

[27] MRE jaarrekening 2019.

[28] MRE jaarrekening 2019.

[29] MRE jaarrekening 2020.

4.2. Beschrijving SGE

Monitoring van de behaalde resultaten vindt binnen SGE voornamelijk plaats in de portefeuillehoudersoverleggen Economie, Wonen, Voorzieningen en Evenementen, Ruimte, en binnen het bestuurlijk platform. Daarnaast worden nieuwsartikelen op de website van SGE geplaatst en houdt het secretariaat toezicht op de mate waarin de benodigde capaciteit voor de uitvoering door de individuele gemeenten wordt geleverd. Sturing en monitoring vinden als volgt plaats:

- Het SGE werkt met jaarprogramma's
- In het jaarverslag wordt jaarlijks een terugkoppeling gegeven over de mate waarin het gelukt is om de opgaven voor dat jaar uit te voeren. In de jaarverslagen wordt teruggeblikt op de opgaven van het jaarprogramma van dat jaar. Aan de hand van inkleuring en vinkjes wordt in de jaarverslagen geïllustreerd of de opgaven geheel of deels gerealiseerd zijn conform het jaarprogramma. Daarnaast wordt per opgave een tekstuele toelichting gegeven op het behaalde resultaat. Per thema wordt overkoepelend een conclusie geschreven waarin wordt teruggeblikt op behaalde en niet behaalde doelen.

Net als bij de MRE is bij het SGE met name gekeken naar de (aansluiting tussen) jaarverslagen 2019 en 2020 om de doelrealisatie te beschrijven. Aan de hand van voorbeelden worden beelden geïllustreerd.

Zo wordt in het jaarverslag 2019 voor het thema 'economie' geconcludeerd dat alle projecten, zoals opgenomen in het Jaarprogramma 2019, zijn opgepakt door de portefeuillehouders Economie. Daarvan is een aantal afgerond in 2019 maar loopt een groot deel nog door in het volgende jaar. Ook worden veranderingen ten opzichte van de programma's gemeld. Zo is er vanwege de economische noodzaak volgens het jaarverslag 2019 voor gekozen om eerder en sneller dan gepland te starten met de herprogrammering van bedrijventerreinen. Ook worden keuzes toegelicht. Door het portefeuillehoudersoverleg Economie is ervoor gekozen de focus te leggen op het faciliteren van de ruimtelijk-economische kant. Toegelicht wordt dat SGE hier als subregio het verschil kan maken[30]. Uit het jaarverslag 2020 blijkt dat een aantal opgaven binnen het thema 'economie' deels conform plan worden uitgevoerd, bijvoorbeeld de opgaven 'regionaal programmeren' en 'advisering bij huisvestingsvraagstukken'. Dat wil zeggen, er is conform afspraak aan beide plannen gewerkt, maar het is niet gelukt om de plannen volledig te realiseren.

Bij meer strategische doelstellingen binnen de verschillende thema's worden veelal procesmatige activiteiten (o.a. afstemming of het maken van plannen) genoemd als concrete resultaten. Zo wordt voor de doelstelling 'steviger participeren in Brainport' (thema 'economie') in het jaarverslag 2019 het werkatelier 'Bereikbaarheid Economische Toplocaties' als resultaat genoemd.

Voor de economische doelstelling Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW) wordt in het jaarverslag 2019 aangegeven dat de doelstelling is behaald[31]. Het ROW heeft tot doel om bestaande bedrijventerreinen binnen SGE te versterken. Ondernemers kunnen een revolverende lening of garantie aanvragen voor de herontwikkeling van een locatie. Het project moet nadrukkelijk bijdragen aan het Brainport-ecosysteem door o.a. innovatie, het versterken van regionale ketens en het stimuleren of behouden van werkgelegenheid. Echter, uit de toelichting dat nieuwe inzichten uit een tussentijdse evaluatie tot de conclusie leiden dat de bedrijventerreinen binnen de regio voor een forse uitdaging staan en dat het fonds in zijn huidige vorm onvoldoende aansluit bij de vraag uit de markt. Als vervolgstap wordt aangegeven dat SGE gaat bekijken hoe het fonds doorontwikkeld kan worden zodat het wel optimaal aansluit bij deze vraag[32].

[30] SGE jaarverslag 2019.

[31] SGE jaarverslag 2019.

[32] Er wordt ook aangegeven dat is gestart met een onderzoek naar de effectiviteit van het Stimuleringsfonds. De resultaten van dit onderzoek worden volgens de jaarrekening 2019 in Q2 van 2020 verwacht. Ten tijde van het schrijven van dit rapport was de evaluatie nog niet verschenen.

Voor het thema 'wonen' worden bijna alle gestelde doelen in 2019 en 2020 behaald. In het jaarverslag 2019 voor het thema 'wonen' wordt geconcludeerd dat alle projecten, zoals opgenomen in het jaarprogramma 2019, zijn opgepakt door de portefeuillehouders Wonen. Er is ook een aantal concrete producten gerealiseerd. Zo is de huisvestingsverordening geactualiseerd en de Visie op Wonen vastgesteld. Het uitvoeringsprogramma van de Visie op Wonen en de Woondeal zijn een nieuw fundament binnen het thema 'wonen'.

In 2020 zijn opnieuw binnen het thema 'wonen' bijna alle projecten zoals opgenomen in het Jaarprogramma 2020 opgepakt door de portefeuillehouders. Er zijn concrete resultaten behaald met o.a. de Woningbouwimpuls in de eerste tranche; hierin is € 19 miljoen subsidie van het Rijk naar projecten in Eindhoven en Helmond gegaan voor de bouw van 2.500 woningen. Daarnaast is gestart met de pilot Gestandaardiseerde huurwoningen samen met woningcorporaties in Zuidoost-Brabant wat voor meer sociale, betaalbare en duurzame huurwoningen in alle gemeenten in onze regio moet zorgen.

In het jaarverslag 2019 wordt aangegeven dat het onderwerp 'voorzieningen en evenementen' nog relatief nieuw is. Geen enkel hoofddoel binnen dit thema is volgens het jaarverslag 2019 behaald. In de conclusie wordt toegelicht dat de aanvraag voor de financieringsregeling Voorzieningen en evenementen een nieuwe ontwikkeling was. Omdat het portefeuillehoudersoverleg moest besluiten welke projecten SGE voor zou dragen, heeft dit volgens het jaarverslag veel ambtelijke capaciteit gekost. Ook de inventarisatie naar het huidige aanbod van regionale voorzieningen en evenementen heeft meer tijd gekost dan gedacht, waardoor een aantal andere projecten, zoals het regionale profiel en de gezamenlijke toekomststrategie, volgens het jaarverslag 2019 nog niet is afgerond en doorloopt in 2020[33]. In het jaarverslag van 2020 worden nog steeds weinig van de gestelde doelen gerealiseerd. In het verslag wordt opnieuw toegelicht dat het proces om te komen tot een gezamenlijke toekomststrategie en het opstellen van de strategie, veel tijd en inzet hebben gevraagd van het portefeuillehoudersoverleg. Een concreet resultaat is dat na vaststelling door de raden in 2021, met de gezamenlijke toekomststrategie de nieuwe basis van het thema 'voorzieningen en evenementen' zal worden gerealiseerd. Daarnaast wordt toegelicht dat sommige geplande activiteiten (zoals de landschapstriënnale 2020) niet plaats hebben kunnen vinden door de impact van de coronapandemie[34]. Ten tijde van schrijven van is de gezamenlijke toekomststrategie (conform planning) vastgesteld.

Voor het thema 'ruimte' wordt in het jaarverslag 2019 toegelicht dat het SGE binnen dit thema steeds meer een faciliterende rol heeft opgepakt voor de andere thema's, o.a. door de verrijking van de gebiedsvisie Brainport City en het bijbehorende uitvoeringsprogramma af te ronden, de voorbereiding van de provinciale ontwikkeldagen en het Dashboard Verstedelijking. Bijna alle gestelde doelen voor dit thema zijn in 2019 behaald. In het jaarverslag 2020 wordt toegelicht dat, *''[het thema] ruimte een verbindende rol pakt in het MIRT-onderzoek Brainport om te zorgen dat SGE-gemeenten goed aangehaakt waren tijdens dit traject, zowel op raads- als bestuurlijk en ambtelijk niveau. Een in het oog springend resultaat is de in het BO MIRT gemaakte afspraak om in het najaar 2021 samen met het Rijk en de provincie tot een Verstedelijkingsakkoord tussen Rijk, provincie en de SGE-gemeenten te komen.''*[35]

[33] SGE jaarverslag 2019.

[34] SGE jaarverslag 2020.

[35] SGE jaarverslag 2020.

4.3. Analyse

Het beoordelen van de doelrealisatie is sterk afhankelijk van de formulering van doelstellingen en de daarvoor uitgevoerde acties en bereikte resultaten. Wanneer deze concreet en meetbaar zijn, is makkelijker te beoordelen of de doelstellingen wel of niet conform planning worden gerealiseerd.

4.3.1. Realisatie doelen en de bijdragen aan de maatschappelijke opgaven

MRE

In het algemeen geldt dat in de jaarstukken van MRE niet per resultaat expliciet wordt aangegeven in hoeverre het resultaat overeenkomt met de geformuleerde acties uit de werkprogramma's. Dit maakt dat het beperkt navolgbaar is in hoeverre alle geplande acties en projecten in het werkprogramma dat jaar ook werkelijk zijn gerealiseerd en dus in hoeverre de doelen per thema gerealiseerd zijn.

Bij MRE verschilt de mate waarin doelen concreet zijn weergegeven. Binnen de thema's 'transitie landelijk gebied' en 'energietransitie' is er meer sprake van concrete doelstellingen en resultaten die daaraan voldoen dan bij thema's als 'mobiliteit' en 'economie' waarvoor meer strategische doelstellingen zijn geformuleerd. De vaak procesmatige activiteiten behorend bij deze doelstellingen worden in meer of in mindere mate conform planning uitgevoerd. Een voorbeeld van een dergelijke doestelling is: 'De verbinding van onze Metropoolregio met andere economische centra (nationaal en internationaal)'. De hiervoor uitgevoerde activiteiten zijn vaak 'doorlopende acties' met een procesmatig karakter. Zo worden, om deze doelstelling te bereiken, resultaten genoemd als 'het gebruiken van de structurele overleggen (o.a. poho Mobiliteit en het ambtelijk overleg TOVER (thematisch overleg verkeer)) om afspraken te maken over het uitdragen van regionaal beleid tijdens overleggen met partners'[36]. Ook voor het thema 'economie' is er sprake van zulke procesmatige activiteiten[37]. Voor dit thema geldt bijvoorbeeld dat de doelstelling: 'Verbinden van de gemeentelijke/subregionale economische agenda's met Brainport Agenda' door het leggen van de verbinding tussen diverse gemeentelijke/subregionale economische agenda's tijdens diverse overleggen (o.a. Portefeuillehouderoverleg Economie) jaarlijks in meer of in mindere mate plaatsvindt.

Voor meer concrete, meetbare doelstelling als het streefbeeld landelijk gebied en de RES geldt ook dat de resultaten concreter kunnen worden. Zo wordt het streefbeeld in de jaarrekening 2020 benoemd als resultaat; in 2019 is er een startnotitie voor het proces opgeleverd en wordt het opleveren van de concept-RES in de zomer van 2020 in de jaarrekening 2020 als concreet resultaat genoemd[38].

Bij het voorbeeld van het Stimuleringsfonds valt daarnaast op dat bij gebrek aan concrete definities of criteria niet helder kan worden aangeven in hoeverre voldaan wordt aan de doelstelling 'het bevorderen van kennis en innovatie'. Daarbij valt op te merken dat in de tweede helft van 2019 is gestart met een onderzoek naar de effectiviteit van het fonds.

Wanneer de acties in de werkprogramma's gekoppeld worden aan een planning, zoals binnen de doelstelling 'versterken basiseconomie', wordt in de jaarrekening niet geduid of deze planning gerealiseerd is. In het werkprogramma wordt de planning als volgt geformuleerd:

[36] MRE jaarrekening 2019.

[37] MRE jaarrekening 2019.

[38] MRE jaarrekening 2020.

"1. We voeren een verkenning uit naar kansrijke nieuwe economische kansen die nog niet in de regio worden opgepakt. De verkenning resulteert in een concreet voorstel of, en zo ja hoe en bij wie, deze kansen voor realisatie in de regio Zuidoost-Brabant kunnen worden belegd. Planning: start Q2, afronding Q3.
2. Opdrachtformulering voor aanpak verkenning door het portefeuillehoudersoverleg Economie. Planning: Q1.
3. Opdrachtformulering om kansen die uit de verkenning blijken, tot resultaat te brengen. Planning: Q4.[39]"

In de jaarrekening 2019 wordt met betrekking tot deze doelstelling aangegeven dat voor deze doelstelling in 2019 'nieuwe kansen' zijn verkend, waarbij drie initiatieven worden toegelicht (Monitor Brede Welvaart, Metropoolregio Verbonden en Streefbeeld Landelijk Gebied). Of daarmee is voldaan aan het oorspronkelijke plan of hoe een eventuele wijziging van het plan tot stand is gekomen, is daarbij niet expliciet geduid.

Wat door de respondenten als echter als een van de belangrijkste resultaten wordt benoemd en erkend, is dat MRE zorgdraagt voor het samenbrengen van de overheidspoot binnen Brainport. Dit gebeurt op inhoud binnen het portefeuillehoudersoverleg Economie en financieel door de gemeentelijke bijdragen aan Brainport te organiseren.

SGE

Voor het SGE wordt in de jaarverslagen overzichtelijk weergegeven in hoeverre de opgaven zijn gerealiseerd in relatie tot de jaarprogramma's.

Met name binnen de thema's 'wonen' en 'ruimte' worden veel van de gestelde doelen jaarlijks behaald. Echter, uit de jaarverslagen blijkt ook dat sommige projecten in de praktijk minder goed lijken aan te sluiten bij de doelstellingen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het ROW. Hoewel in het jaarverslag 2019 wordt geconstateerd dat deze opgave volbracht is, is niet expliciet gemaakt in hoeverre deze werkelijk heeft bijgedragen aan het realiseren van de doelstelling. Daarbij wordt vanuit de organisatie echter aangegeven dat voor het ROW bij de start een stichting een BV is opgericht. Deze kent een eigen jaarverslag dat meer inzicht geeft in de behaalde doelen.[40]

Met name voor de thema's 'economie' en 'voorzieningen en evenementen' geldt dat de gestelde doelen in 2019 en 2020 maar beperkt behaald worden. Dit heeft er voor het thema 'voorzieningen en evenementen' mee te maken dat dit thema nog in de begin-/opstartfase zit. Hierop wordt in de jaarverslagen ook een toelichting gegeven. Tevens is een aantal samenwerkingsprojecten niet gerealiseerd als gevolg van de verspreiding van het coronavirus.[41] Voor het thema 'economie' geldt dat veel van de geplande activiteiten in 2020 naar een later moment in de planning zijn geschoven als gevolg van de impact van de coronapandemie.

Wanneer een bepaald onderdeel van een doel niet behaald is, wordt niet altijd helder toegelicht waarom dit niet is gelukt. Zo is in het jaarprogramma voor het thema 'wonen' het doel 'financiering van het verduurzamen en levensloopbestendig maken van de bestaande woningvoorraad' niet behaald. Uit de tekstuele toelichting valt niet op te maken wat hiervan de oorzaak is noch wat het vervolgproces is.

4.3.2. Tussentijdse sturing

Uit gesprekken blijkt dat de meerderheid van de respondenten in het geval van MRE van mening is dat tussentijdse bijsturing op de samenwerking niet regelmatig plaatsvindt. De betreffende gemeenten ervaren consequent een zekere afstand tot de uitvoering en hebben het gevoel dat zij weinig tussentijds kunnen sturen. In de jaarstukken worden per

[39] MRE werkprogramma 2019.

[40] SGE jaarverslag 2020.

[41] SGE jaarverslag 2020.

thema de kosten en baten van dat thema op jaarbasis inzichtelijk gemaakt. Ook afwijking ten opzichte van de begroting worden helder toegelicht. Er wordt echter niet geëxpliciteerd wat er met de bijdrage per gemeente gebeurt om de doelen te realiseren.

Doordat SGE informeler is georganiseerd en de uitvoering geheel door de gemeenten zelf wordt opgepakt, ervaren respondenten voldoende mogelijkheden om tussentijds bij te sturen. Omdat SGE geen eigen begroting heeft, wordt niet afzonderlijk voor SGE financieel verslag gedaan.

4.3.3. Kosten versus baten

Uit gesprekken met de betrokken gemeenten blijkt dat betrokkenen onvoldoende zicht hebben op dan wel gevoel hebben bij de doelmatigheid van MRE. Oftewel: of de kosten in verhouding staan tot de baten. De baten betreffen vooral procesmatige zaken als het uitvoeren van onderzoek, het opstellen van een werkprogramma/plan van aanpak, het agenderen van een thema in een bepaald overleg of het faciliteren van afstemming. Dit past bij het schaalniveau en het strategische karakter van MRE maar maakt het lastig om in te schatten of de gemaakte kosten in verhouding staan tot de doelen.

Tegelijkertijd geven betrokkenen aan dat, in vergelijking tot andere samenwerkingsverbanden, zij tevreden zijn over de behaalde resultaten ten opzichte van de kosten. Vrijwel alle respondenten geven aan dat MRE een belangrijke meerwaarde heeft als het gaat om de relatie met het Rijk en de provincie, als het gaat om Brainport én als het gaat om de uitstraling naar buiten toe: *"Andere regio's kijken met afgunst naar hoe het in onze regio is geregeld."*
Onder een aantal respondenten speelt tevens het sentiment dat de kosten voor de organisatie zelf (circa € 3 miljoen op jaarbasis) relatief hoog zijn ten opzichte van de voor hen bestaande opdracht die vooral procesmatig van aard is.

Andere respondenten geven aan dat je voor een samenwerkingsverband van zo'n omvang en gelet op het belang van de thema's die MRE uitvoert, dit bedrag ervoor over moet hebben. Door het procesmatige karakter van de opdracht is het moeilijk om de doelmatigheid scherp te bepalen. Door de betrokken gemeenten wordt niet gestructureerd gereflecteerd op de doelmatigheid van MRE samenwerking.

Voor SGE geldt dat, hoewel het bij gebrek aan financiële uiteenzetting niet inzichtelijk is hoe het beperkte budget binnen SGE besteed wordt, de respondenten de investering ten opzichte van de resultaten over het algemeen positief beoordelen. Dit komt natuurlijk vooral doordat SGE zelf weinig kosten maakt en de gemeenten zelf direct bepalen hoeveel waarvoor wordt uitgegeven.

4.4. Samenvattend (toetsing op de normen)

Aspect	Normen
Doelrealisatie	De uitvoering van de acties en projecten en de realisatie van de doelen en maatschappelijke opgaven worden op een navolgbare wijze gemonitord en periodiek besproken. Zo nodig vindt bijsturing op de samenwerking plaats. De vastgestelde acties en projecten worden uitgevoerd. Aantoonbaar is gemaakt dat met de acties en projecten de doelen en maatschappelijke opgaven worden gerealiseerd. Het is voor de betrokken gemeenten helder wat MRE en SGE voor hen verrichten in termen van te behalen doelen, en de relatie naar het budget dat door de gemeente is ingezet is helder.

	De gerealiseerde kosten zijn evenredig met de doelrealisatie. Afwijkingen hiervan worden geëxpliciteerd en onderbouwd.

In deze paragraaf worden de bevindingen per hoofdstuk en per samenwerkingsverband getoetst aan de normen die zijn vastgesteld. Per norm wordt toegelicht of aan de vastgestelde norm **geheel**, **gedeeltelijk** of **niet** is voldaan.

Norm 1. De uitvoering van de acties en projecten en de realisatie van de doelen en maatschappelijke opgaven worden op een navolgbare wijze gemonitord en periodiek besproken. Zo nodig vindt bijsturing op de samenwerking plaats.
In het geval van MRE wordt de uitvoering van activiteiten en de realisatie van doelen structureel gemonitord. Niet altijd wordt in de jaarverslagen een expliciete koppeling gelegd met de oorspronkelijke werkprogramma's. De bijsturingsmogelijkheden worden door de respondenten als beperkt ervaren. Het schaalniveau en de omvang van het samenwerkingsverband spelen hierbij een belangrijke rol. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk** voldaan.

In het geval van SGE worden de uitvoering en de realisatie structureel gemonitord. In de jaarverslagen wordt weergegeven in hoeverre de opgaven zijn gerealiseerd in relatie tot de jaarprogramma's. Door de opzet van SGE ervaren de respondenten voldoende bijsturingsmogelijkheden. Daarmee wordt aan deze norm **geheel** voldaan.

Norm 2. De vastgestelde acties en projecten worden uitgevoerd.
Voor zowel MRE als SGE geldt dat de acties en de projecten overwegend worden uitgevoerd of dat wordt aangegeven waarom ze niet of later zijn uitgevoerd. De afgelopen twee jaar speelde corona hierbij een belangrijke rol. De vraag is of met de acties en de projecten de opgaven worden gerealiseerd. Daarover gaat de volgende norm. Daarmee wordt aan deze norm voor zowel de MRE als het SGE **geheel** voldaan.

Norm 3. Aantoonbaar is gemaakt dat met de acties en de projecten de doelen en de maatschappelijke opgaven worden gerealiseerd.
Voor MRE geldt dat eerder al is geconstateerd dat de opgaven zich richten op het realiseren van maatschappelijke impact, bijvoorbeeld ten aanzien van het versterken van de basiseconomie en het creëren van een landelijk gebied dat leefbaar, uitnodigend, toekomstbestendig en economisch vitaal is. De rol die MRE vervult en de activiteiten van MRE zijn echter vooral procesmatig van aard. Dit zorgt voor een mismatch tussen het willen bereiken van maatschappelijke impact enerzijds en de procesmatige activiteiten die worden ontplooid anderzijds. Hierdoor kan MRE, bijna per definitie, niet de opgaven realiseren die zijn vastgesteld. Dit is een weeffout in het formuleren van de opgaven en de uitwerking daarvan in activiteiten. Dit leidt er wel toe dat **niet** aan deze norm is voldaan. Hierbij moet worden opgemerkt dat de rol die de MRE vervult in relatie tot Brainport, door iedereen als een van de belangrijkste resultaten wordt benoemd en erkend. Erkend wordt dat Brainport in feite niet goed zou kunnen functioneren zonder MRE.

Voor SGE geldt dat de activiteiten praktischer van aard zijn en het primaire werk betreffen van de deelnemende gemeenten op thema's als 'wonen' en 'economie'. Hierdoor is de link tussen activiteiten en opgaven eenvoudiger te leggen. Deze link wordt op onderdelen expliciet gemaakt, bijvoorbeeld voor het thema 'wonen' maar ook op een aantal onderdelen niet. Met name het thema 'voorzieningen en evenementen' loopt hierop wat achter. De invulling en positionering van het spoor ruimte is nog niet geheel uitgekristalliseerd. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk** voldaan.

Norm 4. Het is voor de betrokken gemeenten helder wat MRE en SGE voor hen verrichten in temen van te behalen doelen, en de relatie naar het budget dat door de gemeente is ingezet is helder.
Voor MRE geldt dat transparant wordt gemaakt wat ze aan activiteiten ontplooid hebben en wat daarmee is bereikt. Niet altijd wordt gestructureerd en systematisch een link gelegd tussen wat is ondernomen en de vooraf bepaalde doelen en resultaten. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk** voldaan.

Voor SGE geldt dat transparant wordt gemaakt wat ze aan activiteiten ontplooid hebben en wat daarmee is bereikt in relatie tot het oorspronkelijk beoogde resultaat. Door de opzet van SGE vindt een afzonderlijke verantwoording over de eigen ambtelijke inzet, gekoppeld aan de resultaten van SGE, niet plaats. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk** voldaan.

Norm 5. De gerealiseerde kosten zijn evenredig met de doelrealisatie. Afwijkingen hiervan worden geëxpliciteerd en onderbouwd.
In het geval van MRE worden afwijkingen op de begroting helder aangegeven. De respondenten hebben echter onvoldoende zicht op dan wel gevoel bij de doelmatigheid van MRE. Oftewel: of de kosten in verhouding staan tot de baten. Hierbij spelen factoren een rol die eerder zijn benoemd: de mismatch tussen maatschappelijke impact willen realiseren en de procesmatige rol en activiteiten, de ervaren afstand tussen gemeenten en MRE, en de omvang van MRE. Kanttekeningen worden gezet bij de kosten voor de werkorganisatie in relatie tot de procesmatige rol die zij heeft, maar daarop wordt door de respondenten niet gestructureerd gereflecteerd. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk** voldaan.

Door de opzet van SGE geldt dat deze bijna geen eigen kosten heeft en dat de uitvoering van activiteiten door gemeenten zelf wordt gedaan. De inzet die gemeenten plegen ten opzichte van de resultaten die worden geleverd, wordt door de respondenten als positief beoordeeld. De doelmatigheid van SGE is daarmee beperkt transparant vast te stellen. Hierbij speelt dat de opzet van SGE ervoor zorgt dat de samenwerking afhankelijk is van de feitelijke inbreng van de afzonderlijke gemeenten, wat kwetsbaar is, en voor gemeenschappelijk initiatieven moet ‘met de pet’ worden rondgegaan. Daarmee wordt aan deze norm **gedeeltelijk** voldaan.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk formuleren wij de conclusies van het onderzoek. Daarna formuleren wij aanbevelingen waarmee de condities voor een succesvolle samenwerking in MRE- en SGE-verband verder worden versterkt.

5.1. Conclusies

Hoofdvraag:

In hoeverre zijn de regionale samenwerkingsagenda's in de MRE en het SGE doelmatig en doeltreffend in het licht van de maatschappelijke opgaven?

Hoofdconclusie
De doeltreffendheid en doelmatigheid laten een wisselend beeld zien.

De verwachtingen ten aanzien van SGE matchen met wat SGE kan leveren en levert. Doordat gemeenten binnen SGE op een concreet niveau samenwerken met een beperkt aantal gemeenten, sluiten de SGE-activiteiten nauw aan op de eigen gemeentelijke agenda's, wordt eigenaarschap getoond door de gemeenten en is de samenwerking gericht op het realiseren van concrete impact.

De verwachtingen ten aanzien van MRE matchen beperkt met wat MRE kan leveren en levert. Doordat gemeenten binnen MRE op een strategisch niveau samenwerken met een groot aantal gemeenten, zijn de MRE-activiteiten procesmatig van aard, is de ervaren afstand tussen afzonderlijke gemeenten en het samenwerkingsverband groot, wordt beperkt eigenaarschap getoond door de gemeenten en is de samenwerking feitelijk gericht op het verbinden van gemeenten terwijl de vastgestelde ambities gericht zijn op het realiseren van maatschappelijke impact.

In het hiernavolgende wordt de hoofdconclusie nader onderbouwd met deelconclusies.

MRE
De kracht van MRE ligt in het verbinden van de regio op strategisch niveau. Dit gebeurt bijvoorbeeld als het gaat om de energietransitie. Ook vervult MRE een cruciale rol bij het samenbrengen en organiseren van de overheidspoot binnen Brainport. MRE zorgt ervoor dat Brainport inhoudelijk en financieel vanuit de gemeenten wordt gevoed en draagt daarmee bij aan de versterking en branding van Brainport.

Daar waar het gaat om het realiseren van ambities (doeltreffendheid) constateren wij dat MRE doet wat is afgesproken, maar daarmee niet het beoogde doel of gewenste impact realiseert: '*Het doel van onze samenwerking binnen de Metropoolregio Eindhoven is het handhaven en uitbouwen van het kenmerkende economische profiel van de regio, om op die manier het vestigings- en verblijfsklimaat voor onze inwoners en bedrijven te stimuleren. Het verbeteren van de leef-, verblijf- en werkomstandigheden van onze inwoners, bezoekers en bedrijven is daarbij de leidraad.*'

Dat komt vooral omdat MRE met name bijdraagt aan het formuleren van gemeenschappelijke visies en strategieën en daar een procesmatige rol in vervult, terwijl de vastgestelde ambities zijn gericht op het realiseren van maatschappelijke impact. Er is sprake van een mismatch tussen het willen bereiken van maatschappelijke impact enerzijds en de procesmatige activiteiten die worden ontplooid anderzijds. Hierdoor komen bijna vanzelfsprekend verwachtingen niet overeen met de realiteit en is de doelmatigheid van de samenwerking moeilijk te bepalen.

Overigens is het deels verklaarbaar dat MRE niet overgaat tot concrete uitvoering en realisatie. De omvang van het samenwerkingsverband en de verschillen tussen de gemeenten en subregio's zijn te groot om gezamenlijk tot concrete uitvoering en realisatie te komen. Van MRE kan daarom ook niet worden verlangd dat zij voor de gehele regio operationeel actief is en daarmee concreet impact realiseert.

Ook constateren wij dat in het algemeen geldt dat in de jaarstukken van MRE niet per resultaat expliciet wordt aangegeven in hoeverre het resultaat overeenkomt met de geformuleerde acties uit de werkprogramma's. Dit maakt dat het beperkt navolgbaar is in hoeverre alle geplande acties en projecten in het werkprogramma dat jaar ook werkelijk zijn gerealiseerd en dus in hoeverre de doelen per thema daadwerkelijk zijn gerealiseerd.

Mede door de omvang van het samenwerkingsverband en de verschillen tussen regio's voelen de afzonderlijke gemeenten zich beperkt eigenaar van MRE. Dit geldt zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk. Om dit te verbeteren wordt vooral gewezen op wat MRE anders of beter kan doen. Echter, MRE is als gemeenschappelijke regeling van de gemeenten niets zonder de gemeenten. In de gemeenschappelijke regeling zitten voldoende mogelijkheden om de koers en aanpak bij te sturen. De gemeenten zelf zijn dan ook primair aan zet om verbeteringen door te voeren; gemeenten zijn eigenaar en moeten daar ook meer naar handelen. Op dit moment wordt MRE gezien als een apart orgaan in plaats van als verlengstuk van het lokaal openbaar bestuur. Daar komt bij dat MRE vooral wordt benaderd vanuit het eigen, gemeentelijke, belang en beperkt vanuit het gemeenschappelijke regiobelang. Oftewel, vooral lijkt gekeken te worden naar het in MRE-verband kunnen realiseren van eigen lokale belangen in plaats dat wordt gekeken hoe een gezamenlijk, gemeente overstijgend belang kan worden gerealiseerd.

SGE
De kracht van SGE zit in het tactisch en operationeel werken aan concrete projecten en producten die onderdeel uitmaken van het dagdagelijkse werk van de deelnemende gemeenten. De kleinere omvang van SGE en de directe betrokkenheid vanuit de deelnemende gemeenten maakt deze vorm van samenwerking mogelijk. SGE is een informele samenwerking en de daadwerkelijk uitvoering gebeurt door en vanuit de gemeentelijke organisaties. Het eigenaarschap is daarmee meer natuurlijk aanwezig.

SGE doet wat is afgesproken en levert daarbij concrete bijdragen aan het realiseren van de beoogde opgaven. Twee aandachtspunten daarbij zijn het thema voorzieningen en evenementen en het spoor ruimte. Het eerste loopt wat achter als het gaat om concrete resultaten. Dit heeft mede te maken met het feit dat voorzieningen en evenementen primair nog worden gezien als lokaal thema en de aandacht (nog) niet primair gericht is op het overschrijdende belang, mede als gevolg van aanverwante thema's zoals mobiliteit. de invulling en positionering van het tweede, het thema ruimte, verdient verduidelijking. Wij constateren dat dit thema niet op alle fronten concreet is uitgewerkt en dat ook de samenhang met de thema's van de MRE niet volledig in kaart zijn gebracht.

De kwetsbaarheid van de informele samenwerking van SGE is dat knelpunten in de eigen organisatie, bijvoorbeeld wat betreft personele wisselingen of capaciteitsgebrek, doorwerken in de realisatie van gezamenlijke activiteiten. Op dit moment wordt dit onderling opgevangen en wordt zo nodig geëscaleerd naar het niveau van de gemeentesecretarissen. Zeker wanneer SGE meer moet gaan realiseren en uitvoeren, bijvoorbeeld op het vlak van woningbouw en energietransitie, maakt dit de samenwerking kwetsbaar. Ook hierbij geldt dat als er keuzes gemaakt moeten worden, bijvoorbeeld als het gaat om de inzet van capaciteit, de neiging is om het lokale belang boven het regionale belang te stellen.

Afstemming tussen gemeenten, SGE en MRE
De afstemming in de driehoek gemeenten, SGE en MRE moet primair verlopen via de gemeenten. Die zijn vertegenwoordigd en actief in beide samenwerkingsverbanden. Deze afstemming vindt plaats, maar dit gebeurt niet gestructureerd en consistent. Afstemming is veelal afhankelijk van onderlinge relaties en personele unies. De

onderlinge dwarsverbanden worden niet systematisch afgestemd waardoor kansen worden gemist om elkaar te versterken en overlap te beperken. Voorbeelden hiervan zijn binnen de onderwerpen economie, werken en het daarmee samenhangende wonen. Ook als het gaat om mobiliteit, is de samenhang groot. Waar MRE zich bezighoudt met mobiliteitsoplossingen, houdt SGE zich bezig met aanverwante thema's als werklocaties, voorzieningen en evenementen, en wonen. Bij aanvang van de metropoolregio zijn de opgaven inhoudelijk verdeeld. Daarbij is ook gekeken naar het meest passende schaalniveau om verschillende opgaven op te pakken. Echter, in de praktijk komen ook de opgaven die elders belegd zijn weer in beeld bij de subregio (en vice versa) door snelle economische ontwikkeling en regionale interactie. Voor het thema RES - verantwoordelijkheid van MRE - wordt bijvoorbeeld ook gewerkt met subregio's, waaronder SGE.

Aanbevelingen Berenschot MRE
In 2017 heeft Berenschot de MRE geëvalueerd. Zij heeft daarbij aanbevelingen gedaan met betrekking tot het scherper bepalen van ambities en doelen, het uitplaatsen van RHCe en Gulbergen, het meer verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering van de regionale agenda en het verduidelijken van de rol van de Raadstafel 21.

Wij constateren dat met een aantal aanbevelingen actief aan de slag is gegaan. Zo zien we dat er meer focus is aangebracht in de thema's waar MRE voor staat. Ook is aandacht besteed aan de informatievoorziening richting de raden. Wij zien echter dat op een aantal punten de aanbevelingen nog onvoldoende zijn geïmplementeerd. Zo is het gevoel van eigenaarschap bij de gemeenten nog steeds onvoldoende aanwezig en is de rol van de Raadstafel niet voor iedereen duidelijk. Heel duidelijk is ook dat Gulbergen en RHCe niet buiten MRE zijn geplaatst.

Aanbevelingen Berenschot SGE
De aanbevelingen van Berenschot richten zich enerzijds op de versterking van de publieke waarde en legitimiteit en anderzijds op de versterking van de organisatie. Onder de eerste categorie vallen aanbevelingen als het doorgaan met bestaande thema's en het oppakken van andere thema's, het opstellen van een overkoepelende agenda, het versterken van de positie van de raad en het vergroten van het mandaat van de portefeuillehouders. Onder de tweede categorie vallen aanbevelingen als het versterken van de capaciteit vanuit de gemeenten, het versterken van de rolinvulling van het bestuurlijk platform, het verminderen van de kwetsbaarheid van het secretariaat en het verduidelijken van de verdeling van rol en verantwoordelijkheden tussen (de sub regio) het SGE en de Metropoolregio.

Wij constateren dat het SGE op een aantal aanbevelingen actie heeft ondernomen. Zo is de verdeling van thema's met de MRE verbeterd, heeft het SGE additionele thema's opgepakt en is er een samenwerkingsagenda opgesteld. Op andere fronten hebben de aanbevelingen niet geleid tot acties, bijvoorbeeld als het gaat om de governance en mandaten binnen het SGE. Maar ook niet als het gaat om de kwetsbaarheid van het secretariaat of de capaciteit van de gemeenten. Overigens hebben wij als het gaat om de governance van het SGE geconstateerd dat de huidige wijze van werken bijdraagt aan het gevoel van eigenaarschap en daarmee ook voordelen heeft.

5.2. Aanbevelingen

Het samenspel tussen gemeenten, SGE (als subregio) en MRE en daarmee de doeltreffendheid en doelmatigheid van SGE en MRE kan worden verbeterd door de kracht van elk samenwerkingsverband meer te benutten en dat in betere onderlinge afstemming te doen. Dit betekent dat gemeenten in MRE-verband zich vooral richten op het verbinden op strategisch niveau, bijvoorbeeld ter versterking van Brainport en door gemeenschappelijke visiebepaling. Dat gemeenten in een subregio zich vooral richten op het uitwerken van visies in uitvoeringspogramma's en concrete uitvoering. Hoe nu wordt gewerkt aan de energietransitie biedt daarvoor een goede start. Op regionaal niveau is door MRE gewerkt aan de RES. Na vaststelling dient deze te worden uitgewerkt en uitgevoerd. Dat kan het beste door de

gemeenten worden opgepakt binnen de subregio's. In MRE-verband worden afspraken gemaakt over aspecten die de subregio's overstijgen.

In het hiernavolgende formuleren wij een zestal aanbevelingen waarmee dit samenspel kan worden gerealiseerd. Bij de aanbevelingen die aanpassing behoeven in de MRE-samenwerking, geldt als kanttekening dat voor het kunnen implementeren van de aanbevelingen de medewerking van de andere MRE-gemeenten nodig is.

1. **Vraag als raad aan het college de ambities en doelen van MRE aan te passen zodat deze beter aansluiten op de procesmatige rol op strategisch niveau. Behoud daarbij sowieso de verbindende functie van MRE ten behoeve van de versterking en branding van Brainport.**
   Het is van belang om voor aansluiting te zorgen tussen de ambities en doelen van MRE en de activiteiten die zij uitvoert. Op deze manier wordt duidelijker waar MRE voor staat en wat van de samenwerking binnen MRE mag worden verwacht. Hierbij kan MRE goed aansluiten bij de kracht van MRE, namelijk verbinden op strategisch niveau, het bevorderen van afstemming op vraagstukken voor de grotere regio en de overheidspoot organiseren binnen en ten behoeve van Brainport. Deze aanscherping van de ambities en doelen biedt ruimte om dat wat goed is, nog sterker te maken. Bijvoorbeeld door de betrokkenheid van de gemeenten bij en de inzet vanuit de gemeenten ten behoeve van Brainport verder te verstevigen.

2. **Vraag als raad aan het college te komen tot een andere verdeling van werkzaamheden tussen MRE, SGE en gemeenten.**
   Met SGE en MRE heb je drie niveaus van overheden: gemeente, subregio en regio. Op dit moment worden opgaven thematisch verdeeld over de verschillende niveaus. SGE houdt zich bijvoorbeeld bezig met woningbouw en MRE met mobiliteit. Die verdeling past niet meer bij de manier waarop opgaven met elkaar zijn verweven. Mobiliteit en energietransitie hangen sterk samen met de ontwikkeling van werklocaties en vice versa. De banengroei is potentieel groot en biedt kansen voor inwoners binnen de hele regio. De hele regio is tegelijkertijd nodig om voldoende woningen te bouwen om in die behoefte te voorzien. Vanwege deze verwevenheid tussen opgaven ligt het meer voor de hand te kiezen voor een verdeling naar rollen. Zo kan MRE zich richten op visiebepaling, afstemming en verbinding, bijvoorbeeld door het organiseren van de overhedenpoot binnen Brainport (strategie). Opgaven kunnen vervolgens verder worden uitgewerkt en uitgevoerd door de subregio's zoals SGE (tactiek en operatie). Dit sluit ook goed aan op de constatering dat MRE, mede vanwege haar schaal, onvoldoende in staat is om invulling te geven aan uitvoering en realisatie van ambities. Door realisatie en uitvoering te beleggen bij subregio 's kun je in MRE-verband afspraken maken dat de ene subregio op regionaal niveau vooral de ene opgave trekt, zoals transitie landelijk gebied, en de andere subregio vooral een andere opgave, zoals woningbouw. Op deze wijze wordt aansluiting gezocht bij lokale opgaven en belangen, wat zal bijdragen aan het commitment vanuit gemeenten. Concreet houdt deze aanbeveling in dat er tot een andere verdeling van rollen en activiteiten wordt gekomen.

3. **Vraag als raad aan het college een deel van de capaciteit op MRE-niveau in te zetten om de subregio's te versterken.**
   Aansluitend op de voorgaande aanbevelingen zal met meer focus in de ambitie en rol van MRE ruimte ontstaan binnen de werkorganisatie van MRE om de subregio's te faciliteren en versterken om de samenwerking en uitvoeringskracht op dat niveau verder te ontwikkelen. De subregio's staan zelf aan de lat voor het daadwerkelijk laten slagen van de samenwerking en het realiseren van de opgaven. Dit laat onverlet dat de deelnemende gemeenten, net als nu voor SGE, zelf toegewezen capaciteit moeten vrijspelen om daadwerkelijk gezamenlijk opgaven op regionaal niveau uit te werken en uit te voeren. Het wel of niet realiseren van concrete resultaten ligt niet bij MRE, andere subregio's of andere gemeenten; dit is een verantwoordelijkheid van de gemeenten in die subregio zelf. Met de ondersteunende capaciteit worden de subregio's wel meer gefaciliteerd.

4. **Denk en handel als raad en college regionaal.**
   Of nu wel of niet wordt gekozen voor de bovenstaande aanpassingen van de governance en organisatie van de regionale samenwerking, buiten kijf staat dat deze samenwerking alleen kan slagen als gemeenten er zelf bewust voor kiezen en bereid zijn te denken en handelen vanuit en ten behoeve van een gemeenschappelijk regionaal belang. Dit vraagt van de deelnemende gemeenten om waar nodig het regionale belang voor het lokale belang te laten gaan en dit vraagt niet alleen de goede gesprekken op het niveau van de regio, maar ook met de eigen raden. Dit vraagt verder dat het regionale belang helder is en dat concreter wordt gemaakt hoe activiteiten bijdragen aan het regionale belang én wat het de individuele gemeenten oplevert. Hierin is een taak weggelegd voor besturen, werkorganisatie en betrokken medewerkers.
   In dit verband is het ook goed te benadrukken dat gemeenten eigenaar van de samenwerkingsverbanden zijn. Het zijn geen op zichzelf staande entiteiten. Gemeenten hebben voldoende instrumenten om sturing te geven aan deze samenwerking. Het is van belang dat deze rol ook zodanig wordt gevoeld en ingevuld. Als in de samenwerking iets niet goed loopt, of juist als er successen moeten worden gevierd, is het aan de gemeenten om dat zelf op te pakken. (Of de situatie accepteren zoals die is.) Dit is niet zozeer een aanbeveling als wel een oproep.

5. **Vraag als raad aan het college RHCe en Gulbergen buiten de MRE te plaatsen of besluit expliciet dat dat niet meer nodig is.**
   Hiermee wordt vervolg gegeven aan de aanbeveling aan het advies van Berenschot en daaropvolgende besluitvorming. Wij zijn het eens met de bevinding van Berenschot dat deze taken afleiden van de inhoudelijke opgaven van MRE. Als hierover op dit moment politiek-bestuurlijk anders wordt gedacht, is daarover expliciete besluitvorming nodig zodat duidelijk is wat de positie van RHCe en Gulbergen zijn binnen de samenwerking.

6. **Vraag als raad aan het college om in samenwerking met de andere colleges aan te geven hoe de aanbevelingen worden geïmplementeerd en na een jaar de stand van zaken van de implementatie voor de raad inzichtelijk te maken.**
   Tot slot is het van belang dat de raad zicht heeft op de wijze waarop de aanbevelingen worden opgevolgd en op de feitelijke implementatie van de aanbevelingen.

Bijlagen

Bijlage 1. MRE Samenwerkingsakkoord 2019-2022

Economie	Mobiliteit	Energietransitie	Transitie Landelijk Gebied
1. Het verbinden van de gemeentelijke en bovenlokale economische agenda's met de Brainport-agenda.	1. (Inter)nationale connectiviteit met economische centra.	1. Het formuleren en opstellen van een Regionale Energiestrategie (RES) met uitvoeringsprogramma, rechtstreeks voortvloeiend uit de afspraken in het Klimaatakkoord.	1. Het creëren van een landelijk gebied dat leefbaar, uitnodigend, toekomst-bestendig en economisch vitaal is zodat het bijdraagt aan het concurrerende vestigingsklimaat van Brainport.
2. Bevorderen van kennis en innovatie via het Stimuleringsfonds.	2. Bereikbaarheid in de dagelijkse omgeving door meerdere vervoersvormen.	2. Op basis van de RES komen tot uitvoering. Dit betekent ondersteuning en opschaling van initiatieven in de productie van (grootschalige) duurzame energie, versnelling van de verduur-zaming van de gebouwde omgeving (woningen, utiliteitsbouw en bedrijfs-panden), en het verkrijgen van draagvlak voor gedrag en maatregelen. De Metro-poolregio Eindhoven biedt hierbij ondersteuning aan de gemeenten door het verbinden van partijen, de lobby bij Rijk en provincie voor financiering, ruimte in wet- en regelgeving, en uit-wisseling van kennis. Gemeenten staan uiteraard zelf aan de lat voor de uit-voering van de RES binnen hun eigen gemeente.	2. Zorg voor samenhang tussen het landelijk en het stedelijk gebied.
3. Versterken van de basiseconomie; het signaleren en verkennen van mogelijke opkomende kansen en opgaven en het doen van voorstellen voor hoe deze op te pakken	3. Leefbaarheid, verkeersveiligheid en duurzaamheid.	3. Het komen tot testomgevingen voor innovatieve concepten voor de op-wekking van duurzame energie, door het verbinden van partijen als Brainport Development, kennisinstellingen, bedrijven en individuele gemeenten als launching customer. Daarnaast zorgen we voor een effectieve lobby en kennisdeling.	3. Het opstellen van een regionaal streefbeeld van het toekomstig landelijk gebied vanuit de Integrale Strategie Ruimte.
	4. Stimuleren slimme mobiliteit in de regio.		4. Het vanuit de rol van de overheid versnellen van de transitie van de agrarische sector.

Economie	Mobiliteit	Energietransitie	Transitie Landelijk Gebied
	5. Verbinding thema mobiliteit met thema's economie, energie-transitie en transitie landelijk gebied.		5. Het omarmen en mogelijk maken van succesvolle innovatieve verdienmodellen voor economisch duurzame functies en dragers die tevens de landschappelijke kwaliteiten versterken.
	6. Verbinding logistiek met Regionale Bereikbaarheids-agenda		6. De grote opgaven als emissiereductie, energietransitie en het voedselvraag-stuk aanpakken met innovatieve technieken en de aanwezige kennis en vaardigheden.
			7. Effectieve interventies om een groot deel van de € 200 miljoen van het Rijk voor de warme sanering van de varkenshouderijsector in onze regio te laten landen.

Bijlage 2. SGE Samenwerkingsagenda 2018-2025

Actieprogramma	Opgave	Acties op hoofdlijnen
Economie	Het bieden van randvoorwaarden in de domeinen 'basics' en 'people' in de Brainport Next Generation strategie. Waar opgaven het niveau van de gemeenten in het SGE overstijgen, wordt samengewerkt op daartoe geëigende schaalniveaus met bijbehorende verbanden. In SGE werken we aan een aanbod van werklocaties met een kwaliteit die past bij onze ambities en we blijven daarom gezamenlijk bedrijven faciliteren om zich in onze regio op de beste locatie te vestigen. Daarnaast zien we het als onze rol om bepaalde zaken die niet in Brainport Next Generation zijn geregeld, zoals onze onderlinge samenwerking ten aanzien van de arbeidsmarkt, maar die wel belangrijk zijn voor ons vestigingsklimaat, gezamenlijk op te pakken en te verbeteren.	A. Steviger participeren in Brainport Eindhoven B. Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW) C. Kwaliteitsslag werklocaties D. Doorontwikkeling 1-Loket E. Verbeteren ondernemersklimaat voor (startende) ondernemers F. Verbinden arbeidsmarktregio's G. Grondprijssystematiek
Wonen	In samenwerking met de corporaties en andere partners in de regio faciliteren we de groei, sluiten we aan bij de uiteenlopende kwaliteiten in de regio en zorgen we ervoor dat er voldoende betaalbare woningen beschikbaar zijn. Daarbij houden we rekening met demografische ontwikkelingen en bouwen we minimaal voor de eigen lokale behoefte, waarmee de autonome groei kan worden opgevangen. We stemmen programmatisch de woningbouwproductie af, vanuit een gezamenlijke visie op Wonen in SGE.	H. Bestuursopdracht: acties voor de korte termijn I. Een gezamenlijke visie op Wonen voor SGE J. Gezamenlijke programmeringsafspraken voor SGE K. Samenwerking met partners L. Woonruimteverdeling M. Monitoren en kennisontwikkeling
Voorzieningen en evenementen	We realiseren gezamenlijk, als waren we één gemeente, een blijvend en kwalitatief hoogstaand regionaal voorzieningen- en evenementenaanbod van sport, cultuur en recreatie. Daarbij gaan we niet uit van gemeentegrenzen maar stellen we patronen en behoeften van onze regio (daily urban system) voorop. Daardoor neemt de kwaliteit toe én zijn we in staat om zoveel mogelijk voorzieningen voor iedereen bereikbaar te maken. Het ijkpunt is niet de gemeentegrens maar het maatschappelijk nut en het bereik.	N. Inventarisatie huidig aanbod regionale en topvoorzieningen O. Gezamenlijke toekomststrategie regionale en topvoorzieningen en evenementen P. Gezamenlijke prioritering inzet middelen Q. Regionale profilering voorzieningen en evenementen R. Ondersteuning lobby naar Den Haag en lokale triple-helix-partners
Ruimte	De al bestaande verbinding van SGE met Brainport City heeft tot dusverre onvoldoende vorm en inhoud gekregen. Daar willen wij verandering in brengen. De bestaande visie en het uitvoeringsprogramma Brainport City worden daartoe uitgebreid en verrijkt met bovenlokale opgaven uit het gehele stedelijk gebied en wordt in alle negen gemeenten bestuurlijk verankerd.	S. Verrijken gebiedsvisie en uitvoeringsprogramma Brainport City T. Poho Ruimte als platform voor afstemming

Bijlage 3. Voorbeeld MRE Overzicht kosten en baten

Mensen en middelen

Omschrijving	Begroting 2019	Begroting 2019 1e wijziging	Realisatie 2019	Saldo
Ureninzet Metropoolregio Eindhoven	5.628	5.628	5.117	511
Personele kosten				
- Economie	218.508	218.508	192.955	25.553
- Stimuleringsfonds	158.203	158.203	161.725	-3.522
- Bijdrage Brainport Development NV	0	0	0	0
Programmakosten				
- Economie	47.367	47.367	943	46.424
- Stimuleringsfonds	2.725.708	2.725.708	2.725.708	0
- Bijdrage Brainport Development NV	4.267.879	4.267.879	4.267.878	1
Lasten	**7.417.664**	**7.417.664**	**7.349.209**	**68.456**
- Economie	0	0	0	0
- Stimuleringsfonds	2.952.451	2.952.451	2.975.974	23.523
- Bijdrage Brainport Development NV	4.267.879	4.267.879	4.267.878	-1
Baten	**7.220.330**	**7.220.330**	**7.243.852**	**23.522**
Saldo	**-197.335**	**-197.335**	**-105.357**	**91.978**

Mensen en middelen

Omschrijving	Begroting 2020	Begroting 2020 2e wijziging	Realisatie 2020	Saldo
Personele kosten				
- Economie	225.544	182.963	174.185	8.778
- Stimuleringsfonds	163.297	215.250	214.236	1.014
- Bijdrage Brainport Development NV	0	0	0	0
Programmakosten				
- Economie	48.892	1.261.032	45.530	1.215.502
- Stimuleringsfonds	2.746.510	2.746.510	2.746.510	0
- Bijdrage Brainport Development NV	4.267.879	4.267.879	4.267.878	1
Lasten	**7.452.121**	**8.673.634**	**7.448.338**	**1.225.295**
- Economie	0	0	0	0
- Stimuleringsfonds	2.976.840	2.976.840	2.959.603	-17.238
- Bijdrage Brainport Development NV	4.267.879	4.267.879	4.267.878	-1
Baten	**7.244.719**	**7.244.719**	**7.227.480**	**-17.239**
Saldo	**-207.402**	**-1.428.914**	**-220.858**	**1.208.056**

Bijlage 4. Overzicht van geïnterviewden

- Strategisch adviseur, Eindhoven
- Beleidsadviseur Wonen, Nuenen
- Dhr. H. Ubachs (Burgemeester, Best)
- Strategisch adviseur Eindhoven en Secretaris SGE
- Waarnemend Burgemeester, Waalre
- Secretaris-directeur MRE
- Teammanager Ruimte, SGE & Beleidscoördinator Ruimtelijke Ontwikkeling, Veldhoven
- Wethouder o.a. Economie, Duurzaamheid, Financiën en Sport, Nuenen
- Dhr. J. Jorritsma Burgemeester, Eindhoven
- Dhr. J. van Bree Burgemeester, Geldrop-Mierlo
- Strategisch adviseur, Waalre
- Strategisch adviseur, Eindhoven
- Strategisch adviseur, Eindhoven
- Dhr. M. Houben Burgemeester, Nuenen
- Dhr. M. Jeucken Wethouder o.a. Economie, Wonen, Ruimtelijke ordening en WMO, Geldrop-Mierlo
- Dhr. M. van Schuppen Wethouder o.a. Ruimtelijke Ontwikkeling, Woonbeleid en Vergunningen, Best
- Adviseur Planning & Control, Veldhoven
- Strategisch adviseur, Son en Breugel
- Strategisch adviseur, Nuenen
- Gemeentesecretaris, Nuenen
- Strategisch adviseur, Veldhoven
- Concernstrateeg, Geldrop-Mierlo
- Mevr. M. List-de Roos Wethouder Mobiliteit, Cultuur en Design, Binnenstad en Citymarketing, Eindhoven
- Gemeentesecretaris, Geldrop-Mierlo
- Juridisch beleidsmedewerker, Son en Breugel
- Procesmanager regionale samenwerking, Eindhoven
- Bestuurssecretaris, Stichting Brainport en Brainport Development
- Bestuursadviseur, Best