Agenda Netwerk NoordOost III
concept

Samenwerkingsagenda regio Noordoost Fryslân, 2021 – 2024
versie februari 2021

Netwerk Noordoost
is dwaande

1. Inleiding

In Noordoost Fryslân kennen we een lange traditie van samenwerken; gemeenten, provincie en Wetterskip werken horizontaal samen om de regio sterk te houden en te maken. We weten wat het oplevert, het gezamenlijk resultaten boeken. We deden het in ANNO I, in ANNO II en doen het in de Versnellingsagenda. We willen het samenwerken verzilveren door een derde ANNO-periode in te gaan. ANNO staat voor Agenda Netwerk NoordOost; zes overheden die in een Netwerk omgeving met partners een agenda maken. Een eigen vorm van wat op het provinciehuis een streekagenda heet. Ook na herindeling en ambtelijke reorganisatie zijn er opgaven waar we gedeelde of gezamenlijke belangen hebben en waar we samen een vuist voor willen maken. De samenwerking vraagt om een perspectief op de langere termijn; lukt het ons om over de korte termijn-problemen van bijvoorbeeld bezuinigingen heen te stappen en nog eens *de lapen gear te smiten* en een stevige samenwerking te bouwen? We denken van wel, want we zijn *grutsk*, op de regio en op de samenwerking.

We zetten als kansenregio een stap naar voren
Als overheden formuleren we onze visie met een ambitie, en dat vormt de agenda. Er is bestuurlijk commitment nodig op onze regionale samenwerking. Wanneer we daarbij kiezen voor een offensieve strategie, dan is dat anders dan voorheen. Zien we onszelf als kansenregio? Zijn we pro-actief en doen we een stap naar voren? Of om een paar termen uit de duurzaamheidshoek te lenen: kiezen we voor een adaptieve strategie, waarbij we omgaan met wat op ons afkomt, of is een mitigerende strategie voldoende en gaan we er iets aan doen? Dat maakt nogal wat uit en dat zullen we als zes overheden eerst zelf moeten bepalen. Op basis van wat we al weten uit het verleden en op basis van cijfers en prognoses. Daarna betrekken we onze samenwerkingspartners erbij. Als we weten waar we voor willen gaan, dan kunnen we de inhoud verder uitwerken.

De opgaven die we samen oppakken bepalen we nadat we onze visie geformuleerd hebben. Dat is stap 2. Het gaat om opgaven waar we elkaar echt voor nodig hebben, om de stip te bereiken. We kiezen daarom voor opgaven die urgentie hebben; we brengen focus aan. Een te volle agenda maakt ons niet slagvaardiger om als regio kansen te pakken.

Platform voor afstemming en samenwerking
Naast het samen oppakken van projecten of opgaven, is het zijn van een samenwerkingsplatform een belangrijke functie voor de partners in Noordoost-Fryslân. Een platform waar we elkaar vinden om af te stemmen en samen te werken; langdurig en ad hoc, samenwerkingspartners uit de *mienskip* en overheden. Vooral voor waterschap en provincie heeft dit meerwaarde om hun slagvaardigheid te vergroten. Zo kunnen we integraal afstemmen voor we gebiedsgericht aan de slag gaan of een sub-podium vormen om de onderhandelingen in de provinciale RES aan te vliegen. Het zijn twee voorbeelden van het adagium dat je samen verder komt.

Halen en brengen in balans
We maken een dynamische agenda: er kunnen opgaven bij, af en anders, mits ze bijdragen aan de visie en stip en mits het eigenaarschap goed geborgd is. Het zou een misverstand zijn te denken dat dynamisch betekent dat samenwerken vrijblijvend is. Dat is het niet! Alleen met gecommitteerde partners kunnen we op langere termijn resultaten boeken. Halen en brengen moeten in balans zijn, waarbij voorop staat dat we elkaar wat gunnen. We weten dat wat goed is voor het geheel ook goed is voor de delen. Van belang is dat we samen opgaven oppakken waarbij we elkaar echt nodig hebben om het resultaat verder te brengen. We brengen in beeld wat de meerwaarde is voor de afzonderlijke partners, de meerwaarde voor de regio, en hoe het bijdraagt aan het realiseren van Noordoost Fryslân als kansenregio.

In een flexibele netwerk structuur
Deze nieuwe ronde biedt nieuwe kansen. De wereld ziet er anders uit dan ten tijde van ANNO I en II. Neem alleen al de vermindering van het aantal gemeenten en hun organisaties. Daarom gaan we na of we het netwerk flexibel en wendbaar kunnen organiseren, samen met stakeholders uit de mienskip. En wel zo dat we voortgang en samenhang kunnen bewaken waar dat nodig is. Hoe we dat gaan doen, bepalen we bij het uitwerken van de agenda.

Naast de Versnellingsagenda
In het Noordoosten hebben we een stevige regionale opgave op het gebied van economie, arbeidsmarkt en onderwijs. In de Versnellingsagenda is het doel om samen met partners uit het onderwijs en bedrijfsleven versneld de economische structuur te versterken. Er is een aparte organisatie voor opgericht, waarin ondernemers en onderwijs net zoveel te zeggen hebben als de overheid. Deze visie neemt dat gegeven mee en wil ook de paraplu voor de Versnellingsagenda zijn.
We doen geen dingen dubbel, maar willen elkaar versterken. De doelstellingen en de middelen liggen vast in de Versnellingsagenda. We kunnen ons voorstellen dat we daar aan bijdragen door projecten (ook) in de ANNO-structuur uit te voeren. Formuleren we in deze agenda een sociaal economische opgave, dan pakken we die in samenhang met de (doelen van de) Versnellingsagenda op. We maken duidelijk voor samenwerkingspartners waar ze moeten zijn met hun vraagstukken en ideeën. Wat en wie er achter welke deurbel zit.

Een samenwerking die ruimte geeft
ANNO is een stevige samenwerking waar resultaten worden geboekt, maar geen exclusieve. Opgaven met anderen oppakken kan en mag nog steeds, natuurlijk! Dat de gemeenten Noardeast-Fryslân, de Waadhoeke en Harlingen samen aan de Waddenzeekust werken, zal niemand verwonderen. Expliciet kiezen voor gezamenlijke opgaven in ANNO-verband betekent wel commitment aan elkaar en aan die opgaven. Daar is geen ruimte voor vrijblijvendheid. Dat op tafel leggen en bespreekbaar maken, maakt de samenwerking des te steviger.

2. Vanzelfsprekend ANNO!

Waarom ANNO? We zijn één regio: plattelandsgemeenten met dezelfde uitdagingen en kansen, gelegen tussen en 'afgebakend door' de stedelijke netwerken Leeuwarden, Drachten en Groningen. Een inwoner, bezoeker of werknemer trekt zich niets aan van gemeentegrenzen. Oftewel: vanuit economisch en toeristisch zijn we een logische regio. Ook vanuit bestuurlijk perspectief zijn we dat. Onze samenwerking gaat met voorlopers van ANNO I en II terug naar de jaren zeventig van de vorige eeuw. Als vier gemeenten, provincie en waterschap kennen we elkaar, daardoor zijn er korte lijnen en weten we elkaar te vinden. We weten wat er speelt bij de ander en kunnen elkaar versterken. We hebben al veel mooie resultaten geboekt. De wapenfeiten variëren van de aanleg van de Centrale As en de ontwikkeling van de dorpsontwikkelingsmaatschappijen in ANNO I tot de mobiliteitscentrale Jobinder en de Regiodeal Versnellingsagenda Noordoost Fryslân in ANNO II. En we ontmoeten elkaar politiek in regionale commissievergaderingen en weten woningbouwafspraken te maken waarbij de regie in de regio zelf ligt. Gemeenten sluiten aan bij de beleidsdoelen van provincie en waterschap; we helpen hen om resultaten te bereiken. Door te koppelen staan we sterker en dat heeft effect in de regio en erbuiten. We hebben een sterk netwerk gebouwd voor opgaven die te complex zijn om solitair op te pakken; er is regionale organisatiekracht. We kunnen die kansenregio worden, als we willen.

Krachten bundelen
De samenwerking vermindert 'bestuurlijke drukte'. Bovendien maakt eendracht macht: aankloppen in bijvoorbeeld Den Haag namens 125.000 inwoners maakt meer indruk dan voor dertig- of veertigduizend. Dat red je niet als individuele gemeente. Bovendien zullen geldstromen nog meer dan in het verleden regionaal verdeeld worden en hebben we elkaar nodig om externe financiering naar de regio te halen. Massa is kassa. Dat geldt ook voor de middelen die nu nog niet bekend zijn. Bij de start van ANNO I wisten we niet dat de Regiodeal Versnellingsagenda Noordoost Fryslân ons 18 miljoen euro en de Krimp-status ons 3,5 miljoen

euro aan rijksgeld zou opleveren. Middelen om de sociaal-economische situatie en de leefbaarheid op peil te houden of zelfs te verbeteren. In totaal is er tijdens ANNO II 37,9 miljoen euro beschikbaar gekomen. Dit is inclusief de middelen van de Regiodeal, die ook in de jaren na 2019 uitgegeven worden. Geen gering bedrag wanneer men bedenkt dat we per opgave de financiering hebben moeten zoeken. We hebben bewezen dat we de middelen gaandeweg weten te organiseren, en dat kunnen we nog steeds: we pakken kansen als ze zich voordoen, en weten ze soms zelfs te creëren.

ANNO is een sterk merk
Last but not least staan we bekend als sterke regio. Dat beeld is er bij de provincie en op ministeries. We worden gewaardeerd en dat zien we ook terug in de middelen die we weten te organiseren. Ons imago als regio met organisatiekracht, waar de mens gekenschetst wordt als Doorpakker en waar men denkt in mogelijkheden, helpt ons daarbij. Dat maakt dat we de naam Agenda Netwerk NoordOost blijven voeren: ANNO III. Het is ons merk, dat staat voor een eensgezinde en eigengereide samenwerking waarin we met ambitie resultaten weten te boeken. Samen maken we de regio beter en mooier; we zijn een kansenregio!

3. Feiten en cijfers

De regio Noordoost Fryslân is gelegen tussen drie stedelijke netwerken en de Waddenzee, bestaande uit dorpen, stad en platteland. Met mooie natuur en mensen die de handen uit de mouwen steken en ondernemend zijn; doorpakkers zijn het, die denken in mogelijkheden. Hoe staat deze regio er voor, en wat zien we op ons afkomen? De cijfers en prognoses maken een analyse mogelijk. Van wat is en wat zou kunnen zijn. Het is de basis om te bepalen waar we naar toe willen. Wat is onze ambitie? Hoe zien we de toekomst van de regio voor ons? Daarvoor moeten we beginnen bij het hier en nu.

Brede welvaart als maatstaf
De data in dit hoofdstuk komen uit een presentatie van het Fries Sociaal Planbureau (FSP) van augustus 2020 en de Economische Vitaliteitsscan Noordoost-Fryslân 2019 van de Fryske Akademy. Na de Brede welvaartsmonitor, die een bredere kijk geeft op ontwikkeling van de regio, volgen demografische, sociaal economische en sociaal-culturele trends voor de regio Noordoost Fryslân. Ook wordt er kort stil gestaan bij de verbondenheid in de regio. Het ondersteunt de gedachte dat de regio een logische regio is om in samen te werken.



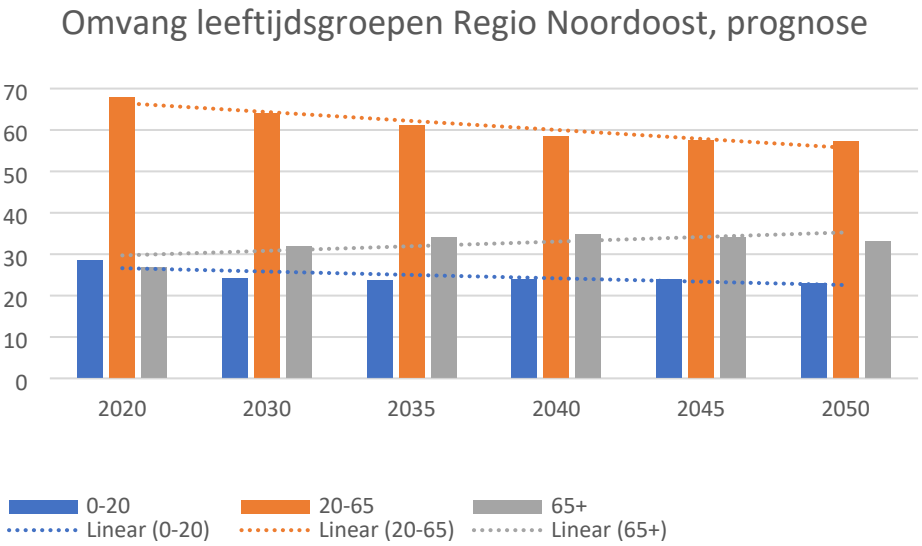
Bron: Brede welvaartsmonitor (concept) https://kwaliteitvanleven.pbl.nl/content/profieltaart; geraadpleegd 9 november 2020

De brede welvaartsmonitor laat zien hoe het met de welvaart in de regio Noordoost Fryslân gesteld is. De monitor is in ontwikkeling bij het CBS en begint vaste vorm aan te nemen. In het voorjaar van 2021 verwachten we de eerste echte regionale monitor, waarbij het FSP die van het CBS voorziet van een interpretatieslag. De monitor past binnen de beweging waar meer en meer aandacht is voor welzijn en welvaart, en niet alleen voor economische groei zoals het aantal banen en het gemiddeld inkomen. Er zijn meer factoren die bepalen of mensen een gevoel van welvaart ervaren. De brede welvaartsmonitor verdeelt de 48 aspecten in drie hoofdthema's: inkomen & arbeid, gezondheid & leefomgeving en samenleving & subjectief welzijn. Bovendien kijkt de monitor niet alleen naar het niveau van de brede welvaart 'hier en nu', maar ook in hoeverre dit welvaartsstreven druk legt op volgende generaties in Nederland (brede welvaart later) en op andere landen (brede welvaart elders). Daarnaast onderzoekt de monitor hoe brede welvaart verdeeld is onder bepaalde groepen in de samenleving.

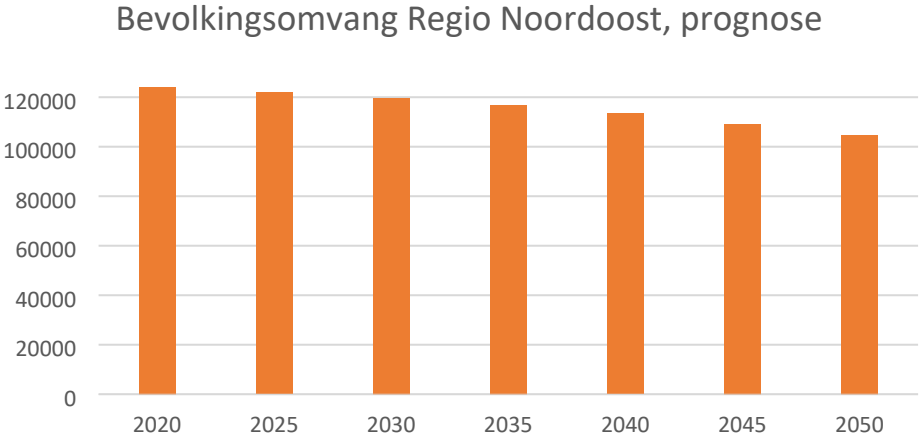
Demografische trends

In Noordoost hebben we te maken met aan aantal demografische overgangen. Alhoewel het aantal inwoners sinds 2006 jaarlijks afneemt in de regio, stijgt het aantal huishoudens nog tot 2030 is de verwachting. Dit zegt iets over het aantal woningen dat nodig is op korte en lange termijn. De afname van het aantal inwoners verschilt per prognose, maar duidelijk is wel dat het proces voortgaat. Dit is niet gelijkmatig verdeeld over de regio: naast dorpen waar het aantal inwoners afneemt zijn er ook groeikernen in de regio.

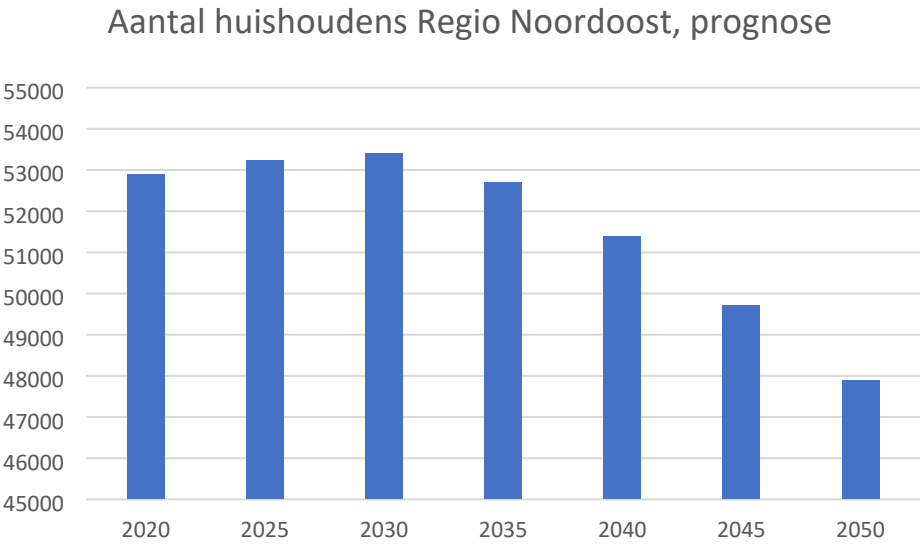
De regio krijgt te maken met zowel vergrijzing als ontgroening. Dat betekent dat een groter aandeel van de inwoners 65 jaar en ouder is, en dat juist het aandeel jongeren kleiner wordt. Het demografisch dividend neemt daardoor af. De groep die de economie draaiende houdt en min of meer voor de andere groepen zorgt, ruwweg de mensen in de leeftijd tussen de 20 en 65, neemt relatief af. Dus minder schouders om het werk te doen en de lasten te dragen.



bron: Provincie Fryslân, Bevolkingsprognose 2020



bron: Provincie Fryslân, Bevolkingsprognose 2020



bron: Provincie Fryslân, Bevolkingsprognose 2020

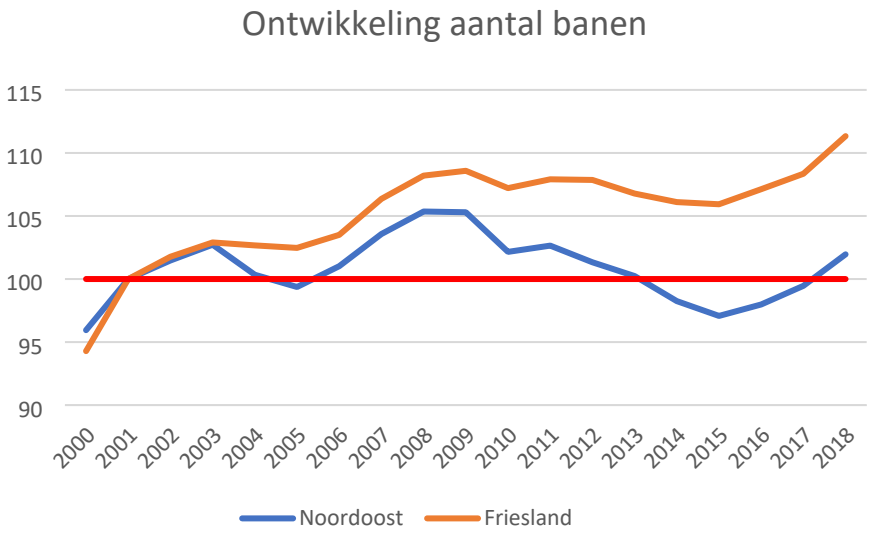
Sociaal economische trends

Om het sociaal economische domein te versterken hebben we de Versnellingsagenda. Om te kunnen bepalen welke ambitie we in de volle breedte voor de regio willen formuleren, nemen we deze trends mee in de analyse voor ANNO III.

Wanneer we naar de ontwikkeling van het aantal banen kijken, dan zien we dat de regio zich minder makkelijk herstelt van de dip in 2005 in vergelijking met de provincie in zijn geheel. Waar het aantal banen voor de provincie een forse stijging laat zien, haalt de regio in 2017 pas hetzelfde niveau. Het toont aan dat de regio minder veerkracht heeft. Uit de vitaliteitsscan 2019 blijkt dat het aantal werkzoekenden hoger is in vergelijking met nationale gemiddelden en er zijn minder banen.

Belangrijkste sectoren in Noordoost Fryslân zijn agro-food, bouwnijverheid en industrie (handel/reparatie). De Versnellingsagenda legt de nadruk op deze sectoren, bijvoorbeeld met de Bouwcampus (sector bouw), de Shared Facility Centres (sector industrie) en het FjildLab (agrosector).

We hebben nu nog geen goed zicht op de impact van corona, maar de verwachting is dat deze er zeker zal zijn. De werkloosheid valt nog mee, waarschijnlijk door de dempende werking van regelingen als de NOW en TOZO. Deze regelingen worden de komende tijd strakker, met meer voorwaarden. De verwachting is dan ook dat het aantal faillissementen – dat in 2020 'achterbleef' bij 2019 – snel gaat toenemen, ook in Noordoost Fryslân. De regio kenmerkt zich door een nadruk op bouwnijverheid en dat is een sector die 'laat-cyclisch' reageert op crises. Dat wil zeggen dat activiteiten die al in de pijplijn zaten wel door gaan, maar dat nieuwe opdrachten afnemen. Door het vaak lange planningsproces, veroorzaakt door onder meer vergunningen en aanbestedingen, komt de klap later. Het FSP verwacht deze in de loop van 2021.



bron: Provincie Fryslan, *Wurkgelegenheid* 2020

Sociaal-culturele trends

We zien een beweging waar meer en meer aandacht is voor welzijn en welvaart en niet alleen voor economische groei. Dat blijkt onder meer uit het toenemende gebruik van de brede welvaartsmonitor, door bijvoorbeeld de provincie in het bestuursakkoord Geluk op één.

Een andere trend is dat het effect van Corona een herwaardering van het landelijk gebied lijkt te zijn. De trek van de (Rand)stad naar het platteland tekent zich voorzichtig af. Het hybride werken, waarbij we niet meer dagelijks op kantoor aanwezig hoeven te zijn maar thuiswerken combineren met kantoorwerken, lijkt het nieuwe normaal te worden. De afstand tussen wonen en werken en de reistijd die we acceptabel vinden, wordt hierdoor groter. We zien hier een voorzichtige trend ontstaan. Wanneer we eind 2020 de cijfers erbij pakken, dan blijkt dat het nog niet zo hard gaat en dat het zeker nog niet te bewijzen is.

Verbondenheid in de regio
De verbondenheid in de regio is relatief groot, zo blijkt uit de Vitaliteitsscan 2019. Voortgezet onderwijs en dagelijkse boodschappen vinden bijna geheel in eigen regio plaats. Ruim veertig procent van de beroepsbevolking werkt in de eigen gemeente en twintig procent in een naburige gemeente binnen de regio. De uitgaande pendel gaat voor een groot deel naar Leeuwarden (20%) of Drachten en overig Fryslân (samen ook 20%). De Noordoost Friezen zijn honkvast. Wanneer ze wel verhuizen is dit vaak binnen de regio. Bedrijven doen veertig procent van hun eigen inkopen in de regio, afnemers van producten en diensten bevinden zich voor 52 procent van de omzet in eigen regio. Ook de bestuurlijke verbondenheid is groot. De samenwerking tussen de overheden gaat terug naar 1978, waar het begon met het actieprogramma Samenwerking in het verband van Noordoost Fryslân. Sindsdien weten overheden elkaar structureel te vinden om de regio verder te brengen.

4. Visie en stip

De visie op de regio staat sinds het begin van ANNO I als een huis. Deze vindt zijn basis in het sociaal economisch masterplan 'Wonen en werken in netwerken' van 2010, die voor ANNO II een beetje is opgepoetst. Deze visie houden we vast, met meer nadruk op leefbaarheid en vitaliteit van het platteland en haar kernen; meer aandacht voor de brede welvaart voor onze inwoners. De doelen uit de Versnellingsagenda passen naadloos in deze visie.
De visie staat, en dat vraagt om het formuleren van ambitie en opgaven waar je elkaar voor nodig hebt.

Visie ANNO III
De regio is een vitale regio, en wil dat blijven. Ze wil de demografische transitie keren en naar een toekomstbestendig niveau gaan van onderwijs, zorg, wonen, detailhandel en overige voorzieningen. Zo houden we de leefbaarheid op peil; inwoners ervaren een brede welvaart. De regio kenmerkt zich door een sterke 'mienskipssin'. Doordat alle partijen in de regio samenwerken maakt de regio haar ambities waar.
De unieke natuurkwaliteiten van de regio zoals Nationale Parken, Nationaal Landschap, Wadden en biotopen bieden volop kansen voor recreatie. In combinatie met optimale bereikbaarheid kan Noordoost Fryslân zich ontwikkelen tot een kwalitatieve woonregio.
De regio zet hierbij in op de kracht van de steden in de driehoek Leeuwarden, Drachten en Groningen en het verder verbeteren van de bereikbaarheid over weg, water, spoor en digitaal. Ze zet in op verbetering van het opleidingsniveau van de bevolking en het (kennis)netwerk van ondernemers, onder meer in de Versnellingsagenda.

De stip – onze ambitie bepalen is stap 1
De visie heeft een lange horizon; verandert daardoor logischerwijs ook weinig. Maar … *der moat fjoer yn sitte*! We brengen vuur in het verhaal door onze gezamenlijke ambitie – de stip op de horizon – te formuleren. Hoe ziet de regio Noordoost Fryslân er over vijftien, twintig jaar uit? Kiezen we voor een behoudende of een offensieve strategie, dat is de centrale vraag. Een offensieve strategie zou een trendbreuk zijn in de regio, en daar zou het wel eens de hoogste tijd voor kunnen zijn. Bij de Versnellingsagenda hebben we dat ook gedaan, een uitdagende ambitie neergezet: de werkgelegenheid in de regio op peil houden, bij voorkeur met een plusje er op, terwijl het in feite al jaren terugloopt. Wat let ons om dat ook voor ANNO III te doen? Laten we stellen dat we in 2040 de beste regio in Noord Nederland willen zijn om in te wonen, te werken en te recreëren. We zijn een kansenregio.

Vertel het verhaal van de regio
Het formuleren van de stip, van onze ambitie, en het onderkennen dat dat belangrijk is, geeft energie. Energie om de regio verder te brengen en aan de slag te gaan! Het is het onderliggende verhaal dat inspiratie geeft: het verhaal van Noordoost Fryslân. Prof. dr. Marijn Molema vertelt daarover op 3 februari 2021 aan de bestuurders: "In het verhaal worden de grote uitdagingen van onze tijd vertaald naar de relatief overzichtelijke wereld van de regio. In de verbinding tussen het globale en het lokale ontstaan nieuwe beelden van toekomstige ontwikkeling. Die beelden zijn belangrijk, omdat ze samenhang geven aan de complexe praktijk

van lokaal en regionaal beleid. Dat beleid kent zoveel verschijningsvormen dat het soms moeilijk is om de grote lijn te zien. Een verhaal kan die grote lijn aanbrengen. Het verbindt de mensen die, elk in hun eigen gemeente, aan het behoud van welvaart in de toekomst werken." Molema schetst dat "een verhaal een rode draad nodig heeft, een kader waarbinnen de verschillende opgeroepen beelden hun samenhang en betekenis krijgen. (…) Tegen de achtergrond van onomkeerbare demografische structuurverandering, en de balansdiscussie tussen economie en ecologie, kan kwantitatieve groei niet langer ons toekomstbaken zijn. Daarentegen moeten we een veel bredere kijk op ontwikkeling gaan cultiveren en een plek geven in ons toekomstverhaal. We krijgen daarvoor de taal van 'brede welvaart' aangereikt. Brede welvaart identificeert thema's die ons leven de moeite waard maken. Naast materiële welvaart en arbeid wordt de kwaliteit van leven ook bepaald door welzijn, wonen, milieu, sociale binding, een gevoel van veiligheid en onze natuurlijke omgeving."
Het verhaal kent volgens Molema drie verhaallijnen: "Verhaallijnen selecteren kwaliteiten en potenties die de regio kenmerkend maken en onderscheiden van het gemiddelde. Ze helpen om het profiel van de regio te scheppen." Molema brengt als voorbeeld drie verhaallijnen aan: in Noordoost Fryslân zijn er Mensen van Doorpakkers; de identiteit van Noordoost Fryslân is die van een Land van Mogelijkheden en als derde schetst hij een Regio met Organisatiekracht.

Redenering voor een offensieve ambitie
Het verhaal met haar lijnen geeft inspiratie en duiding van wie we zijn. Het helpt ons te formuleren wat we willen bereiken: wat is onze ambitie? We volgen daarbij de volgende redenering. De grootste uitdaging waar we mee te maken krijgen is de demografische transitie: er zullen in de toekomst steeds minder mensen in de regio wonen, en het aandeel ouderen zal relatief groter zijn. Het zet de leefbaarheid en vitaliteit van dorpen en het platteland onder druk: het aantal vrijwilligers en mantelzorgers zal afnemen evenals het gebruik van voorzieningen. Daarnaast zien we de voorzichtige nieuwe trend van het 'hybride werken'. De plek van wonen en werken wordt meer en meer losgekoppeld. Het lijkt opeens niet meer zo vreemd om naar de regio te kijken en te zien dat deze aantrekkelijk kan zijn voor een grotere groep mensen om te komen wonen, dan voorheen het geval was. Gezinnen met jonge kinderen uit de centra van Leeuwarden, Drachten of Groningen, die op zoek zijn naar meer ruimte en meer groen. En neem een ontwikkeling als de Lelylijn, die nu veel kansen biedt. Die zou de afstand in reistijd tussen het Noordoosten en Zwolle of zelfs de Randstad enorm verkleinen.

Genoeg argumenten voor Noordoost Fryslân om te kiezen voor een offensieve strategie.

Stip ANNO III
In 2040 zijn we de beste regio in Noord Nederland om te wonen, werken en recreëren. We versterken de kwaliteiten die we hebben, èn laten ze meer door anderen benutten. We willen van de regio een kansenregio maken, waar we nieuw elan creëren: *it kin wol*! We leggen ons niet neer bij demografische veranderingen maar bieden ze actief het hoofd. We zijn een vitaal gebied waar we leefbaarheid hoog in het vaandel hebben. En dat mag de hele wereld weten.

We gaan bij het formuleren van de opgaven na wat we te doen hebben om deze ambitie te bereiken. Wonen, bereikbaarheid, onderwijs, zorg… welke van de in hoofdstuk 5 genoemde opgaven heeft de meeste toegevoegde waarde? We zetten ons in voor de mensen die hier zijn, voor de mensen die al dan niet tegen hun zin weggaan, en voor de mensen die we willen aantrekken. Zo zoeken we uit welke doelgroepen naar Noordoost Fryslân willen komen en of we dat kunnen beïnvloeden.

Eerst de ambitie, dan de opgaven
Deze verandering in strategie – een offensieve – moet door de regio omarmd worden. Als overheden hebben we deze ambitie te bespreken omdat het de toekomstige inzet en opgaven in hoge mate bepaalt. Daarna kunnen we de opgaven uitwerken die bijdragen aan het bereiken van die ambitie. We onderscheiden dus twee stappen om tot de regionale samenwerking te komen. De eerste is vaststellen *dat* we willen samenwerken en *wat* we willen bereiken. De tweede stap is dat we bepalen *hoe* we dat willen doen; welke opgaven pakken we gezamenlijk op en hoe organiseren we dat.

5. Opgaven

De opgaven die we gezamenlijk oppakken in de regio worden in hoge mate bepaald door de visie en de stip op de horizon. Wanneer we als winkel een nieuwe groep klanten aan willen trekken dan hebben we een andere focus en dus andere dingen te doen, dan wanneer we alleen maar op die winkel hoeven te passen.
Dat we de winkel al een tijdje open hebben is helder; de samenwerking gaat immers decennia terug. We werken op verschillende manieren samen; we doen aan visievorming, uitvoering, afstemmen, lobbyen. Ook dat heeft invloed op de opgaven die we gezamenlijk op willen pakken; sommige lopen door vanuit ANNO II of bieden aanknopingspunten voor nieuwe. Bovendien kan het (opnieuw) formuleren van de strategie en de ambitie niet zonder bij de inhoud stil te staan. *Wat* hebben we dan bovenlokaal op te pakken en waarom? Welke opgaven liggen er al? Hoe dragen de opgaven bij aan het bereiken van die ambitie: het worden van de topregio in Noord-Nederland? Het is een wisselwerking: ambitie en opgaven.
Al deze zaken hebben geleid tot een groslijst van opgaven die we stap voor stap aanscherpen en kleiner maken.

Opgaven kiezen is stap 2
De lijst met opgaven in deze agenda heeft nu nog het karakter van een groslijst. Het zijn de opgaven die we gezamenlijk *kunnen* oppakken. We moeten samen bepalen welke we *willen* oppakken. Stap 1 is immers bepalen dat we samenwerken en wat onze ambitie daarbij is. Stap 2 is het bepalen welke opgaven we samen willen oppakken en hoe we daarin willen samenwerken; samen uitvoeren, afstemmen of lobbyen. Deze groslijst met opgaven is best lang; te lang. We hebben keuzes te maken en focus aan te brengen. Teveel van het goede zorgt ervoor dat we niet komen waar we willen zijn. We pakken daarom de meest urgente opgaven samen op. Onze ambitie bepaalt de urgentie; de opgaven die het meest bijdragen aan het behalen van de ambitie.

Twee thema's en toch integraal
De opgaven voor ANNO III vallen uiteen in ruwweg twee thema's: leefbaarheid & vitaliteit en *grien & blau*. Ondanks dat we de opgaven in thema's hebben ingedeeld, staan ze niet los van elkaar. We willen integraal werken, ook over de thema's heen, wanneer dat het resultaat versterkt.
Een andere categorie zijn de opgaven waarvoor de Versnellingsagenda 'de plek' is; opgaven die in het domein van onderwijs en ondernemers –samen met hen – worden opgepakt. We nemen ze daarom niet in de ANNO-agenda op. Uitzondering is ons 'eigen stukje' van de economische taart; onderwerpen zoals detailhandel en bedrijventerreinen. Omdat het effect heeft op de leefbaarheid en vitaliteit, is het onder dat thema geschaard. Uitgangspunt is dat de Versnellingsagenda en ANNO elkaar versterken. In de uitwerking van de ambitie, dus bij het formuleren van de opgaven, gaan we na wat waar hoort. We doen geen dingen dubbel èn laten niets tussen wal en schip vallen.

Uitvoeren, afstemmen en lobbyen
De ANNO-opgaven zijn ongelijksoortige opgaven, en dat heeft vooral te maken met abstractieniveau en de manier van samenwerken. De eerste categorie van leefbaarheid & vitaliteit zijn vooral onderwerpen die bijdragen aan het bereiken van de stip. De naam zegt het al, ze zitten in het domein van leefbaarheid en vitaliteit. De leidende ANNO-organisaties zijn vooral de gemeenten; zij moeten de abstractere opgaven dragen en het voortouw nemen om deze samen met anderen op te pakken. Bij de tweede, grien & blau, zijn de onderwerpen concreter en is het netwerk met samenwerkingspartners heel belangrijk. Het afstemmen en samenwerken in een platform waardoor we elkaar gemakkelijk kunnen vinden, is relevant bij deze opgaven. De leidende ANNO-organisaties zijn Wetterskip en de Provincie; de opgaven en daarmee de trekkersrol liggen meer op hun bord.

Met de samenwerkingspartners
Wanneer onze stip en daarmee ambitie helder is, kunnen we bepalen welke opgaven we willen uitwerken, en hoe. We betrekken daar de samenwerkingspartners bij, als dat nodig is. Het is

belangrijk om ons te realiseren: we draaien als overheden lang niet bij alles aan de knoppen. Onze rol en verantwoordelijkheid is beperkt. We kunnen niet alles alleen oplossen; bij complexe problemen hebben we anderen nodig – en zij ons – om tot resultaten te komen.

Dan nu de groslijst met opgaven, die we nog nader hebben te duiden zodat er een keuze gemaakt kan worden.

Thema 1: Leefbaarheid & vitaliteit
Het zijn opgaven die de leefbaarheid en vitaliteit van dorpen, stad en platteland vergroten, en die een stevige bijdrage kunnen leveren aan het bereiken van onze ambitie. Onderwerpen waarop we *kunnen* samenwerken, zijn:

1. **transformatieopgave wonen**. De gemeenten en provincie hebben afspraken gemaakt voor de komende tien jaar over woningbouw, omdat de woningvoorraad niet aansluit op de vraag die er is, nu niet en straks niet. Flexibele (circulaire) huisvesting kan hiervoor een oplossing zijn. Opgaven zijn leefbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid. De regie op de transformatie ligt bij de regio. Gemeenten werken nu hun woonvisies uit. De ambitie van de regio kan hier van invloed op zijn.
2. **maatschappelijke voorzieningen en vastgoed**. Een verkenning is nodig van wat de opgave kan zijn, met oog voor het verleden. Tijdens ANNO I en II is de regio hier al mee aan de slag geweest. Wat kan het vervolg zijn? En wat moet er, als we kijken naar onze ambities? In de basis kan het gaan om samen een methodiek en database te ontwikkelen; de Atlas die tijdens ANNO II gemaakt is, is daarvoor de basis. Daarnaast kan een gezamenlijke procesgang ontwikkeld worden voor (bovenlokale) voorzieningen. Ambitie kan zijn hierbij samen af te stemmen of zelfs afspraken te maken. Duurzaamheid en kwaliteit zijn, net als bij woningen, belangrijke opgaven voor maatschappelijke voorzieningen en vastgoed.
3. **Onderwijs**. We kunnen op diverse onderwerpen samenwerken. Zo is er het project Onderwijs en jeugdzorg. Samen met het onderwijsveld en zorgaanbieders willen gemeenten nagaan hoe problemen eerder ontdekt en opgepakt kunnen worden. Gezondere kinderen en jongeren en minder zware zorg verlenen is het doel. Het is nodig dat zorg en onderwijs dichter bij elkaar komen. Deze samenwerking is al opgestart en de regio doet mee aan een rijksproject. Daarnaast is het afstemmen van onderwijs en het verzorgen van een doorlopende leerlijn van primair naar voortgezet onderwijs voor de regio van belang.
4. **Zorglandschap**. Samen met De Friesland zorgverzekeraar en de gemeenten Schiermonnikoog en Ameland willen de ANNO-gemeenten een toekomstbestendig model voor ouderenzorg ontwikkelen. Het model wordt vorm gegeven vanuit het perspectief van de vitale oudere die te maken krijgt met een stijgende zorgbehoefte. De organisatie en financiering ervan vindt domein overstijgend plaats. Dit is mogelijk doordat alle betrokkenen met elkaar samenwerken met als doel de juiste zorg van goede kwaliteit op de juiste plaats in te zetten. Het is een complex project omdat het veel aspecten van het sociaal domein omvat. Het is gestart tijdens ANNO II en er zal nagegaan moeten worden of de gemeenten er (ambtelijk) mee door willen gaan.
5. **Bereikbaarheid**. Dit gaat om het uitvoeren van de zes opgaven uit de regionale mobiliteitsvisie die begin 2020 is vastgesteld. Vraag is hoe het staat met de digitale bereikbaarheid, als voorwaarde voor het hybride werken? Willen / moeten / kunnen we daar een opgave of project op formuleren?
6. **Leefbaarheid**. We willen dat onze regio met dorpen, stad en platteland leefbaar blijft. Dat mensen er willen en kunnen blijven wonen. Dat heeft niet alleen te maken met zaken als onderwijs, zorg en bereikbaarheid, maar is ook meer basaal. Het heeft de maken met de gemeenschappen zelf. Centrale vragen zijn: wat draagt (van onder op) bij aan de leefbaarheid waardoor het platteland vitaal blijft? En wat hebben we daar samen in te doen? In ANNO I en II hebben we successen geboekt met de DOM's, de dorpsontwikkelingsmaatschappijen. In ANNO III kunnen we dit wellicht breder trekken door meer DOM's te starten en door verbindingen te leggen met andere leefbaarheidsinitiatieven en -potjes van zowel gemeenten als provincie (zoals het IMF en projectsubsidie sociale leefbaarheid). Ook maatschappelijke innovatie, zoals het ontstaan van coöperaties voor energie of zorg, vallen onder deze noemer.

7. **Gebiedspromotie**. Als we meer mensen of andere doelgroepen willen aantrekken voor onze regio, dan moeten we weten wie we zijn, wat we te bieden hebben en dit aan de wereld vertellen. Ook is het goed om na te gaan welke potentiële nieuwe inwoners en bedrijven er willen komen en wie niet, en waarom niet en of wij daar iets aan kunnen veranderen. Afhankelijk van de ambitie in de regio is dit een opgave. In Businesscase 3B uit de Versnellingsagenda vinden we wellicht middelen voor deze opgave. We doen geen dingen dubbel, dus de promotie voor de toerist valt hier niet onder. Daar zijn bestaande bestendige netwerken en structuren voor die we faciliteren.
8. **Economie**. Het betreffen onderwerpen die we niet in de triple helix van de Versnellingsagenda oppakken, en die wel een stevige bijdrage aan leefbaarheid en vitaliteit leveren, zoals afstemming over bedrijventerreinen, detailhandel en het stimuleren van verduurzaming van ondernemingen. Voor recreatie en toerisme moeten we nagaan wat er te doen is naast de Versnellingsagenda.

Thema 2: Grien & blau

Opgaven die onder grien & blau vallen zijn van diverse aard. Het zijn opgaven die onder ANNO II opgezet zijn en voortgezet worden, zoals bijvoorbeeld Better Wetter. Daarnaast zijn het ook nieuwe opgaven. Het zijn de opgaven op het terrein van klimaat, energie, duurzaamheid en landbouw, waarbij de verschillende overheden en samenwerkingspartners hun opgaven bij elkaar brengen en samenwerken in programmering en uitvoering. Better Wetter is daar een goed voorbeeld van. Het is een vrij uniek breed gedragen samenwerkingsverband in de regio, waarbij de volgende partijen destijds de samenwerkingsovereenkomst hebben ondertekend: Noardlike Fryske Wâlden, ondernemersvereniging ONOF, Gemeente Dantumadiel, Friese Milieu Federatie, Hogeschool Van Hall Larenstein, Nordwin college, Staatsbosbeheer, Fryske Gea, Wetterskip Fryslan, Altenburg&Wijmenga en Kenniswerkplaats Noordoost Friesland. Better Wetter richt zich nu nog op de problematiek in de Friese veenweiden en de wateropgaven die samenhangen met klimaatveranderingen. Die vragen een nieuwe oriëntatie op het waterbeheer van de lage delen van de regio. In het verlengde daarvan willen ze een aantal nieuwe opgaven oppakken.

Provincie en waterschap zijn bij de meeste grien & blaue opgaven leidend. Daarnaast zijn dit de opgaven waar we gebiedsgericht kunnen werken: afstemming tussen de partners wanneer ergens de schop de grond in gaat, zodat zo integraal mogelijk gewerkt wordt. Zo verzilveren we koppelkansen. Vanuit het principe dat we geen dingen dubbel doen, laten we de opgaven of projecten die we op een ander schaalniveau oppakken, daar waar ze zijn. Deelopgaven of bijvoorbeeld gezamenlijke voorbereiding pakken we wel in regionaal verband op.

Onderwerpen waar op we *kunnen* samenwerken, en die nadere uitwerking behoeven, zijn:

1. **klimaatopgaven en -adaptatie**. Het waterschap zoekt een platform om de opgaven met medeoverheden en andere partners in het gebied te ontwikkelen. Gemeenten hebben voor klimaatadaptatie met inwoners te communiceren; planvorming wordt op provinciale schaal opgepakt. Flexibel waterbeheer is onderdeel van de klimaatopgave. We pakken het samen in Better Wetter op. Verzilting en berging bij forse regenbuien horen bij flexibel waterbeheer. Naast waterschap hebben ook gemeenten een forse opgave, zoals onder meer het opvangen van water in de bebouwde kom. Daarnaast wil het waterschap aan de slag met het ontwikkelen van (natuurlijke) oeververbindingen. Ook dat pakken we in het verband van Better Wetter op.
2. **energie- en warmtetransitie**, waaronder warmte uit oppervlaktewater. Als overheden kunnen we gezamenlijk optrekken om de inwoners en ondernemers van Noordoost Friesland mee te bewegen in de transitie van energie besparen, eigen woning verduurzamen, participeren in zonnedak, etc.
3. nieuwe **landbouw** in breder perspectief, met onderwerpen als natte teelt en stikstof. Het is van belang dat we goed met onze bodem omgaan. Landbouw zit deels ook in de Versnellingsagenda met businesscase 2d project Fjildlab. Doel daarvan is om in de regio een economische slim en ecologisch verantwoorde sector te hebben, die als kennislab kan functioneren voor de rest van Nederland.
4. **biodiversiteit** is een project uit ANNO II. De kerngroep van Better Wetter is voorstander van continuering, in die zin dat het onderdeel zou moet zijn of worden van

alle Better Wetter projecten. Het is dan wel zaak kennis en ervaring die we opdoen te bundelen, zodat we inzicht krijgen en deze kunnen delen.

Versnellingsagenda
Naast voorgaande inventarisatie van mogelijke opgaven die we onder de ANNO-vlag gezamenlijk *kunnen* oppakken, is het ook goed om na te gaan wat er *niet* onder valt. We willen immers geen dingen dubbel doen. Hier en daar lijkt er een overlap met de Versnellingsagenda te zijn. Bij het uitwerken van de opgaven voor ANNO III gaan we na waar daar sprake van is, en hoe ANNO III en de Versnellingsagenda elkaar kunnen versterken.

6. Effecten meten en kennis borgen

Om te weten hoe het gaat in de regio, en om de vraag te kunnen beantwoorden of de samenwerking effect heeft, gaan we kennis borgen door te monitoren. Tijdens ANNO II maakte de Fryske Akademy vier sociaal economische vitaliteitsscans. Bij ANNO III trekken we dit breder met de regionale brede welvaartsmonitor. Het FSP maakt deze jaarlijks voor de Versnellingsagenda, waarbij ze ieder jaar een verdiepingsonderzoek doen dat aansluit bij één van de programmalijnen van de Versnellingsagenda. We gaan na hoe we die monitor samen kunnen benutten. Dat geeft een totaalbeeld van de brede welvaart in de regio. We kunnen dan vergelijken met andere regio's en met het verleden; boeken we de resultaten die we wilden boeken?
Naast een totaalbeeld voor de regio gaan we ook per opgave na of we indicatoren en effecten kunnen meten, zodat we kunnen bespreken of we met de goede dingen bezig zijn en de kennis die we verzamelen kunnen borgen.

7. Structuur

De inhoud is leidend
Hoe organiseren we de samenwerking? Met elkaar als zes overheden, bestuurlijk en ambtelijk, èn met onze samenwerkingspartners. Het betreft het bestuurlijk en ambtelijk samenspel en de manier waarop we tot besluiten komen. Wordt het zoiets als tijdens ANNO II met thematafels en stuurgroep of toch anders? Uitgangspunt is dat inhoud leidend is aan structuur. Dat betekent onder meer dat we onze inhoudelijk betrokken spelers – portefeuillehouders en ambtenaren – een centrale plek geven in de structuur. Crux is om licht en flexibel te organiseren, zodat we de snelheid er in houden en nieuwe kansen kunnen grijpen als die zich voordoen, en tegelijkertijd de voortgang en samenhang bewaken. Mooiste is als ook partijen buiten de overheden onderwerpen kunnen agenderen en op kunnen pakken. De platform-functie van ANNO komt op die manier tot zijn recht. Welke structuur het ook wordt, het helpt wanneer we helder definiëren wat rol en verantwoordelijkheid van ieder gremium zijn.

Eigenaarschap en draagvlak organiseren
Regionaal samenwerken kan vleugels krijgen als alle partijen overtuigd zijn van de meerwaarde, en dat ook organiseren in eigen huis. Alle 'lagen' van de organisatie moeten er achter staan: politiek, bestuur en organisatie. Regionale commissievergaderingen vergroten de politieke betrokkenheid en thematafels de bestuurlijke. Net als thematische infosessies waarbij volksvertegenwoordigers invloed kunnen uitoefenen voor het concreet wordt, en hen later vertellen wat er bereikt is. Ambtelijk is er iets meer voor nodig, zodat niet alleen de meest-betrokken medewerkers ANNO dragen, maar dit breder gebeurt. Het leidinggevend kader als ambassadeurs met een warm hart voor ANNO, dat zou mooi zijn! Er regelmatig over communiceren en successen vieren helpt ook. Zorgen dat medewerkers tijd hebben om aan regionale opgaven te werken en 'het er niet even bij hoeven te doen', en dat ze van voldoende niveau zijn om de samenwerking aan te kunnen, is cruciaal voor het welslagen. Interne verankering van resultaten draagt ook bij aan draagvlak. Mensen zien dat samenwerken loont. Als laatste is het raadzaam de interne afstemming en voorbereiding van besluitvorming goed te organiseren. Voor de helderheid: dat bepaalt iedere partner zelf, maar afstemming is wel wenselijk.

Team ANNO
De zes overheidspartners van ANNO hebben een belangrijke rol om van de regionale samenwerking een succes te maken. Daar ligt het eigenaarschap van ANNO. Daarbij worden ze ondersteund door Team ANNO met een coördinatie die lean & mean is. Ook voor dit team wordt helder omschreven wat rol en verantwoordelijkheid is. Het krijgt vorm tegelijkertijd met het bouwen van de hele ANNO-structuur in stap 2. Blijft lean & mean het uitgangspunt, dan kan dat alleen als de zes organisaties ook medewerkers van bedrijfsvoering aan ANNO verbinden, zoals van financiën en communicatie.

8. Lobby

Eén van de redenen om samen te werken is dat we samen sterker staan. We hebben meer massa om een deuk in een pakje boter te slaan en geldstromen zullen meer regionaal verdeeld worden. Lobby is daarom één van onze vormen van samenwerking. We trekken gezamenlijk op richting rijk, Europa en provincie. Door onze eigen opgaven aan te laten sluiten op hun beleidsdoelen kunnen we steun, (regel)ruimte of middelen naar ons toe halen of de ander beïnvloeden andere beleidskeuzes te maken.
Lobbyen werkt twee kanten op. We redeneren vanuit eigen opgaven en dossiers, en we sluiten aan bij de ambities en ontwikkelingen van de ander. Lobbyen doen we zelf en samen met anderen, zoals provincie, K6 en SNN.
Daarnaast krijgen we zaken in een netwerk voor elkaar door bestuurders en ambtenaren de regio te laten vertegenwoordigen in andere samenwerkingsverbanden, zoals bijvoorbeeld het FBOK, RES en FUMO. Onder ANNO II was dit op enkele dossiers al gebruikelijk, en we gaan na waar we dat willen uitbouwen.

9. Communicatie

De boodschap dat samenwerking blijft
ANNO heeft behoefte aan gedegen communicatie. We willen de wereld laten weten dat we doorgaan met onze samenwerking, en waarom we dat doen. En dat we het merk ANNO blijven voeren, omdat het een sterk merk is. De boodschap dat ANNO II vervolg krijgt geeft onze partners de zekerheid dat ze (weer) aan kunnen sluiten. Dat er een platform blijft om elkaar te ontmoeten en af te stemmen. In de eigen organisaties maken we helder hoe de bakens zijn verzet, dat ANNO van ons allemaal is en wat de toegevoegde waarde van samenwerken is.

Structurele aandacht voor communicatie
Naast deze aankondiging van een derde Agenda Netwerk NoordOost is ook breder aandacht voor externe en interne communicatie nodig. Vertellen wat we aan het doen zijn, welke resultaten we boeken en welke meerwaarde de samenwerking voor de regio heeft, is van groot belang voor het draagvlak ervan. En dat gedurende de gehele looptijd. Het draagt bij aan de interne verankering van de resultaten. Hoe we dat doen en wie daarin welke rol heeft, bepalen we na het kiezen van de opgaven en de structuur. Dat is dus ook stap 2. We beleggen de verantwoordelijkheid om te communiceren expliciet op verschillende plekken, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Goed en regelmatig communiceren ondersteunt en versterkt de dynamische agenda; nieuwe urgente onderwerpen komen op de agenda wanneer we goed weten wat er gebeurt en waar we moeten zijn. Het biedt ook samenwerkingspartners de gelegenheid om te agenderen. Zo vieren we de successen van ANNO, en vertellen we het hele verhaal van ANNO graag. De brede welvaartsmonitor gaat ons daarbij helpen.

10. Middelen

De looptijd van ANNO III is vier jaar, van 2021 tot en met 2024. De tweede helft van 2024 maken we de balans op met een eindevaluatie. Dan staan we op hetzelfde punt als nu: kiezen we ervoor om een volgende periode van samenwerking in te gaan, of komt het anders? *Tiden hawwe tiden*, en daar hebben we tegen die tijd naar te handelen. Oogsten en de successen vieren is iets wat we zeker gaan doen. Niet alleen aan het eind; continu.

Menskracht is de cruciale factor
Menskracht met energie en plezier zijn belangrijk middelen om tot resultaten te komen. Het is een belangrijke voorwaarde om projecten tijdig van de grond te laten komen. In stap 2 bij het formuleren van de opgaven, is dit een harde voorwaarde; wanneer we de ambtelijke capaciteit kwantitatief en kwalitatief niet voldoende weten te organiseren, dan pakken we de opgave niet gezamenlijk op. Nu we Team ANNO bovendien lean en mean organiseren, zal er naast de inhoudelijke bijdragen ook meer op het vlak van bedrijfsvoering gevraagd worden (zie onder 7. Structuur).

Projectkosten
Samenwerken is gemakkelijker wanneer er geld is. Zeker wanneer we op voorhand weten dat het er is. Helaas zit de wereld anno 2020 niet meer zo in elkaar. Bij ANNO II hebben we laten zien dat we zeer goed in staat zijn om tijdens de samenwerking middelen voor de opgaven te organiseren. Daar vertrouwen we ook op bij ANNO III. Het is onderdeel van stap 2, het bepalen van de opgaven en de structuur. Dan brengen we in beeld welke middelen we zelf en anderen hebben en hoe wij 'daarbij kunnen komen'. LEADER-middelen en Krimpgelden van BZK zijn daarvan twee voorbeelden. De Krimpgelden lopen tot en met 2021 en nog onduidelijk is of en op welke wijze er een vervolg komt. Dat het van belang is voor de regio is evident. Om dat onder de aandacht te houden is lobbyen is een belangrijk instrument. Het uitblijven van financiële middelen hoeft niet te betekenen dat een opgave niet doorgaat. De samenwerking op duurzaamheid kreeg bij ANNO II extra vaart toen er halverwege de periode extra middelen bij kwamen. We realiseren ons wel dat opgaven gemakkelijker tot resultaten komen wanneer de financiering *wel* op voorhand geregeld is, of op z'n minst in zicht is bij aanvang.

Organisatiekosten
Naast de projectfinanciering zijn er net als bij ANNO II organisatiekosten. ANNO III heeft een buitenboordmotor nodig om de samenwerking te laten vliegen: Team ANNO. Dit team organiseren we lean en mean, zoals onder punt 7 is opgenomen. De kosten verdelen we op dezelfde wijze als bij ANNO II; iedere organisatie betaalt haar aandeel. Door dit lean en mean te doen is dit naar verwachting minder dan bij ANNO II. Om een vergelijking te kunnen maken de jaarlijkse bedragen van ANNO II: provincie € 148.000, de gemeenten gezamenlijk naar rato van inwoneraantal € 169.694 en het waterschap € 12.500.