

Aan: Betrokkenen bij de Regio Deal Zuid-Limburg Van: Niels Büller en Maikki Huurdeman

Amsterdam, 20 maart '24

Betreft: Governance en organisatiemodel voor de Regio Deal Zuid-Limburg

Inleiding

Dit document bevat een uitwerking van de governance en organisatie voor de Regio Deal Zuid-Limburg. De uitwerking van dit organisatiemodel is gebaseerd op een ontwerpssessie met het kernteam, gevolgd door een serie interviews met een groot aantal (beoogd) direct betrokkenen (bestuurders, directeuren en multihelix partners) bij de Regio Deal.

Op basis van deze inbreng is hieronder allereerst toegelicht wat de belangrijkste thema's zijn die aan bod zijn gekomen in de verschillende gesprekken. Vervolgens zijn de thema's uit de gesprekken vertaald in ontwerpeisen. De ontwerpeisen hebben tot doel om te beschrijven hoe de organisatie/governance volgens de betrokkenen dient te functioneren.

Tot slot is op basis van de ontwerpeisen een uitwerking gegeven van de governance en organisatie van de Regio Deal: hoe worden alle verschillende partners betrokken, wat zijn de belangrijkste entiteiten, wat is eenieders rol, hoe werken zij samen en waar mag wie aan gehouden worden, etc.

Een van de meest nadrukkelijke en breed gedragen wensen van de betrokkenen is dat de organisatie die wordt opgetuigd voor de Regio Deal óók betekenis en bestaansrecht krijgt buiten de kaders en na afloop van de Regio Deal. Aan deze wens is invulling gegeven in de uitwerking hieronder. Gezien de grote nadruk die erop is gelegd in bijna alle gesprekken, is aan dit document ook een advies toegevoegd voor hoe hier vorm aan kan worden gegeven in de komende jaren.

1. Thema's

Hieronder is een weergave gegeven van de belangrijkste thema's die in de ronde met betrokken bestuurders, directeuren en multihelix partners aan bod zijn gekomen. Geprobeerd is om de rijkheid van 24 gesprekken thematisch en kernachtig weer te geven, waarbij de nadruk is gelegd op de thema's die het meest aan bod zijn gekomen en de grootste impact hebben op de ontwerpkeuzes (ongeacht of er grote overeenstemming over is, of juist verschillend over wordt gedacht).

Ontwikkeling van een agenda voor het gebied

Met waardering en lof wordt gesproken over het huzarenstukje dat is geleverd om een succesvolle Regio Deal aanvraag te doen, met steun vanuit tien gemeenten en nog veel meer multihelix partners. Tegelijkertijd wordt de ambitie uitgesproken dat de Regio Deal een springplank kan zijn om een agenda voor het gebied te ontwikkelen die verder kijkt dan de horizon van de Regio Deal en de directe belangen van betrokkenen, zoals dat al in een ander verband is gebeurd met de Agenda Zuid-Limburg. Waar de totstandkoming van de Regio Deal – gechargeerd gesproken – de lijn bewandelde van 'geld zoekt agenda', is de hoop dat het de opmaat kan zijn naar een structurele omdraaiing naar 'agenda zoekt geld'. Oftewel, dat de Regio Deal een katalysator kan zijn om een lange termijn



agenda te ontwikkelen die inhoudelijk, geografisch en qua betrokken partners breder gaat dan de huidige kaders van de Regio Deal.

Afstemming en op termijn samenvoeging met andere regionale structuren

Tegelijkertijd is er in vrijwel alle gesprekken benadrukt dat de organisatie/governance van de Regio Deal wordt toegevoegd aan een rijke schakering aan regionale structuren, zoals die rondom Trendbreuk Zuid-Limburg, het Integraal Zorg Akkoord, Het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en Gezonde leefomgeving. Uit vrees voor dubbelingen volgt hieruit de nadrukkelijke wens om te komen tot een betere indeling van regionale structuren, of in ieder geval te voorkomen dat voor de Regio Deal iets wordt opgetuigd en toegevoegd, zonder te bezien of er ook iets kan worden samengevoegd. Wat hen betreft wordt parallel aan de realisatie van de organisatie rondom de Regio Deal gewerkt aan een bredere evaluatie en herontwerp van de regionale structuren.

In het bijzonder is de wens uitgesproken dat het governance- en organisatiemodel van de Regio Deal een intensieve samenwerking met Regio Deal Parkstad (en/of Regio Deal Noord-Limburg) op termijn vergemakkelijkt, of in ieder geval niet in de wegstaat. Hiervoor is ook al enig voorwerk gedaan: de bestuurlijke regiegroepen van de Regio Deal Parkstad en Zuid-Limburg zijn al gespiegeld en komen periodiek bij elkaar om te identificeren welke opgaven het best gezamenlijk opgepakt kunnen worden. Aan de ambtelijke kant is de wederzijdse wens om dit verder vorm te geven.

Uitvoeringskracht

De noodzaak om krachten slim te bundelen wordt verder onderstreept door nog een andere factor. De succesvolle aanvraag van de Regio Deal stelt de betrokken partners op de korte termijn voor de opgave om rap de uitvoeringskracht te ontwikkelen die nodig is om aan de Regio Deal uitvoering te geven. Hierbij kan de Regio Deal niet terugvallen op een al bestaande uitvoeringsorganisatie en zal dit dus zelf vorm moeten geven. Om hier invulling aan te geven is de Regio Deal gebaad bij het scheppen van zoveel mogelijk 'werkbanken' en zo min mogelijk extra 'overlegtafels'.

Multihelix

In de gesprekken is veel uitgewisseld over de wijze waarop multihelix partners het beste betrokken kunnen worden. Een rode draad in de gesprekken is dat het perspectief, de creativiteit en de slagkracht van de kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven als zeer waardevol worden gezien voor het hoofd bieden aan de regionale opgaves. Vanuit die meerwaarde wordt de wens uitgesproken om de multihelix partners een stevige rol te geven in de uitvoering.

Op de vraag of de multihelix partners ook een rol moeten krijgen in de besturing van de Regio Deal liepen de zienswijzen uiteen. Aan de ene kant werd bepleit dat de governance van de Regio Deal – mede gelet op de voorgaande thema's – niet nog complexer moet worden gemaakt en dus de besturing van de Regio Deal beter bij gemeenten kan blijven om het behapbaar te houden. Aan de andere kant werd de wens uitgesproken om de multihelix partners van meet af aan 'op de voorbank' te plaatsen en vanuit die rol mede te laten bepalen wat de regio nodig heeft. Vanuit de gedachte dat bij echte medezeggenschap ook de grootste verbondenheid, eigenaarschap en slagkracht ontstaat.

De consensus in de gesprekken – en zeker bij de geïnterviewde multihelix partners – is echter om de besturing van de Regio Deal bij de gemeenten te laten, en daarbij wel te borgen dat de multihelix partners in staat worden gesteld om hun unieke kijk toe te voegen. Dit vergt van de Regio Deal dat

het eigenstandig deze kritische denkkracht mobiliseert. Gelet op het voorgaande thema gebeurt dit idealiter met gebruikmaking van de bestaande structuren.

Verder benadrukken de multihelix partners het belang van de ontwikkeling van een lange termijn agenda voor het gebied (zie ook de toelichting op dat thema hierboven). Vanuit de overweging dat de opgaven in de regio om een langere tijdshorizon vragen dan de Regio Deal. Bij de ontwikkeling van een dergelijke lange termijn agenda zien de multihelix partners een (mede) agenda settende rol voor zichzelf weggelegd.

Rol van gemeenteraden

In het verkennen van de gewenste rol van de gemeenteraden is het belang benadrukt om de gemeenteraden ruimschoots te betrekken bij de inhoud van de Regio Deals en zo goed mogelijk te informeren over de voortgang en relevante ontwikkelingen. Zeker in de kleinere gemeenten is het beeld dat de Raad maar beperkt kennis heeft over de Regio Deal. (Gemeenschappelijke) themasessies en raadspresentaties kunnen helpen om te zorgen voor een breed gedragen gevoel van eigenaarschap en dat raadsleden weten wat er speelt. Daarnaast ligt het in het verlengde van hun wettelijke taak dat de gemeenteraden een rol hebben bij de besluitvorming over de allocatie van middelen.

De gezamenlijke opgaven van stad en platteland

In de gesprekken met bestuurders van de gemeentes komt naar voren dat zij – naast een belang bij de realisatie van de deelprojecten waaraan ze deelnemen – veel belang hechten aan de strategische, communicatieve en lobbymogelijkheden die met een Regio Deal ontstaan. Hun hoop is dat de Regio Deal de ruimte biedt om binnen de uitvoeringsorganisatie strategen vrij te maken die voor verbinding kunnen zorgen en in staat zijn om de deelnemende gemeenten te voorzien van de strategische voeding en communicatieve slagkracht waar het in de individuele (kleinere) gemeenten vaak aan ontbreekt.

Inhoudelijk valt in de gesprekken op dat zowel de stedelijke gemeenten als de gemeenten uit de middengebieden aangeven dat ze kampen met ‘stedelijke’ problematiek, zoals ondermijning, grote aantallen arbeidsmigranten en de opvang van asielzoekers. Daarnaast geven de verschillende typen gemeenten aan dat dit type problemen niet lokaal/individueel zijn aan te pakken, omdat dan alleen (tijdelijke) verschuiving van problematiek plaatsvindt. Omdat daarnaast zowel kleinere gemeenten als grotere gemeenten worstelen met een beperkte uitvoeringskracht, is er een gedeeld besef dat het denken en handelen vanuit een gezamenlijk vraagstuk de oplossing is. Voor alle gemeenten is van belang dat de regionale samenwerking hen merkbaar gaat helpen bij het hoofd bieden aan deze problemen, zodat er duurzaam gerekend mag worden op de steun van de lokale bestuurders, de gemeenteraad en in het bijzonder de bewoners.

Rijk en Provincie

Het programmabureau van de Regio Deals (BZK) geeft aan dat hun beeld van succes in gelijke mate gaat over de inhoudelijke bijdrage van de Regio Deals aan de brede welvaart én de investering in de samenwerking tussen de partijen in de desbetreffende regio. Vanuit dat perspectief moedigt de programmadirectie van het Rijk aan dat de Regio Deal als vliegwiel wordt benut om de samenwerking in de regio te verbeteren. Gevraagd naar *best-practices* noemt de programmadirectie



het belang van een *dedicated* programmateam en een onafhankelijke programmadirecteur die voor alle partners optreden.

De provincie Limburg is op dit moment geen partner in de Regio Deal zoals de deelnemende gemeenten dat wel zijn. Desalniettemin geeft de provincie aan dat ze graag deelnemen aan uitvoeringsallianties waar dat past bij hun rol en doelstellingen. Ook geeft de provincie aan dat ze bereid zijn om in gesprek te gaan over een meer actieve rol of ondersteuning als daar vanuit de Regio Deal een vraag naar is. Voor toekomstige Regio Deals zijn tot slot ook middelen gereserveerd om vanuit de provincie bij te dragen.

2. Ontwerpeisen

Het vaststellen van ontwerpeisen voor het organisatie- en governancemodel dient een tweeledig doel: Ten eerste helpt het om aan de voorkant een gezamenlijk beeld te hebben van hoe de organisatie/governance dient te functioneren en wat daarbij de belangrijkste uitdagingen zijn. Ten tweede wordt met de ontwerpeisen een maatstaf gecreëerd waaraan het ontwerp getoetst kan worden: draagt het model bij aan het gewenste functioneren? Waar wel en waar niet?

De ontwerpeisen hieronder zijn geformuleerd in een werksessie met het kernteam en verder aangescherpt op basis van de reeks interviews met betrokkenen.

#1

Dilemma: organiseer je de governance voor de Regio Deal voor het 'nu' (looptijd van de Regio Deal) of voor de toekomst (vooruitlopend op andere activiteiten waar een regionale aanpak voor vereist is)?

Ontwerpeis:

1. Het governance vehikel is gebouwd om de huidige doelstellingen te realiseren
2. Het organisatiemodel is schaalbaar om bij ervaren succes door te ontwikkelen voor het realiseren van een breder/nieuw programma

#2

Dilemma: De Regio Deal omvat de betrokkenheid van vele en verschillende type organisaties. Waaronder in ieder geval publieke organisaties, kennisorganisaties, maatschappelijke organisaties en ondernemingen.

Van publieke organisaties wordt verwacht dat ze handelen naar het algemeen belang (en daar leggen ze verantwoording over af aan democratisch gelegitimeerde lichamen), van andere organisaties kan dat niet verwacht worden. Voor de Regio Deal zijn alle type organisaties nodig. Hoe om te gaan met de verschillen in het type taken en wijze van verantwoording?

Daar komt bij dat je wilt sturen vanuit de Regio Deal, maar tegelijkertijd heb je ook te maken met allerlei (type) organisaties die hun eigen belangen kennen.

Ontwerpeis:

3. De governance borgt de verantwoordelijkheid van de betrokken overheden waarbij kennispartijen, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven betrokken worden bij het realiseren van resultaten



4. Het multihelix principe is een aanvulling op het basisprincipe dat de overheden hun overheidstaken, de bijbehorende verantwoording en de aangegane verplichting in de context van de Regio Deal kunnen nakomen
5. De governance is responsief voor de uiteenlopende belangen van de betrokken partijen

#3

Dilemma: Meerjarige programmasturing met betrokkenheid van en implicaties voor een grotere groep gemeenten vs. de individuele gemeentelijke taak om – democratisch gelegitimeerd – te zorgen voor kaderstelling en verantwoording.

Ontwerpeis:

6. In de kaderstelling worden de implicaties expliciet gemaakt voor de bijsturing en verantwoording tussentijds en achteraf. In het bijzonder ten aanzien van de verantwoordelijkheden van de afzonderlijke gemeenteraden
7. Heldere spelregels ten aanzien van de bevoegdheden van de uitvoeringsorganisatie binnen en buiten de gestelde kaders
8. Gedurende de uitvoering input ophalen over de relevante ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de uitvoering van de Regio Deal bij de partners en de gemeenteraden

#4

Dilemma: De gemeenten willen als regio gezamenlijk optrekken. Maar tussen de betrokken gemeenten zijn er grote verschillen in omvang, draagkracht, slagkracht, problematiek, belangen en wensen ten aanzien van het programma. Hetzelfde geldt voor de verschillen tussen de andere type partijen (kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en ondernemingen).

Hoe ga je daarmee om in de sturing, zonder dat die verschillen de verhoudingen en/of de slagkracht in de weg gaat staan?

Ontwerpeis:

9. Op basis van het principe dat er een koppeling moet zijn tussen verantwoordelijkheid en zeggenschap, zijn er verschillende vormen van betrokkenheid met bijbehorende verschillen in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit betekent dat partijen zich (in lijn met de bevindingen in het BRE-onderzoek) in meer of mindere mate laten vertegenwoordigen door anderen

#5

Voor het oppakken van een complex vraagstuk is zowel integraliteit als specialisme nodig. Je wilt sturen vanuit het geheel (centrale sturing/regie), maar ook gebruik maken van de directe invloed en slagvaardigheid van de mensen en de organisaties in het veld die het verschil kunnen maken.

Ontwerpeis:

10. De organisatie biedt flexibiliteit, zowel op het niveau van de overall regie als van de uitvoering
11. De organisatie bevordert de slagkracht door in de uitvoering partijen de ruimte te geven om bij te dragen aan de realisatie van de doelen (waarbij zoveel mogelijk de koppeling is tussen verantwoordelijkheid, zeggenschap en het beschikbaar maken van de capaciteit die daarvoor nodig is (zie ook ontwerpeis 9))

3. Vertaling van de ontwerpbeisen naar een organisatie- en governance model

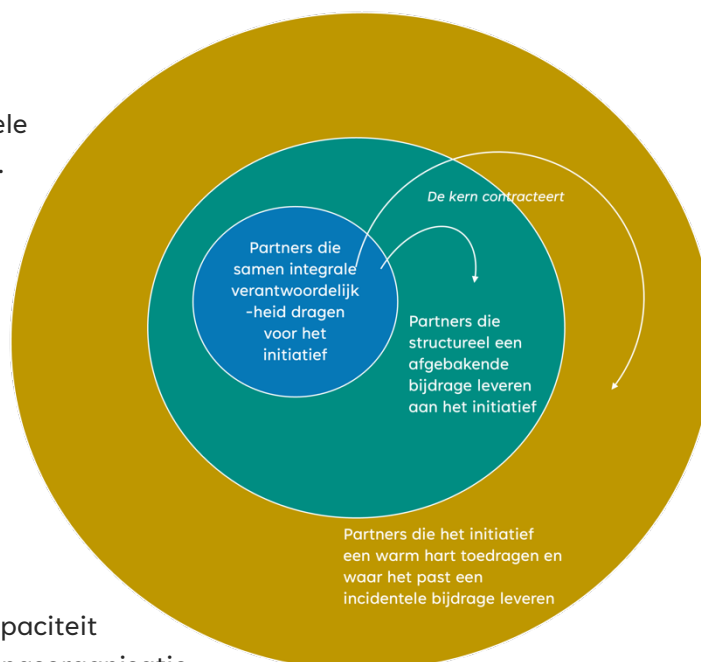
Werken met verschillende schillen

De Regio Deal omvat de betrokkenheid van vele en verschillende type organisaties (dilemma 2). Niet alle organisaties zijn even nauw betrokken bij alle onderdelen van de Regio Deal. Vanuit het principe dat er een koppeling moet zijn tussen verantwoordelijkheid en zeggenschap (ontwerpeis 9) ligt het daarom voor de hand om onderscheid te maken in de verschillende gradaties van betrokkenheid:

BINNENSTE RING – De selecte groep partners die een trekkersrol op zich nemen/hebben genomen. Vanuit die rol ook bereid zijn om capaciteit te leveren aan (de aansturing van) de uitvoeringsorganisatie en om daarmee ook verantwoordelijkheid te dragen voor de integrale voortgang en doelrealisatie van de Regio Deal.

MIDDELSTE RING – De brede groep van partners die structureel betrokken zijn bij de Regio Deal, en er naar verwachting gedurende de looptijd een doorlopende bijdrage aan leveren. De bijdrage is weliswaar structureel van aard, maar ook in aard en omvang beperkt tot een of enkele onderdelen van de Regio Deal.

BUITENSTE RING – De totale groep van organisaties en/of individuen die het initiatief een warm hart toedragen, bereid zijn om ad hoc een bijdrage te leveren, of op andere manieren uiting te geven van hun steun en/of betrokkenheid bij het initiatief.



Modulair opgebouwd en schaalbaar

De Regio Deal wil de flexibiliteit bieden aan vele en verschillende type organisaties om een bijdrage te leveren aan (deel)doelstellingen. Een manier om dat te doen is om bij de realisatie van het programma te werken met uitvoeringsallianties. Uitvoeringsallianties zijn alliantie die, in lijn met het door de regiegroep opgestelde uitvoeringsprogramma, samenwerken om een specifiek inhoudelijke opgave te bereiken. Het werken met uitvoeringsallianties biedt de ruimte aan partners om op onderdelen eigenaarschap te nemen, en op andere onderdelen op meer afstand te staan (ontwerpeis 5 en 11).

Voordeel van het werken met uitvoeringsallianties is ook dat het de ruimte biedt om op (of af) te schalen, al naar gelang de omvang van het uitvoeringsprogramma af- of toeneemt. Dit past ook bij de realiteit dat actielijnen en de bijbehorende activiteiten in verschillende snelheden van de grond zullen komen, en dus ook in hun eigen tempo verschillende fases van ontwikkeling zullen doorlopen. Het werken met uitvoeringsallianties voorkomt daarmee ook het risico dat het tempo wordt bepaald door een 'slow mover' (ontwerpeis 1 en 10).



Tot slot maakt dit model het relatief makkelijk om de uitvoeringsorganisatie die voor de Regio Deal wordt opgetuigd door te ontwikkelen voor een breder/ander programma. Aan de uitvoeringsorganisatie kunnen immers op termijn andere uitvoeringsallianties worden toegevoegd die aan (deel)doelstellingen werken die buiten de scope van de huidige Regio Deal vallen (ontwerpis 2).

De modulaire opbouw van de uitvoering in uitvoeringsallianties veronderstelt wel een stevige programmasturing. Een programmabureau is nodig dat overzicht houdt, toeziet op de gestelde kaders, knelpunten tijdig signaleert, oplossingen aanreikt en waar nodig escaleert. Tegelijkertijd moet het programmabureau voorkomen dat het op de stoel van de deelalliantie gaat zitten door de aansturing van de uitvoering over te nemen. Dit veronderstelt een programmabureau dat terughoudend is op het 'beter weten' dan de betrokken experts, en tegelijkertijd strak stuurt op de gestelde doelen en daarmee op de *outcome* van de inspanningen die in de uitvoeringsallianties worden geleverd.

Andersom verlangt dit van de uitvoeringsallianties dat ze de bemoeienis van het programmabureau accepteren ten aanzien van hun rol als bewaker van het overzicht en toezien op de gestelde kaders. Dit veronderstelt ook dat de uitvoeringsallianties – die op het niveau van de uitvoeringsalliantie hun eigen vorm van aansturing zullen kennen – meedoen en zich committeren aan de overkoepelende lijnen voor planvorming, budgetallocatie, verantwoording, escalatie, etc.

Betrokkenheid op het geheel $\neq$ zeggenschap over alles

De Regio Deal wordt gekenmerkt door meerjarige programmasturing en de betrokkenheid van een grote groep partners, waaronder een grote groep gemeentes. Dit roept de vraag op wie, op welk moment, op welke onderdelen betrokken dient te worden. Zeker waar het gaat om de besluitvorming in gemeenten.

Bij een programma met een grote groep partners is het eerder gemaakte onderscheid in verschillende ringen van betrokkenheid behulpzaam. De cyclus van vast- en bijstelling van de overall kaders (uitvoeringsprogramma, inclusief begroting en spelregels op hoofdlijnen over monitoringverantwoording, voor de organisatie) wordt logischerwijs voorbereid door de groep trekkers (binnenste ring). Ter voorbereiding op de (actualisatie van) de overall kaders delen zij de tussentijdse evaluaties en stellen zij alle betrokken partners (en in het geval van de gemeenten ook de gemeenteraden) in staat om input te leveren (ontwerpis 8).

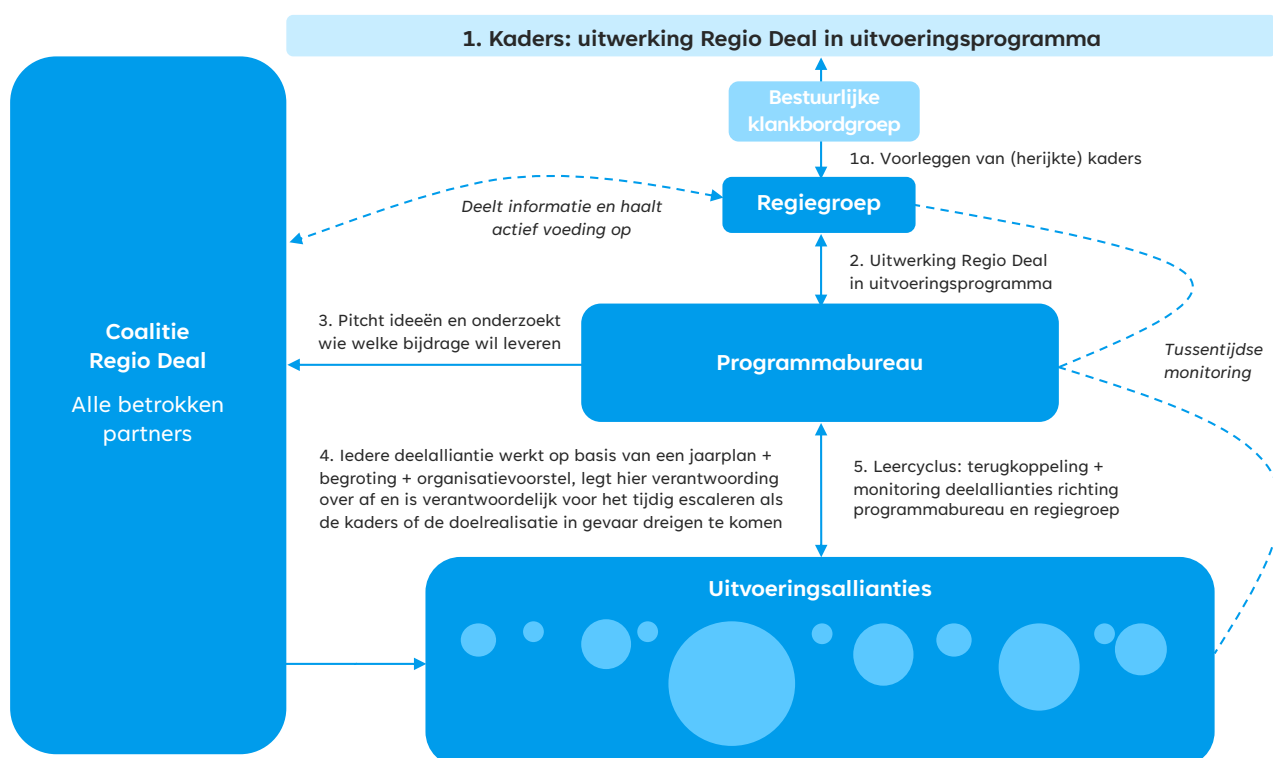
De bekrachtiging van de overall kaders komt toe aan de colleges van de betrokken gemeentes (los ervan of de gemeente ook onderdeel uitmaakt van de binnenste ring). De overall kaders hebben betrekking op de doelen en activiteiten op het abstractieniveau van het 'wat' en niet de uitwerking in het 'hoe'. Met het vaststellen van de overall kaders worden de randvoorwaarden geschapen voor zowel een effectieve samenwerking als het verwerven van de noodzakelijke financiële middelen.

De gemeente heeft daarnaast nog een tweede besluitvormende lijn die betrekking heeft op de betrokkenheid van de gemeente binnen de uitvoeringsallianties waarbinnen de gemeente actief is (incl. hun inzet van capaciteit en middelen). Op basis van hun rol bij de allocatie van middelen en capaciteit ligt het voor de hand dat de tweede besluitvormende lijn toekomt aan de desbetreffende gemeenteraad.

Voor de kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven geldt dat zij – net als alle deelnemende lokale overheden – in staat worden gesteld om input te leveren aan (het

actualiseren van) de overall kaders. Daarnaast zullen zij binnen hun eigen P&C cyclus besluitvorming kennen over of en hoe zij binnen de kaders van de Regio Deal een bijdrage leveren aan de uitvoeringsallianties waaraan zij deelnemen. Het voornaamste verschil met de deelnemende gemeenten is dus dat zij niet de overall kaders bekrachtigen, maar gericht besluiten over hun bijdrage aan de uitvoeringsallianties (ontwerpeis 4).

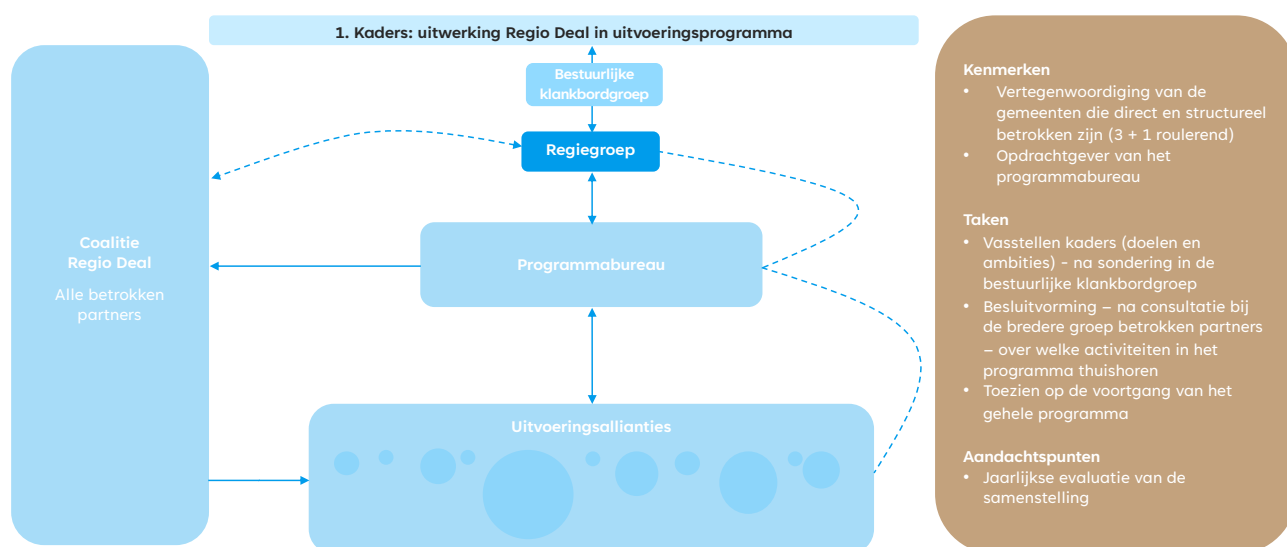
Deze getrapte vorm van besluitvorming faciliteert dat alle partijen een betrokkenheid hebben op het geheel (d.m.v. de inbreng bij de herijking van de overall kaders), en de zeggenschap van alle partners zich daarnaast specifiek richt op de onderdelen waar ze ook een directe betrokkenheid op hebben, i.e. de bijdrage die wordt geleverd aan de uitvoeringsallianties (ontwerpeisen 3 en 6).



Vertaling naar rolinvulling, kenmerken en taken van de belangrijkste actoren

Regiegroep – In de regiegroep zitten vertegenwoordigers van de organisaties die direct en structureel betrokken zijn bij de Regio Deal (binnenste ring). Zij zijn bereid structureel een bijdrage (in menskracht, geld, tijd en kennis) te leveren. Vanwege de leidende en formele rol van de lokale overheden (zij hebben de Regio Deal ondertekend en leggen er verantwoording over af), in combinatie met ontwerpeisen 3 en 4, ligt het voor de hand dat de Regiegroep wordt gevormd door een vertegenwoordigende groep van de betrokken gemeenten.

Voor behoud van continuïteit en tegelijkertijd een brede inbreng is het voorstel om de regiegroep te laten bestaan uit de huidige drie leden (Maastricht, Sittard-Geleen en Beekdal), aangevuld met een roulerend lid uit de andere deelnemende gemeenten. De regiegroep kan daarnaast terugvallen op een bestuurlijke klankbordgroep waarin alle deelnemende gemeenten vertegenwoordigd zijn. De regiegroep benut de klankbordgroep om belangrijke besluiten te sonderen en (dreigende) overschrijding van de kaders tijdig te bespreken.



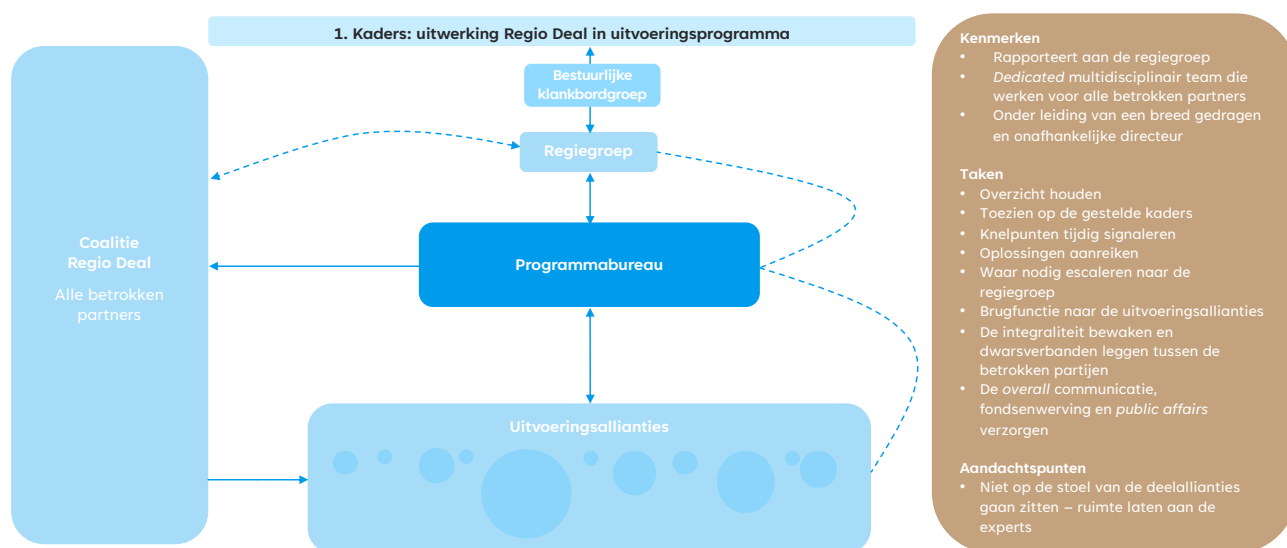
De regiegroep stelt de kaders op en ziet toe op de voortgang van het gehele programma. Zij is daarnaast opdrachtgever van het programmabureau. De organisaties in de regiegroep maken gezamenlijk de afweging welke activiteiten in het programma thuishoren, na sondering bij de bestuurlijke klankbordgroep en consultatie bij de bredere groep betrokken partners. De doelen en activiteiten worden vastgelegd in een uitvoeringsprogramma welke (twee)jaarlijks ter instemming wordt voorgelegd aan de colleges van de betrokken gemeentes. De samenstelling van de regiegroep wordt jaarlijks geëvalueerd en waar wenselijk wordt er gerouleerd.

Programmabureau – Het programmabureau ondersteunt de samenwerkende organisaties en vervult een brugfunctie richting de uitvoering in de uitvoeringsallianties. Het programmabureau ondersteunt alle partijen die gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering van het programma van de Regio Deal. Het programmabureau disciplineert in het behoud van focus, behoudt overzicht op het geheel, bewaakt de integraliteit en legt daarvoor de juiste dwarsverbanden tussen de betrokken partijen.

Daarnaast faciliteert het programmabureau en verzorgt het de overall communicatie, fondsenwerving en *public affairs*. Het programmabureau staat onder leiding van een programmadirecteur die breed gedragen wordt. Het programmabureau bestaat verder uit een *dedicated* multidisciplinair team met strategen, programmamanagementcapaciteit (finance en control) communicatie, fondsenwerving, lobby en *public affairs*.

Het programmabureau weet wat er speelt, weet welke kansen er aan komen en hoe die benut kunnen worden, en geeft er uiting aan dat ze ten behoeve van alle betrokken partners en gemeenten werken. Concreet betekent dit ook dat het programmabureau toetst dat bijvoorbeeld de belangen van de middengemeenten (zie thema 'Gezamenlijke opgaven stad en platteland') niet alleen met de mond worden gediend maar ook daadwerkelijk worden bediend in het aanpakken van de problemen. Zodoende geeft het programmabureau in het vervullen van haar taak invulling aan de kernwaarden van de Regio Deal: Samen, Open en Positief¹.

¹ Zie: Communicatiestrategie Regio Deal Zuid-Limburg p. 18.

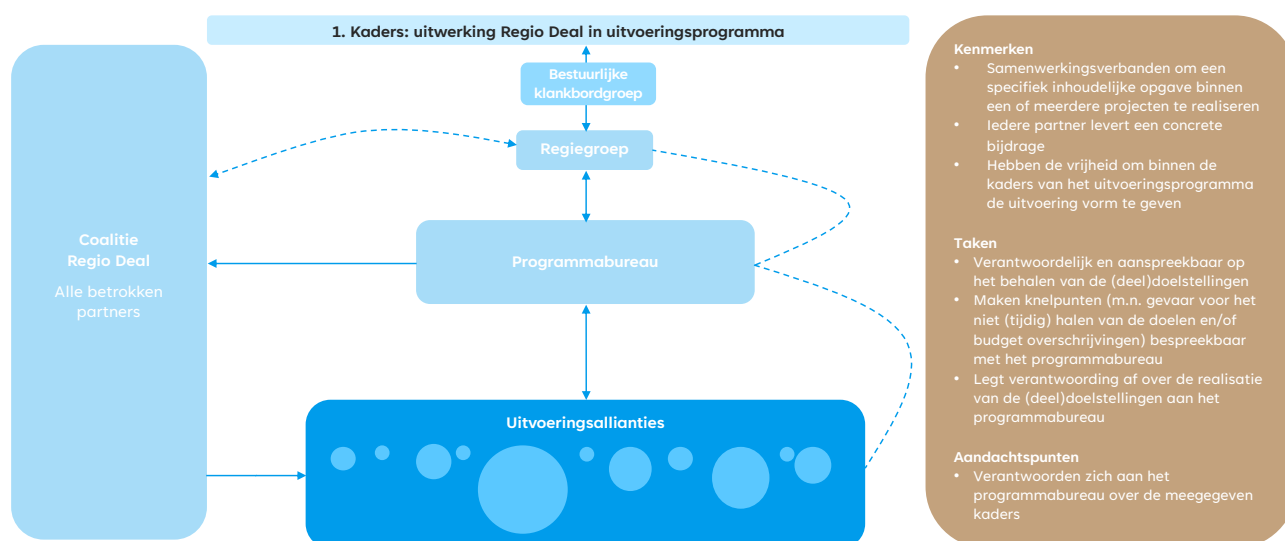


De keuze voor een *dedicated* programmabureau dat zich zichtbaar en merkbaar inzet voor alle partners brengt de vervolgvraag met zich mee waar het programmabureau wordt ondergebracht. In de praktijk zijn er twee smaken voorstelbaar: 1) een gemeente fungeert als 'host' voor het programmabureau, 2) er wordt een aparte rechtsvorm voor de uitvoeringsorganisatie in het leven groepen, zoals een stichting waar de regiegroep sturing aan geeft. Beide smaken brengen andere juridische, financiële, arbeidsrechtelijke en fiscale consequenties met zich mee. In logische vervolgstap op deze uitwerking is dat de voor- en nadelen van beide opties tegen elkaar afgewogen worden.

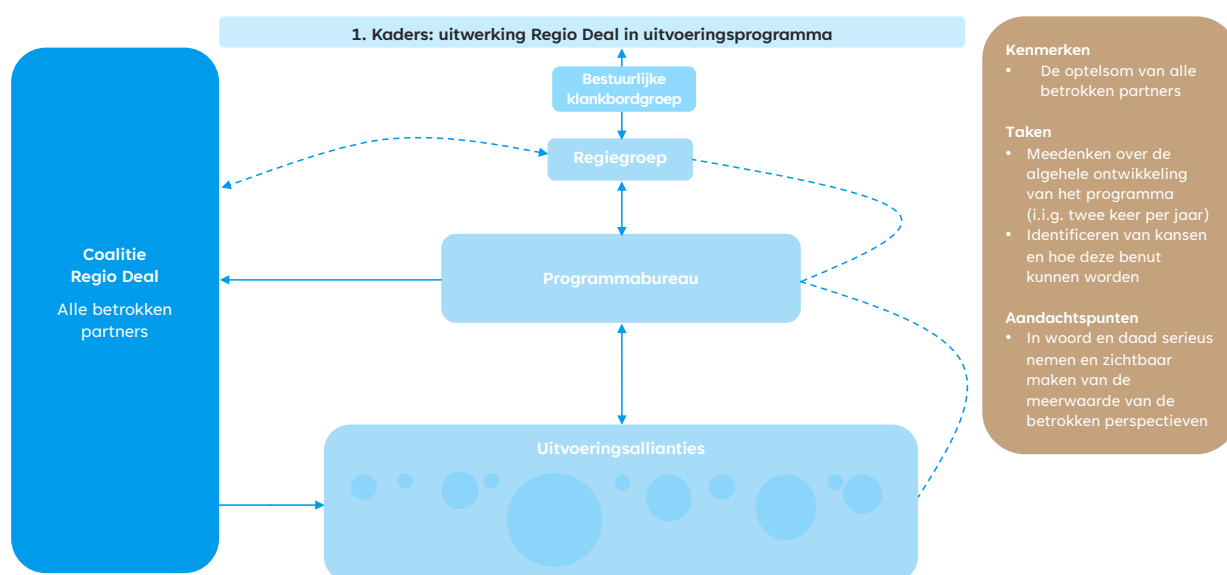
Uitvoeringsalliantie – Een duidelijke afbakening is nodig voor een slagvaardige werkwijze. Het moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor het optuigen van welke activiteiten en daarmee aanspreekbaar is op het behalen van de (deel)doelstellingen. De uitvoeringsallianties hebben in deze structuur een essentiële rol. Uitvoeringsallianties zijn allianties die, in lijn met het door de regiegroep opgestelde uitvoeringsprogramma, samenwerken om een specifiek inhoudelijke opgave te bereiken. De uitvoeringsallianties zijn georganiseerd om een programmalijn, of projecten binnen een programmalijn, tot uitvoering te brengen. Iedere partner in een deelalliantie levert een concrete bijdrage aan de inhoudelijke opgave. Deze uitvoeringsallianties hebben de beleidsvrijheid om het *hoe* in te vullen, het *wat* wordt bepaald door de regiegroep en wordt vastgesteld in het uitvoeringsprogramma. De uitvoeringsallianties krijgen daarmee de ruimte om in de uitvoering te doen wat nodig is.

Wanneer de deelalliantie in de uitvoering vast dreigt te lopen (bijvoorbeeld als er gevaar is dat de doelen niet (tijdig) worden gehaald en/of budget wordt overschreden), is het hun verantwoordelijkheid om dit bespreekbaar te maken met het programmabureau. Het programmabureau helpt de deelalliantie bij het vinden van oplossingen, bijvoorbeeld door het leggen van dwarsverbanden tussen de uitvoeringsallianties.

Wanneer deze oplossingen ontoereikend zijn/blijven, betreft het programmabureau de regiegroep. Van belang is dat de regiegroep bij het vaststellen van de overall kaders gemachtigd is om tot op zekere hoogte bij te springen, respectievelijk dat in de overall kaders is bepaald onder welke omstandigheden de regiegroep een dreigende overschrijding van de kaders dient te agenderen (ontwerpeis 7).



Coalitie Regio Deal – Alle partners die betrokken zijn bij de Regio Deal worden – naast hun bijdrage aan de uitvoeringsallianties – periodiek betrokken bij de voortgang en ontwikkeling van het algehele programma. Twee keer per jaar worden de bestuurders van de multihelix partners uitgenodigd om kennis te nemen van de ontwikkeling van de Regio Deal en mee te denken over het identificeren van kansen en hoe deze benut worden. Aanvullend hierop worden partners uitgenodigd om (op bestuurlijk of meer uitvoerend niveau) mederichting te geven aan de (door)ontwikkeling van de Regio Deal, bijvoorbeeld in de vorm van themasessies of sessies rondom ad hoc vraagstukken.



4. Advies voor de doorontwikkeling

De partijen die zich gecommitteerd hebben aan de Regio Deal delen in hoge mate de ambitie om toe te werken naar een meer structurele en bredere vorm van samenwerking voor de regionale vraagstukken. Verschillende richtingen zijn genoemd voor de doorontwikkeling: het incorporeren van ambities die buiten de kaders van de Regio Deal vallen (inhoudelijk), voorsorteren op een nauwere samenwerking of samenvoeging met Regio Deal Parkstad (geografisch), het intensiveren van de betrokkenheid van multihelix partners (samenstelling) en het verzorgen van strategische voeding en communicatie- en lobbykracht (geleverde meerwaarde).



De urgentie om deze doorontwikkeling vorm te geven is ook evident. De vier jaar van de Regio Deal zijn zo voorbij en meermaals is benadrukt dat partners in de Regio Deal hopen dat wat ze met elkaar optuigen zo overtuigend is dat het ook zonder de stimulans van het Rijk blijft staan.

In het voorstel voor het governance- en organisatiemodel kan maar beperkt tegemoet worden gekomen aan deze wensen. Er kan tot op zekere hoogte worden voorgesorteerd op de (inhoudelijke en geografische) verbreding van de ambities met de keuze voor een flexibele organisatievorm. Hiermee wordt de weg geëffend om een bredere set aan ambities te kunnen absorberen (of om de uitvoeringsallianties onder te brengen in een andere governance- en regiestructuur). Het is echter niet mogelijk om dit op voorhand met een organisatiemodel al te realiseren.

Om toch werk te maken van deze breed uitgedragen ambities is ons advies om de doorontwikkeling van de Regio Deal als een aparte programmalijn toe te voegen aan de Regio Deal. De inhoud van de programmalijn kan in hoofdlijnen bestaan uit a) het – met brede betrokkenheid van gemeenten en multihelix partners – verder uitwerken van de lange termijn agenda voor de regio (met de Agenda Zuid-Limburg is hiervoor al een stevige basis gelegd), b) het in kaart brengen van de regionale structuren die al een rol hebben of kunnen krijgen bij die agenda, respectievelijk kunnen worden samengevoegd, c) het op basis daarvan uitwerken en faseren van de ontwikkelwensen ten aanzien van de doorontwikkeling van de governance en organisatie van de Regio Deal, inclusief de wijze waarop bestaande structuren zoals de andere Regio Deals, Economische Samenwerking Zuid-Limburg en de Economic Board hierbij betrokken worden. Vanwege de gemeente overstijgende rol van de provincie, ligt het voor de hand om de provincie te benaderen om bij de uitwerking en financiering van deze programmalijn een rol te spelen.

Een belangrijke waarde van het incorporeren van deze programmalijn bij de Regio Deal is dat er via deze programmalijn gezamenlijk verantwoordelijkheid kan worden genomen om de wensen uit te werken en verder vorm te geven. Bovendien maakt de uitwerking in een programmalijn het mogelijk om te monitoren en sturing te geven aan de ontwikkeling die – aldus betrokken partners – in belangrijke mate gaat bepalen of de Regio Deal naar meer smaakt.