

Tussenevaluatie publieke samenwerking in Noordoost Brabant (Mid Term Review)



In opdracht van de Bestuurlijke regiegroep

Uitgevoerd door ambtelijke contactpersonen:

Ton Hanegraaf, Richard van Loosbroek, Kees Peters, Liesbeth de Theije

Voorwoord

We zijn inmiddels een aantal jaren op stoom met AgriFood Capital. Daarmee hebben we nu een natuurlijk moment om kritisch te kijken naar ons handelen, met als doel de effectiviteit van de onderlinge samenwerking te vergroten. Daarom is deze tussenevaluatie (zogenoemde Mid Term Review) die nu voor u ligt gehouden, die het ons mogelijk maakt om richting te kiezen. Deze Mid Term Review vormt een goede onderlegger voor het gesprek over de regionale samenwerking en heeft een belangrijke aanjaagfunctie voor het bepalen van de juiste gezamenlijke richting voor de samenwerking binnen de regio. Deze gesprekken over de lange termijn richting spelen niet alleen binnen de publieke samenwerking maar ook binnen de triple helix samenwerking in de regio Noordoost Brabant.

De uitkomsten van deze MTR worden breed (h)erkend door het algemeen en dagelijks bestuur van de regionale samenwerking, betrokken wethouders en raadsleden. Dit toont eveneens het draagvlak voor regionale samenwerking.

Binnen de publieke samenwerking zijn we het er over eens dat:

- samenwerking moet plaatsvinden vanuit kracht en niet omdat het moet
- we een lichte structuur willen houden maar wel met een duidelijke governance
- er doe-kracht is bij alle thema's die we gezamenlijk aanpakken en dat dit concrete resultaten oplevert
- een overkoepelende visie het cement is dat ons bindt: een top regio in agri en food!
- er zicht is op de uitgaven en resultaten van regionale samenwerking en dat ook duidelijk is waar de uitgaven vandaan komen en de resultaten geogst worden.
- niet alles met iedereen hoeft en er ook gelegenheidscoalities kunnen zijn.

Op basis hiervan is de Bestuurlijke Regiegroep als algemeen bestuur van mening dat de keuze voor een piramidemodel de meeste kansen biedt om de slagvaardigheid van het samenwerkingsverband te versterken. Dit houdt een verdere profilering in op drie specifieke thema's waarin wij als regio veel potentie zien.

De thema's in de top van de piramide vormen het DNA van de regio. Als dagelijks bestuur hebben we drie thema's voorgesteld die na bespreking in de afzonderlijke colleges, zijn bekrachtigd door het algemeen bestuur. Deze thema's zijn:

- 1) Transitie Landbouw;
- 2) Voeding en gezondheid;
- 3) Klimaat en energie.

Als algemeen bestuur kijken we ernaar uit om samen met alle partners de samenwerking voort te zetten; de scherpere keuzes die we daarin willen maken zorgen voor een stevig fundament daarvoor en een duidelijke agenda. Zowel voor onszelf als buiten onze regio! We gaan als regio Noordoost Brabant in nauwe samenwerking met de triple helix samenwerking meteen aan de slag met de drie thema's, om zo vervolg te geven aan de aanbevelingen uit deze tussenevaluatie.

Jack Mikkers

Voorzitter regionale samenwerking Noordoost Brabant.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Inleiding	4
2. Regionale samenwerking Noordoost Brabant – publieke samenwerking en triple helix	6
3. Evaluatie van de afspraken uit het convenant bestuurlijke samenwerking en strategische agenda	10
4. Algemene en regiospecifieke trends en ontwikkelingen	16
5. Bevindingen regionale samenwerking – publiek en in relatie tot triple-helix	19
6. Aanbevelingen en scenario's koers	24
7. Conclusies bestuurlijke Regie Groep, koers en vervolgproces	28
Bijlagen:	
1. Leren van evalueren, reflectie op de MTR door prof. dr. ing. Geert Teisman	31
2. Overzicht geïnterviewden en hulpvragen	37
3. Overzicht resultaten 2016 – menukaart regionale samenwerking NOB	39

*“I can do things you
cannot, you can do
things I cannot;
together we can do
great things.”*

-Mother Teresa

1. Inleiding

Aanleiding

De kaders ten aanzien van structuur, financiering en verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de bestuurlijke samenwerking in de regio Noordoost Brabant zijn vastgelegd in het Bestuursconvenant samenwerking Noordoost Brabant 2017-2020. De ambities zijn vastgelegd in de Strategische Agenda 2020 'excellente agrifood regio' inclusief uitvoeringsprogramma.

Het uitvoeren van een tussenevaluatie, ook wel mid term review (MTR) genoemd, is onderdeel van het bestuursconvenant samenwerking Noordoost Brabant 2017-2020, artikel 23:

Het convenant en de uitvoering daarvan wordt eind 2017 geëvalueerd door een mid term review regionale samenwerking Noordoost Brabant uit te voeren. Deze evaluatie wordt door de BRG voorgelegd aan de colleges van burgemeester en wethouders van de convenantpartners. Aan de hand van een financiële en inhoudelijke beoordeling wordt bekeken of de met de samenwerking beoogde doelen efficiënt en effectief worden bereikt en worden voortgezet. De colleges van burgemeester en wethouders bepalen zelf of de financiële beoordeling aanleiding geeft tot het informeren van de gemeenteraad en zullen hiertoe zelf overgaan.

Doelstelling

De tussenevaluatie kent drie doelstellingen:

- Enerzijds blikken we terug op de eerste drie jaar van de publieke samenwerking in Noordoost Brabant in relatie tot de triple helix samenwerking: hoe wordt de samenwerking tot dusver ervaren door de deelnemende overheidspartijen? Zijn we goed op weg om de ambities / doelen / afspraken van de strategische agenda 2020 te behalen?
- Anderzijds kijken we vooruit: welke trends en ontwikkelingen komen op ons af en wat betekent dat voor de regionale samenwerking?
- Tot slot schetsen we in de tussenevaluatie aanbevelingen en scenario's voor de koers van de publieke samenwerking. Het gaat om het finetunen van de manier van samenwerking, governance en inhoud van het uitvoeringsprogramma.

Beoogd resultaat

Een kwalitatieve beoordeling van de publieke samenwerking in Noordoost Brabant op basis waarvan wordt bekeken of de met de samenwerking beoogde doelen efficiënt en effectief worden bereikt en aanbevelingen worden gedaan voor de voorzetting van de samenwerking.

Opdrachtgeverschap en uitvoering

De BRG is de opdrachtgever van de tussenevaluatie. De directie van Regio NOB is ambtelijk opdrachtgever. De tussenevaluatie is ter hand genomen door een vertegenwoordiging van de ambtelijke contactpersonen.

Gehanteerde aanpak

De gehanteerde systematiek bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Evaluatie afspraken bestuursconvenant

Aan de hand van jaarverslagen is een feitelijke evaluatie uitgevoerd van de afspraken uit het bestuursconvenant. Deze afspraken zijn ondergebracht in de rubrieken democratische kwaliteit en effectiviteit.

2. Beschrijving algemene trends en ontwikkeling en actualiteit die van invloed (kunnen) zijn op de koers van de regionale samenwerking

Aan bod komen algemene trends ten aanzien van regionale samenwerking, lessen en ervaringen van andere regionale samenwerkingen en maatschappelijke en economische trends. Maar ook ontwikkelingen in de regio als een toegenomen urgentie op maatschappelijke thema's, veranderende economische situatie en arbeidsmarkt, aflopen Ondernemerslift+ in 2018, afspraken tussen regio en provincie. Aan de hand van beschikbare studies, rapporten, AFC-monitor zijn deze trends en ontwikkelingen in beeld gebracht en verrijkt met informatie uit interviewgesprekken.

3. Reflectie op de samenwerking: bevindingen

In het kader van de tussenevaluatie is een groot aantal gesprekken met bij de publieke samenwerking betrokken stakeholders gevoerd (zie bijlage 1 voor een overzicht). Deze gesprekken zijn benut voor:

1. Een reflectie op de samenwerking (publieke en in relatie tot de triple helix) tot dusver aan de hand van de thema's 'samenwerkingsgevoel', 'governance', 'resultaten en effectiviteit'
2. Het ophalen van trends en ontwikkelingen met regionale impact
3. Het ophalen van aanbevelingen voor de koers van de regionale samenwerking 2020

4. Aanbevelingen koers samenwerking: scenario's en consequenties.

Op basis van de feitelijke evaluatie, reflecties en bevindingen, trends en ontwikkelingen, is een aantal aanbevelingen opgenomen in de vorm van criteria voor succesvolle samenwerking en is een viertal scenario's opgesteld voor de koers van de regionale samenwerking.

5. Externe Reflectie

Prof. dr. ing. Geert Teisman is gevraagd om een kritische reflectie op onze evaluatie te geven om hiermee het lerend vermogen te versterken.

6. Conclusies

Op basis van de tussenevaluatie heeft het algemeen bestuur enkele conclusies getrokken en keuzes gemaakt voor het vervolg op deze uitgevoerde tussenevaluatie.

Leeswijzer

De opbouw van het document is als volgt. Na deze inleiding volgt een algemene beschrijving van de publieke en triple helix samenwerking in de regio Noordoost Brabant. Gevolgd door de evaluatie van de afspraken uit het bestuursconvenant en een beschrijving van de belangrijkste algemene en regiospecifieke trends en ontwikkelingen. In hoofdstuk 5 zijn de bevindingen van de gevoerde gesprekken opgenomen. Deze staan aan de basis van aanbevelingen en vier scenario's die in hoofdstuk 6 worden toegelicht. Vervolgens een reflectie op de samenwerking tot dusver. Hierna wordt inzicht gegeven in de belangrijkste algemene en regiospecifieke trends en ontwikkelingen.

Op basis van deze informatie is een viertal scenario's inclusief consequenties en aanbevelingen voor de koers van de samenwerking geschetst. Bovenstaande heeft vervolgens geleid tot keuzes van het dagelijks en algemeen bestuur van de publieke samenwerking die in het laatste hoofdstuk zijn opgenomen. In de bijlagen is de reflectie van prof. dr. ing. Geert Teisman op de MTR opgenomen.

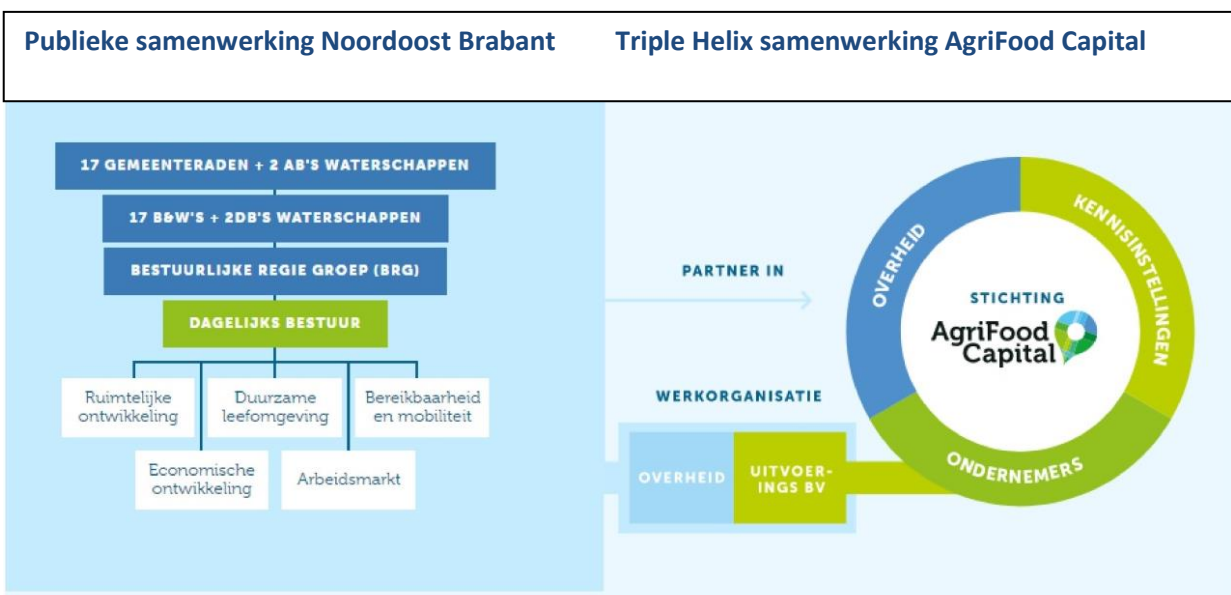
2. Regionale samenwerking Noordoost Brabant – publieke samenwerking en triple-helix

Het ontstaan van de regionale samenwerking Noordoost Brabant

Met het zogenaamde ‘Pact van de Ruwenberg’ is de samenwerking in de regio Noordoost Brabant (verder: NOB) in 2010 als publieke samenwerkingsvorm gestart. Gaandeweg heeft deze samenwerking zich ontwikkeld en is deze geïntensiveerd en vormgegeven middels een brede agenda langs een aantal thema’s. Met het ondertekenen van een bestuursconvenant in 2014 hebben de samenwerkende overheden de publieke samenwerking bekrachtigd en is ingestemd met de bestuursopdracht tot nadere uitwerking van een publiek-private samenwerking tussen Overheid, Onderwijs en Ondernemers (zogenoemde triple helix/ 3O-samenwerking).

De ontstane triple helix samenwerking is in 2014 met instemming van gemeenten en andere partners verenigd in de stichting AgriFood Capital (verder: St. AFC), welke in januari 2015 een formele juridische status heeft gekregen. Met de oprichting van de St. AFC is gekozen voor een helder profiel en tevens ambitie om Noordoost-Brabant in 2020 te laten excelleren als dé topregio in agrofood. De publieke samenwerking NOB is partner in deze triple helix organisatie. Het motto van de triple helix samenwerking AFC is ‘Sowing innovation, harvesting the future’.

Met ‘dé regionale samenwerking’ wordt de publieke samenwerking en triple helixsamenwerking in samenhang bedoeld.



Publieke samenwerking Noordoost Brabant

Het doel

Het doel van de publieke samenwerking is om gemeentelijke taken efficiënter uit te kunnen voeren en om bovenlokale maatschappelijke opgaven effectiever aan te pakken. De samenwerking is gericht op regionale strategische samenwerking: gemeenschappelijke maatschappelijke opgaven die op regionaal niveau spelen, zoals demografische en economische ontwikkelingen. Het gaat daarbij ook om economische, ruimtelijke ordenings- en infrastructurele maatregelen die bijdragen aan het versterken van de (internationale) concurrentiepositie van de regio. Daarnaast gaat het om tactische samenwerking die er vooral op is gericht om de bestuurs- en uitvoeringskracht te vergroten van intergemeentelijke taken.

In het bestuursconvenant staat het doel als volgt gedefinieerd:

Een verdere intensivering en professionalisering van de reeds bestaande samenwerking tussen de convenantpartners bekend onder de naam Regionale samenwerking Noordoost Brabant, waarbij:

- a. de gemeenschappelijke belangen van de deelnemende gemeenten worden behartigd door de opstelling, vaststelling en uitvoering van een Strategische Agenda met Uitvoeringsprogramma voor Noordoost Brabant;
- b. een adequate overleg- en besluitvormingsstructuur geboden wordt;
- c. de verdeling van verantwoordelijkheden en de afstemming van taken ten aanzien van (de uitgaven uit) het regiofonds wordt vastgelegd.

De vorm

Afgesproken is de samenwerking plaats te laten vinden in een lichte vorm, op hoofdlijnen en op vrijwillige basis, maar niet vrijblijvend. Gekozen is voor een samenwerkingsvorm gebaseerd op een publiekrechtelijke afspraak tussen de samenwerkende bestuursorganen van gemeenten, zonder dat daarvoor een specifieke rechtsvorm is gekozen. De samenwerkingsvorm is vastgelegd in artikel 3 van het bestuursconvenant.

Er is, zoals bij een bestuur van een openbaar lichaam, een Algemeen Bestuur, een Dagelijks Bestuur en een Voorzitter. Ook is er een aantal Portefeuillehouders overleggen (POHO's) binnen de bestuurlijke samenwerking actief. Hier overleggen de wethouders over een aantal inhoudelijke thema's: Economie, Duurzame Leefomgeving, Bereikbaarheid en Mobiliteit, en (sinds januari 2016) Arbeidsmarkt. Tenslotte is de centrumgemeente 's-Hertogenbosch aangewezen om als rechtspersoon namens de deelnemende partners bepaalde bevoegdheden uit te oefenen, zoals een eigen (afgescheiden) vermogen en de bevoegdheid rechtshandelingen te verrichten en personeel in dienst nemen. Verder is er een directeur van de publieke samenwerking werkzaam en een regionale werkorganisatie opgericht. Het ambtelijk apparaat werkt in Noordoost Brabant samen door informeel ambtelijke kennis te delen in een netwerkmodel. De ambtenaren blijven in dienst van de eigen gemeente en werken structureel samen, waarbij het vooral gaat om het delen van kennis, bijvoorbeeld in intergemeentelijke werkgroepen van ambtenaren. Er vindt beperkte overdracht van mensen plaats naar de regionale werkorganisatie.

Triple helix samenwerking AgriFood Capital

Naast de publieke samenwerking is er de triple helix samenwerking tussen overheden, onderwijsinstellingen en ondernemers. Het stichtingsbestuur vertegenwoordigt de drie samenwerkende partijen en kan worden beschouwd als de motor van de Triple Helix samenwerking. Haar belangrijkste taak is vanuit eigen kracht een economische duurzame ontwikkeling in de regio Noordoost Brabant te

stimuleren door economische samenwerking in de regio aan te jagen, ideeën en aanwezige kwaliteiten te verbinden en zowel binnen als buiten de regio ontwikkelingsrichtingen en kansen te agenderen.

De uitvoering van de regionale strategische agenda ligt bij de BV AgriFood Capital. De BV heeft haar eigen Raad van Commissarissen. De strategische agenda en uitvoeringsagenda zijn in de volgende paragraaf kort samengevat.

Strategische agenda, uitvoeringsagenda

Noordoost Brabant excelleert in 2020 als topregio in Agri & Food. Het AgriFood-cluster zet maatschappelijke vraagstukken op het terrein van duurzaamheid, voeding en gezondheid om in producten, diensten en concepten met toegevoegde waarde voor mens, plant, dier en haar omgeving. Sterke clusters vormen gezamenlijk dé proeftuin waar ketenpartners en toeleveranciers innovaties tot stand brengen. Daarom is de regio aantrekkelijk om er te wonen, te studeren en te werken en voor bedrijven als optimale investeringslocatie. Het realiseren van een sterke topregio is een gemeenschappelijke ambitie en opgave van zowel overheden, kennisinstellingen als bedrijfsleven.

Het investeren in innovatie wordt mogelijk gemaakt via het regiofonds, opgebouwd uit een bijdrage per inwoner en via projectfinanciering vanuit bedrijfsleven, kennisinstellingen en externe fondsen, zowel provinciaal, nationaal als Europees. Om dit mogelijk te maken gaan overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen gezamenlijk aan de slag op een viertal programmalijnen, Basics, People, Innovatie en Business

- *Basics*. Hier gaat het om de randvoorwaardelijke infrastructuur voor een sterke regio door realisatie van toplocaties, bereikbaarheid & mobiliteit, de verbinding tussen stad en platteland, en maatschappelijke waardering van AgriFood. Een goed woon-, werk- en leefklimaat biedt de juiste basis om te excelleren als topregio in AgriFood. De programmalijn Basics is belegd bij de publieke samenwerking Noordoost Brabant.
- *People*. Centraal staan de inwoners, de werkgevers en de arbeidsmarkt. De regio Noordoost-Brabant staat voor een dubbele uitdaging: de arbeidsmarkt toekomstgericht maken voor economische groei in de regio en tegelijkertijd is het belangrijk dat *alle* inwoners een goede kans op werk hebben én houden. Werkgevers en inwoners zijn in eerste instantie zelf aan zet. Waar nodig biedt AFC Werkt! ondersteuning. De partners in AFC Werkt! (overheid, het bedrijfsleven, de werknemersorganisaties en het onderwijs) sturen het arbeidsmarktprogramma aan. De afspraken zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Het zijn van een arbeidsmarktregio is vastgelegd in wetgeving.
- *Innovatie*. Activiteiten in dit domein zijn gericht op het ontwikkelen van innovatieve clusters of proeftuinen (volgens het open innovatiemodel) waardoor samenwerking, ontwikkeling, innovatie en kennisoverdracht bevorderd wordt. De BV AgriFood Capital is hoofdzakelijk verantwoordelijk voor de programmalijn innovatie en eveneens voor het bieden van een ‘inspirerend podium’ om de regio als dé agrofood regio van Nederland op de kaart te zetten.
- *Business*. Dit domein richt zich op het creëren, versterken en vernieuwen van netwerken, het vergroten van het aantal succesvolle innovaties en het ondersteunen van startende ondernemers. Het aantrekken van nieuwe bedrijven en doorontwikkeling van bestaande bedrijven zorgen ervoor dat de kritische massa in alle schakels van de AgriFoodketen op peil blijft. De programmalijn Business is grotendeels bij OndernemersLift+ belegd.

Werkorganisatie

Er is binnen de regionale samenwerking geen sprake van één werkorganisatie. De werkorganisatie van de publieke samenwerking NOB kent een directeur. Enkele overheden stellen capaciteit voor de werkorganisatie beschikbaar ten behoeve van de coördinatie van de portefeuillehoudersoverleggen of inhoudelijke thema's en projecten. De publiek-private samenwerking AFC kent een private werkorganisatie, AFC BV, met aan het hoofd een directeur. AFC BV huurt capaciteit in voor programmamanagement, zij maken eveneens onderdeel uit van deze werkorganisatie. Deze werkorganisaties streven naar maximale samenhang en synergie door gezamenlijke huisvesting, communicatiecapaciteit, administratie, secretariaat en gezamenlijke overlegstructuren. Huisvesting in Agri&Food Plaza draagt ook bij aan netwerksamenwerking met de hierin en in de nabijheid gevestigde stakeholders. De onderdelen AFC Werkt! en OndernemersLift+ kennen een eigen uitvoeringsorganisatie en dragen bij aan de programmalijnen People resp. Business; hiermee wordt eveneens synergie nagestreefd door gezamenlijke huisvesting en communicatie.



3. Evaluatie van de afspraken uit het convenant bestuurlijke samenwerking en strategische agenda

Allereerst zijn in het kader van de tussenevaluatie de afspraken uit het bestuursconvenant geëvalueerd. De evaluatie is uitgevoerd op basis van beschikbare gegevens zoals bijv. jaarverslagen, jaarplannen en vergaderverslagen. Voor de evaluatie van de afspraken uit het bestuursconvenant en de strategische agenda is onderscheid gemaakt in 'democratische kwaliteit' en 'resultaten, financiën, effectiviteit'. In dit hoofdstuk staan de belangrijkste bevindingen per rubriek opgenomen.

Democratische kwaliteit

In Nederland is gemeentelijke samenwerking georganiseerd op basis van het principe van verlengd lokaal bestuur. Dit betekent dat de sturing van en de controle op het functioneren van samenwerkingsorganen berust bij de gemeenteraden. Voor de mate waarin sturing en controle daadwerkelijk gestalte hebben gekregen, zijn drie zaken van belang. Het gaat om het voldoende informeren van gemeenteraden en colleges van B&W, het bieden van de mogelijkheden om belangrijke regionale beslissingen te beïnvloeden, te controleren en bij te sturen. In het convenant zijn hierover de volgende afspraken gemaakt .

In het bestuursconvenant zijn in hoofdstuk 3 afspraken gemaakt hoe de democratische kwaliteit te borgen. In algemene zin kan geconcludeerd worden dat de afspraken uit het bestuursconvenant goed worden nageleefd, waarbij aanvullend het volgende wordt opgemerkt:

Convenantpartners

- Alle convenantpartners zijn uitgenodigd voor deelname aan overleggen van de Bestuurlijke regiegroep en portefeuillehoudersoverleggen
- De convenantpartners hebben de hoogte van de bijdragen aan het regiofonds vastgesteld. In 2016 is het "Bestuursconvenant regionale samenwerking Noordoost Brabant geactualiseerd en verlengd voor een periode van vier jaar (2017-2020). Vastgesteld is toen ook de "Strategische Agenda en de hoofdlijnen van de samenwerkingsovereenkomst van het Regionale arbeidsmarktprogramma AgriFood Capital Werkt! 2016-2020!". Voor uitvoering hiervan is de bijdrage aan het regiofonds verhoogd met € 1,00. De totale bijdrage aan het regiofonds is daarom vastgesteld op € 4,00 per jaar per inwoner voor de jaren 2017 tot en met 2020. NB. Omdat het arbeidsmarktprogramma pas sinds 2017 onderdeel uitmaakt van het bestuursconvenant, wordt dit onderdeel niet geëvalueerd.
- De convenantpartners hebben een triple helix samenwerkingsverband opgericht in een aparte entiteit. Dit samenwerkingsverband, vormgegeven in de Stichting AFC, heeft in juni 2015 een formele juridische status gekregen.

Bestuurlijke regiegroep

- De BRG informeert minimaal halfjaarlijks de raden en gemeenteraden over de voortgang van de samenwerking. Dit is gebeurd door informatieavonden, raadsinformatiebrieven en naar aanleiding van de jaarplannen en begrotingen. Daarnaast is er een klankbordgroep voor raadsleden ingesteld die vier keer per jaar bij elkaar komt.
- Voor het verbeteren van sturing en toezicht door algemeen besturen en gemeenteraden is er behoefte aan tijdige en juiste informatievoorziening (verantwoording), meer fundamentele discussies over de ambities en een sterker gezamenlijk optreden van de raden in de regio. Dit staat

nog in de kinderschoenen. Mede hierdoor zijn er spanningen tussen de kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol van raden op lokaal niveau en de organisatie op regionaal niveau.

- De BRG besluit over de besteding van het regiofonds. Dit gebeurt op hoofdlijnen jaarlijks door het opstellen van een jaarplan inclusief begroting.
- In het convenant is afgesproken dat de BRG jaarlijks voor 1 november de begroting vaststelt voor het daaropvolgende kalenderjaar. In 2017 is op verzoek van gemeenteraden en algemeen besturen, afgesproken de planning parallel te laten lopen met gemeenschappelijke regelingen. Voor de begroting 2018 is dat redelijk gelukt.
- Er zijn portefeuillehoudersoverleggen door de BRG ingesteld. In het jaarplan en de begroting van de publieke regionale samenwerking worden middelen t.b.v. het nastreven van de doelen van de POHO's beschikbaar gesteld.

Dagelijks Bestuur NOB

- Het Dagelijks Bestuur is belast met de dagelijkse leiding van de samenwerking, zoals het uitvoeren van de besluiten van de BRG, aansturing van de directeur van de publieke samenwerking, algemeen toezicht op het samenwerkingsverband, het namens de BRG nemen van besluiten over uitgaven van het regiofonds.
- De overheidsvertegenwoordiging in het stichtingsbestuur van AgriFood Capital wordt afgevaardigd vanuit de BRG. Door overlap met het Dagelijks Bestuur wordt op bestuurlijk niveau een gezamenlijke uitvoeringsagenda in de regio geborgd.

Portefeuillehoudersoverleggen

- De POHO structuur is in de loop van de samenwerking gewijzigd. Aan de onderdelen Economie, Duurzame Leefomgeving, Bereikbaarheid en Mobiliteit en Arbeidsmarkt is invulling gegeven. Met het POHO Ruimte is gestart, maar is nog niet structureel georganiseerd.
- De POHO's besluiten over de door de BRG beschikbaar gestelde middelen. POHO's Duurzame Leefomgeving en Economie cofinancieren vanuit het REAP- fonds (sinds 2017 regeling EI) en het streeknetwerkenfonds (tot 2017). Voor Duurzame Leefomgeving zijn sinds 2017 enkel middelen uit het regiofonds beschikbaar. Aanvullende bijdragen blijven vooralsnog uit.
- Vanaf 2017 vinden de POHO's op dezelfde dag plaats in de vorm van een 'regiodag'. Met als doel de afstemming efficiënter te laten verlopen.

Resultaten, financiën, effectiviteit

Bij de bepaling van de effecten van regionaal bestuur is in de eerste plaats van belang of het beoogd maatschappelijk rendement of meerwaarde daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Daarnaast zijn ook de kosten van de samenwerking van betekenis. Een belangrijke vraag is: Wat levert regionaal bestuur op voor de deelnemende partners? Bij de baten gaat het om de mate waarin in regionaal verband gestelde doelen worden gerealiseerd. Tegenover de baten van regionale bestuursvormen, staan de kosten ervan. Deze kosten hebben niet alleen betrekking op de financiële bijdragen, maar betreffen ook de niet-financiële samenwerkingskosten.

Resultaten

De afgelopen jaren zijn op alle afgesproken programmalijnen van de uitvoeringsagenda resultaten geboekt en zijn belangrijke stappen in de vastgestelde richting gezet. De resultaten worden jaarlijks opgenomen in jaarverslagen van de verantwoordelijke uitvoeringsorganisaties. Voor een actueel beeld en overzicht van resultaten per programmalijn wordt verwezen naar het jaarverslag / manifest dat voor 2016 is opgesteld (zie bijlage 3).

Wanneer deze resultaten worden gespiegeld aan de inhoud van de strategische agenda kan in algemene zin worden geconstateerd dat de regionale samenwerking goed op weg is om de ambities / doelen en afspraken van de strategische agenda te behalen. Belangrijke behaalde resultaten zijn het 'executive programme', doorontwikkeling van innovatieve regionale hotspots en het bieden van een podium, bijv. We Are Food en Dutch AgriFood Week.

Deze tussenevaluatie is hoofdzakelijk kwalitatief van aard. Om de vraag of de beoogde doelen efficiënt en effectief worden bereikt te beantwoorden, is het nodig om in ieder geval ook een financiële conclusie te trekken. De financiële beoordeling in deze tussenevaluatie is onvoldoende dergelijke 'harde' conclusies te trekken. Wel is op basis van de jaarverslagen en AFC-monitor te constateren dat het gros van de beoogde doelen worden bereikt.

Het regiofonds

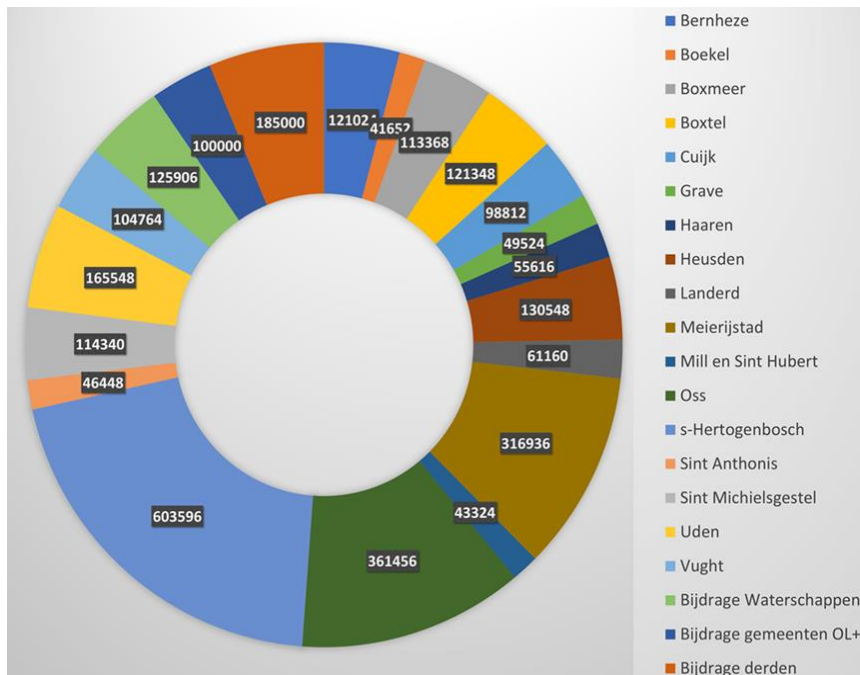
- De BRG legt iedere drie jaar een voorstel over de hoogte van de bijdragen van de convenantpartners ter besluitvorming voor aan de gemeenteraden, via de colleges van burgemeester en wethouders van de convenantpartners. De raden hebben op basis van het voorstel van de BRG ingestemd met een bijdrage van € 4,00 per inwoner/jaar. Deze bijdrage is in het laatste bestuursconvenant verankerd.
- De sturing op het regiofonds vindt via de BRG plaats.
- Over de financiering uit het regiofonds van de uitvoeringsorganisaties AFC Werkt! en AgriFood Capital zijn vaste meerjarige afspraken gemaakt. Hiervan ligt de begroting vast via afgesloten overeenkomsten. Het gaat om 1€/ inwoner/jaar voor het programma AFC Werkt! (ca. € 600.000,-) en om een jaarlijkse bijdrage van €1.006.000,- aan AgriFood Capital BV. Sturing van de begroting van AFC Werkt! (het arbeidsmarktfonds) vindt plaats via het voorzittersoverleg van AFC Werkt!. De sturing op het programma en begroting van AgriFood Capital BV is belegd bij het Stichtingsbestuur van AgriFood Capital.
- Het regiofonds wordt gevoed uit de bijdragen van convenantpartners en kent de opzet dat ook andere partijen kunnen bijdragen aan het regiofonds. Naast de convenantpartners dragen tot op heden enkel de Provincie Noord-Brabant en de Rabobank direct bij. De andere 'O's' financieren enkel in innovatieprojecten waar ze direct bij betrokken zijn.
- Het arbeidsmarktfonds wordt gevoed uit bijdragen van provincie, ministeries SZW en OC&W en Europa.
- Aan de afspraak dat maximaal 25% van het regiofonds wordt besteed voor de algemene kosten die uit het bestuursconvenant voortvloeien, wordt voldaan.
- In het convenant is opgenomen dat de middelen uit het regiofonds vooral ingezet worden als (co)financiering van projecten en/of programma's passend bij de strategische agenda met uitvoeringsprogramma. In de periode 2012 t/m 2016 is een groot deel van het regiofonds ingezet als (co)financiering in kader van de provinciale subsidieregelingen REAP en streeknetwerk. Op deze

manier is een aanzienlijk aantal projecten gerealiseerd, grotendeels getrokken en medegefinancierd door de partijen in deze projecten.

Financiën.

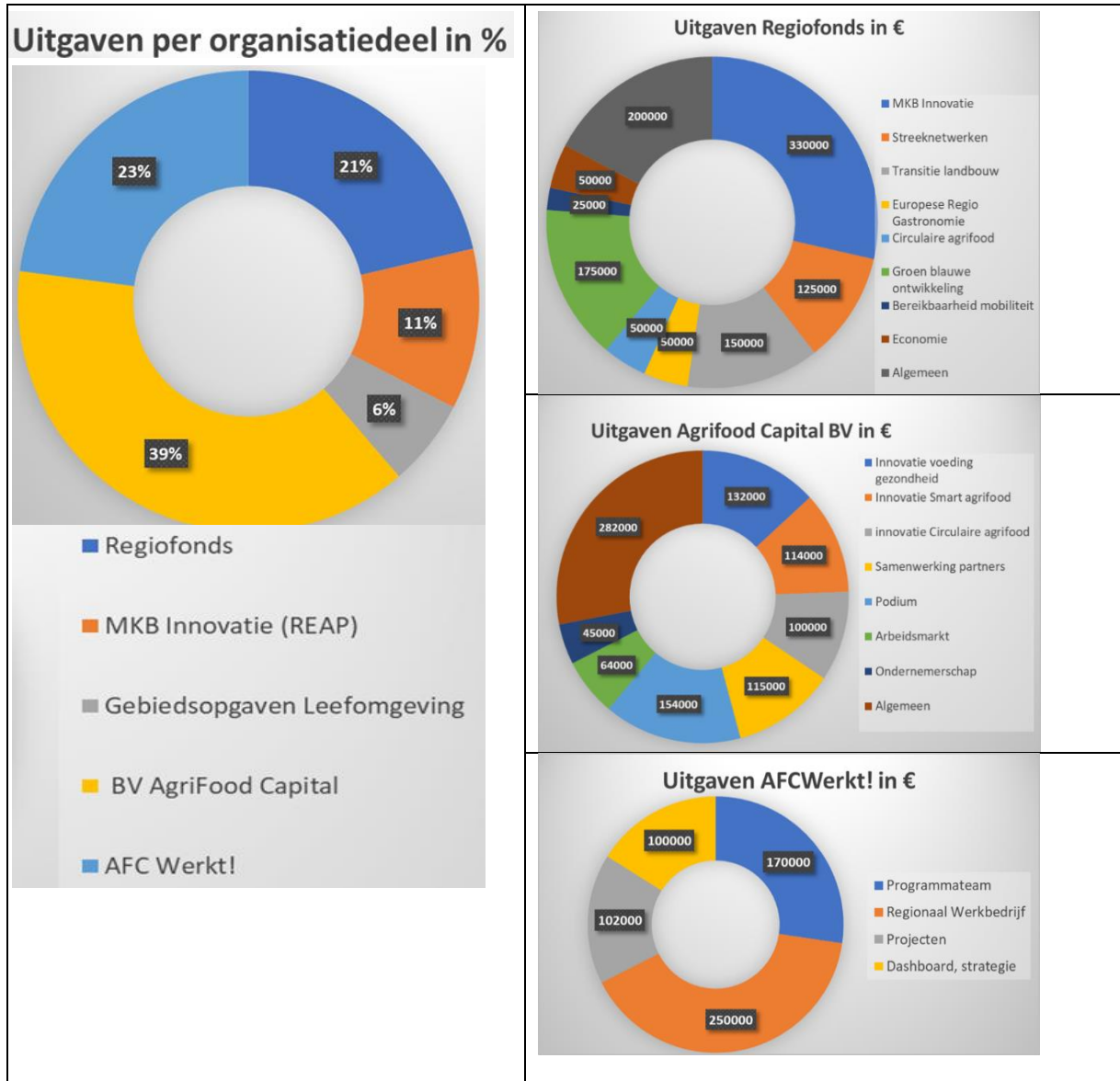
De inkomsten en uitgaven van het regiofonds zonder de bijdrage van subsidie van de provincie zijn in onderstaande grafieken weergegeven.

- Waar zijn de inkomsten regiofonds van afkomstig?

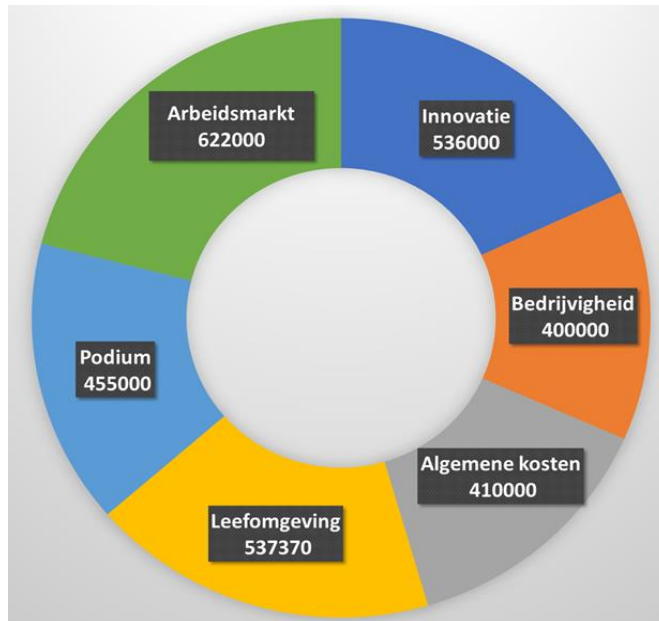


- Waar wordt het geld uit het regiofond aan besteed?

In onderstaande grafiek zijn de uitgaven in percentages voor het jaar 2016 aangegeven.

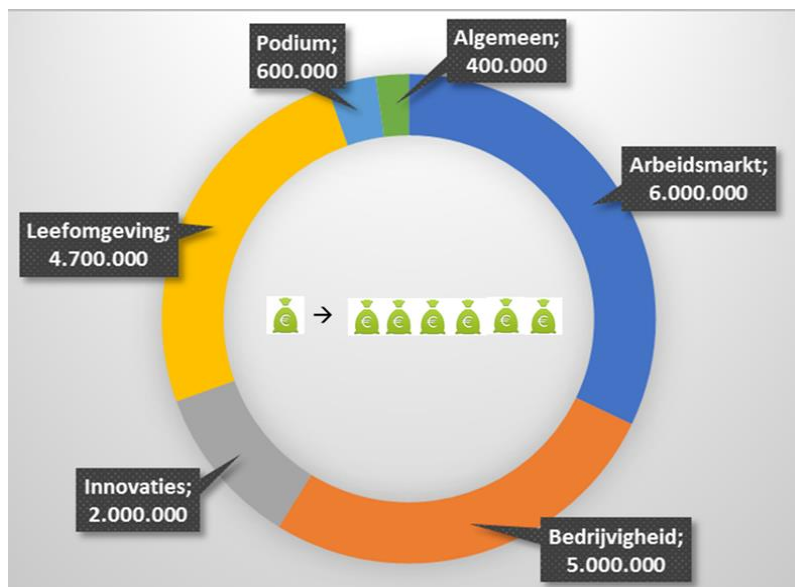


- Aan welke thema's wordt het geld besteed?



- Multiplier van het regiofonds

Per inhoudelijk thema is de multipliierverschillend. In algemene zin levert elke euro die de convenantpartners in de regio stoppen 6 euro op. De inleg in het regiofonds van 3 miljoen wordt grofweg vermeerderd tot 18 miljoen/jaar. De multiplier wordt vooral gerealiseerd door het binnen halen van extra publiek geld: Van Europa/Rijk gaat het om 13 miljoen, Van Provincie Noord Brabant is dat 1,5 miljoen en 0,5 miljoen van private investeerders.



Jaarrekeningen 2014, 2015, 2016

De accountant geeft aan dat de jaarrekeningen een getrouw beeld geven van de grootte en samenstelling van het vermogen van de Regio Noordoost Brabant per 31 december 2015/ 2016 en van het resultaat over 2015/2016. De opgenomen bedragen van 2014 in de jaarrekening 2015 zijn niet gecontroleerd omdat over de jaarrekening 2014 geen accountantscontrole is toegepast. De jaarrekeningen van 2015 en 2016 zijn, nadat de verklaring van de accountant beschikbaar was, door de BRG goedgekeurd.

4. Algemene en regio specifieke trends en ontwikkelingen

Bij een tussenevaluatie is het ook belangrijk om stil te staan bij ontwikkelingen en trends, die van invloed zijn of gevolgen kunnen hebben voor de (agenda van de) samenwerking. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste algemene en regio specifieke trends en ontwikkelingen.

Algemene trend: Meer focus op regionale samenwerking

De ambitie van het Rijk is de economische toppositie van Nederland uit te bouwen en te versterken door een aantrekkelijk vestigingsklimaat en uitstekende (internationale) bereikbaarheid. De stedelijke regio's met een concentratie van topsectoren zijn van nationale betekenis. Landelijk beleid is erop gericht om economisch succesvolle regio's te versterken. De verwachting is dat de positie en het belang van regionale samenwerkingsverbanden alleen maar sterker wordt.

In het landelijk beleid is de aandacht verschoven van sterke regio's naar kansrijke economische sectoren. Dit bevestigt het belang van de focus in de regio Noordoost-Brabant voor de topsector Agri & Food, maar geeft ook onderbouwing voor een nadere aansluiting op Brainport Eindhoven met onder andere 'high tech meets agrifood' en 'datadriven agrifood'.

Op provinciaal niveau opteert de provincie Noord-Brabant met haar versnellingsafspraken met de afzonderlijke vier regio's ook naar samenhang in doelstellingen, beleid en uitvoeringskracht tussen provincie en regio. Het feit dat de regio Noordoost-Brabant middels een Triple Helix-verband is verenigd in AgriFood Capital draagt bij aan de interesse van de provincie om zaken op het schaalniveau van de regio te bekijken en gezamenlijk op te pakken.

Enkele belangrijke regionaal relevante algemene maatschappelijk-economische trends

- Verschillen binnen en tussen regio's worden zichtbaarder en nemen toe; mobiliteit/bereikbaarheid, vitaliteit en toegang voorzieningenniveau, bevolking, werkgelegenheid. Dit staat o.a. onder invloed van digitalisering en robotisering, opmars media, flexibilisering arbeidsmarkt.
- Verschillen in de samenleving nemen toe en worden meer benadrukt. Dit manifesteert zich in o.a. levensstijl en gezondheid, kwaliteit leefomgeving.
- Technologische, maatschappelijke en economische veranderingen grijpen in op de verhouding tussen overheid en samenleving.
- Het belang van vestigingsklimaatfactoren neemt toe; onderwijs, arbeidsmarkt, kwaliteit woon- en leefomgeving en gezond en aantrekkelijk woon en werkmilieu.
- Onder invloed van mondiale concurrentie is sprake van toenemende schaalvergroting in economie, landbouw, bedrijfsleven en onderzoek. Mondiale waardeketens bieden kansen voor Nederland, met sterke internationale uitgangsposities.
- Noodzaak van goede afweging van belangen tussen economie en milieu neemt toe door toenemende druk op de omgeving t.a.v.: milieukwaliteit, fossiele grondstoffen, ruimte- en bodemgebruik, water en voedselvoorziening.
- Toenemende impact van transitieopgaven energie, klimaat, landbouw, recreatie en verstedelijking op fysieke omgeving.

Regionale ontwikkeling

Highlights AFC monitor 2014 & 2016

In zowel 2014 als 2016 heeft de regio een 'monitor' laten maken van hoe de regio ervoor staat.

Positief:

- Opleidingsniveau beroepsbevolking stijgt
- Arbeidsparticipatie is hoog
- Werkloosheid is relatief laag en daalt
- Arbeidsproductiviteit is hoog
- Toegevoegde waarde in de regio stijgt
- Aantal banen in de AgriFood-keten stijgt
- Bruto regionaal product groeit
- Exportwaarde AgriFood-keten groeit
- AgriFood-keten blijft compleet
- Relatief veel innovatieve bedrijven
- De regio is op sociaal-cultureel vlak relatief sterk ontwikkeld
- Natuur en landschap in de regio zijn eveneens relatief sterk ontwikkeld

Aandachtspunten:

- Groei aantal AgriFood bedrijven is beperkt
- Aantal snelle groeiers is beperkt
- Meer samenwerking bij innovatie tussen bedrijven mogelijk
- Meer omzet uit innovatie mogelijk
- Meer inzet op ontwikkeling ruimtelijke vestigingsvoorwaarden en kennis nodig
- Verbetering van kwaliteit van bodem, water en lucht is mogelijk
- Uitbreiding van gebruik van duurzame energie

Algemeen

Sinds de oprichting van de regionale samenwerking is de economische situatie sterk veranderd. Bij aanvang was sprake van een economische crisis en waren bedrijven, overheden en onderwijs en kennisinstellingen meer op elkaar aangewezen. Zoals uit de AFC-monitor blijkt is de economische situatie verbeterd; het aantal banen stijgt, het bruto regionaal product stijgt en de agrofood keten blijft compleet. Echter blijkt ook dat het aantal agrifood bedrijven beperkt is gegroeid, en dat er meer samenwerking tussen bedrijven mogelijk is op het vlak van innovatie. En dat er meer kan worden ingezet op de ontwikkeling van ruimtelijke vestigingsvoorwaarden en de kwaliteit van de fysieke omgeving achterblijft.

Urgentie op een aantal belangrijke maatschappelijke thema's (transitie landbouw, energie en klimaat, voeding en circulaire economie, leefbaarheid) en inzet van de triple helix organisatie op deze thema's is toegenomen maar kan nog verder worden versterkt. Nu is het zaak om deze ook echt te agenderen en in te bedden in de strategische agenda en de regionale innovatiekracht en het netwerk er voor te benutten.

De regio NOB heeft in 2017 haar Omgevingskoers opgesteld om de bestaande kwaliteiten te versterken én in te kunnen spelen op de nieuwe uitdagingen. Hiervoor kiest de regio Noordoost-Brabant ervoor om samen sterker te maken wat al sterk is! Dit leidt tot drie regionale kernopgaven:

- Versterking van de innovatiekracht van de topsectoren van de regio, waaronder Agrifood, health, life sciences, bio-based industrie, HTSM (High Tech Systemen & Materialen) en logistiek;
- Versterking van de agglomeratiekracht om schaalvoordelen beter te kunnen benutten;
- Versterking van de 'omgevingskracht' door verbetering van een Duurzame Leefomgeving;

De hiervoor genoemde transitieopgaven zijn eveneens in de omgevingskoers verankerd.

Consequenties trends en ontwikkelingen op de regionale koers

Bovengenoemde trends en ontwikkelingen kennen consequenties voor de focus van de regionale samenwerking:

- De economische, maatschappelijke en bestuurlijke werkelijkheid manifesteert zich in toenemende mate op regionaal niveau. De onvoorspelbaarheid van ontwikkelingen en de grote snelheid van veranderingen vragen een groot adaptief vermogen van het bestuur. Daarmee neemt het belang van een netwerkorganisatie voor het regionaal samenwerkingsverband toe. Dat vergt dat bestuur een rolopvatting heeft die past in de netwerksamenleving. Het is belangrijk dat economische groeikansen en bestuurlijke inrichting meer met elkaar in overeenstemming worden gebracht, door inhoudelijke

opgaven voorop te stellen, voldoende adaptief vermogen om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en veranderingen, en het leggen van verbindingen tussen domeinen, sectoren en tussen bestuurslagen. (Maak Verschil, 2017)

- De democratische legitimiteit is bij vrijwel elk regionaal samenwerkingsverband een issue. Legitimiteit van de samenwerking staat op gespannen voet met de flexibiliteit en ruimte die eveneens nodig zijn om op regionaal niveau effecten te realiseren (Maak Verschil, 2017). Ook in NOB zal hier blijvende aandacht voor zijn. Voor raadsleden hangt grip af van controle en vertrouwen. Over het algemeen wordt er met name vanuit bestaande bestuurlijke structuren naar regionale samenwerking wordt gekeken. Met het instellen van een klankbordgroep voor raadsleden is er over en weer meer begrip voor elkaar. Daarnaast zijn er op het vlak van veerkrachtig bestuur diverse ontwikkelingen in Noord-Brabant gaande, die ook consequenties voor de positie van raadsleden hebben: fusies, opdelingen en vrijwillige samenwerkingen maken het dat er andere netwerken van grotere gemeenten of subregio's ontstaan. Ook de opkomst van een participatiesamenleving heeft impact op de rol van de overheid.
- Bij het toenemen van het belang voor regionale samenwerking en het toenemen van het aantal opgaven, is het belangrijk om verwachtingen in de pas te laten lopen met de middelen. Oftewel, bij het uitblijven van extra middelen dan wel capaciteit is het zaak om strikte keuzes te maken over de thema's die wel maar vooral ook niet (kunnen) worden opgepakt door Regio NOB.
- Het belang van een aanpak van complexe vraagstukken als energietransitie, circulaire economie, klimaat, transitie duurzame landbouw, leefbaarheid neemt ook in regio Noordoost Brabant toe. In de regio Noordoost Brabant is het al dan niet slagen van een transitie naar een duurzame landbouw sterk bepalend voor de toekomst. Kenmerkend van complexe vraagstukken in algemene zin is dat ze alleen verder te brengen zijn door inspanningen van lange duur en door vele partijen. Het gaat om slimmere, sneller te formeren en krachtige ketens van samenwerking in meer omvangrijke netwerken van actoren, die deels met elkaar concurreren, soms met elkaar samenwerken, maar in ieder geval begrijpen dat ze snel en veel kennis met elkaar moeten delen of effectief te handelen (Teisman, 2017).
- Aandacht voor de veranderende arbeidsmarkt is onontkoombaar, vanuit AFC Werkt! wordt ingezet op een Leven Lang Leren. De regionale schaal is voor arbeidsmarkt-vraagstukken steeds vaker de schaal waarin passende oplossingen worden gevonden. De ministeries SZW en OC&W en de provincie stellen tripartiete samenwerking op deze schaal steeds vaker wettelijk verplicht of als voorwaarde.
- Sociale cohesie wordt een steeds belangrijker thema en biedt in de regio NOB een kans om de herkenbaarheid van de regio én het draagvlak voor regionale samenwerking bij o.a. inwoners te vergroten.
- Het belang van een goede logistiek / infrastructuur in deze regio is groot.
- Thema voeding en gezondheid, en een regiospecifieke focus / invulling daarvan, blijft erg belangrijk voor deze regio.
- De toekomst van de agrofoodsector zal in toenemende mate bepaald worden door technologie (bijv. robotisering en mechanisering met ontwikkeling van nieuwe totaalconcepten zoals vertical farming als gevolg). Innovatie binnen het onderwijs en verbondenheid van onderwijs met de keten is essentieel om aansluiting te houden bij trends en ontwikkelingen.
- Een belangrijke trend en ontwikkeling is het belang van de samenwerking en lobby van Noord(oost) Brabant in Europa. Om de sterke concurrentiepositie in de agrofood te behouden is het noodzakelijk om te komen tot nieuwe onderscheidende waarden en verdienmodellen binnen de gehele agrofood. De koers moet steeds meer gericht zijn op duurzaamheid, waardetoevoeging in ketens en gebieden en maatschappelijke legitimatie. Wat betreft innovaties en het openleggen van nieuwe markten is een sterk cross-sectorale insteek met verbindingen binnen en buiten de provincie- en landsgrenzen heel belangrijk. Hiervoor moeten netwerkstructuren voor de agrofoodsector uitgebouwd worden.

5. Bevindingen regionale samenwerking – publiek en in relatie tot triple-helix

Naast de feitelijke evaluatie van de afspraken uit het bestuursconvenant, opgenomen in hoofdstuk drie, is in kader van de tussenevaluatie een groot aantal gesprekken gevoerd. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de (groepen van) personen met wie gesproken is/ danwel input is opgehaald.

Deze gesprekken zijn toegespitst op een reflectie op het samenwerkingsgevoel, governance en resultaten van dusver, ophalen van belangrijke trends met regionale impact en inzichten voor de koers van de samenwerking tot 2020.

De belangrijkste inzichten van de gesprekken zijn in dit hoofdstuk weergegeven. De inzichten zijn gerubriceerd naar een aantal criteria die in belangrijke mate het succes bepalen van regionale samenwerking. Dit hoofdstuk geeft enkel het breed gedragen beeld weer dat naar voren is gekomen uit de gesprekken. Individuele opmerkingen en meningen zijn hierin niet verwerkt.

Het profiel van de regio - AgriFood

Er is groot draagvlak voor het gekozen regionaal profiel en ambitie ‘topregio in AgriFood’. Over de keuze voor AgriFood is geen discussie. Een sterk profiel is belangrijk voor het versterken van de regionale identiteit, herkenbaarheid, positionering en profilering. AgriFood is bij uitstek een thema om ook met partners buiten de regio op samen te werken. Vanuit de ingestelde Europese regionale tafel wordt bekeken met welke partijen op welke thema’s in het binnen- en buitenland kan worden samengewerkt. De regio als toonaangevende proeftuin op het gebied van de gehele AgriFood keten productie, voedselbereiding en -beleving. Dit gebeurt in samenwerking met de Provincie, binnen Brainport network, met Zuidoost Brabant en Limburg, maar ook met Food Valley en binnen de VNG en G32. Dat heeft inmiddels geleid tot interessante samenwerkingen op het gebied van Europese regionale gastronomie, High Tech en AgriFood, New Technologies, Big Data en Food security. Hierdoor wordt het merk AgriFood Capital naast de betrokken samenwerkingspartners ook steeds herkend door relevante (agrifood-)partners binnen en buiten Brabant. De regio Noordoost Brabant is hierdoor meer op de kaart komen te staan en ook een serieuzere samenwerkingspartner geworden. Als aandachtspunt wordt meegegeven dat de regio nog beter gebruik kan maken van de aanwezige kennis bij provincie en andere regio’s op het vlak van AgriFood.

Als keerzijde van deze sterke AgriFood Capital profilering wordt ervaren dat de meerwaarde en het belang van de publieke samenwerking, die verder gaat dan economische structuurversterking, innovatie en arbeidsmarkt, wordt overschaduwd. Dit uit zich in de beleving van betrokkenen o.a. in het ‘claimen’ van resultaten van de publieke samenwerking door AgriFood Capital. Hierdoor en door een (in de beleving) niet eenduidige communicatie, is ook verwarring en onduidelijkheid ontstaan over wie of wat AgriFood Capital nu precies is; het merk, de publieke samenwerking of enkel de triple-helix samenwerking?

Uitvoeringsagenda

Focus binnen de agenda

Er is nog veel onduidelijkheid over waar de publieke samenwerking en de triple helix samenwerking wel en niet van is. Dit komt mede door het soms ondersteunen van losstaande initiatieven / projecten. De belangrijkste focus van de samenwerking in algemene zin zou volgens betrokkenen gericht moeten zijn op structuurversterking van het totale ecosysteem en het bieden van een voedingsbodemp daarvoor. Dit moet nog nadrukkelijker worden uitgedragen. Daarbij is het belangrijk dat de samenwerking (zowel publiek als

triple helix) kritisch is over de eigen rol en posities en daarin heldere keuzes worden gemaakt en prioriteiten gesteld.

Het gevoel heerst dat er binnen de triple helix samenwerking te weinig aandacht is voor belangrijke randvoorwaardelijke aspecten en maatschappelijke opgaven waar de publieke samenwerking zich met name op richt. Men vindt dat dat de triple helix samenwerking zich meer zou moeten richten op het belang van en innovaties t.b.v. de gewenste transitie van de primaire sector (incl. opkomst van high tech). Maar ook thema's als veranderende arbeidsmarkt, veerkrachtige leefomgeving en sociale cohesie zijn essentieel voor deze regio en zijn gebaat bij innovatie. Onderwijs en kennisinstellingen kunnen hierin een verbindende rol vervullen.

Omvang regiofonds vs. gewenste activiteiten

Door een aantal nieuwe speerpunten (energie, innovatieve hotspots, transitie landbouw, We Are Food, Leisure ontwikkelfonds) is de begroting voor 2018 ontoereikend. De dekking van dit nieuwe beleid is alleen mogelijk door de reserves te gebruiken die er nog zijn uit voorgaande jaren en binnen de begroting te schuiven en geld te halen uit andere deelprogramma's. Zo is voor de begroting 2018 voorgesteld geld te halen uit het programma 'veerkrachtige leefomgeving' en het programma voor het stimuleren van MKB innovatie. Dit laatste heeft als direct effect dat minder MKB startups kunnen worden geholpen, terwijl de aanvragen en ook de kwaliteit van de aanvragen binnen dit programma juist stijgt. Een tweede effect is dat de regio cofinanciering mist van de provincie en bijdrage van private partijen. Dus elke € bezuiniging leidt tot een lager bestedingspotentieel van 4€. Dit geldt ook voor het deelprogramma Duurzame Leefomgeving. Hierdoor kunnen minder gebiedsopgaven in Noordoost Brabant worden gesteund en ook hier loopt de regio cofinanciering mis binnen de versnellingsafspraken hierover met provincie. Inzet van de reserves uit voorgaande jaren is eenmalig. Vanaf 2018 is er geen reserve meer en geen flexibiliteit in de begroting. Bezien vanuit goed financieel beleid is dit een ongewenste situatie. Maar ook vanuit het belang (en zoals eerder blijkt, steeds belangrijker worden) van de programma's economie en veerkrachtige leefomgeving is dit een ongewenste situatie. De vragen vanuit de portefeuillehouders zijn groter dan de financiële armslag mogelijk maakt.

Communicatie

Goede communicatie is essentieel in de positionering, profilering van de regionale samenwerking en de betrokkenheid van bestaande en nieuwe samenwerkingspartners. Daarbij gaat het om communicatie van de ambitie, agenda, structuur, financiën en resultaten. Er wordt in de beleving van veel geïnterviewden nog te veel te diffuse informatie gezonden. Ook is de centrale boodschap te ingewikkeld. Naast een heldere en eenduidige communicatie is er behoefte aan een goede kennisontsluiting van overleggen en actualiteiten op thema's / deelprogramma's. De gebundelde communicatie van de publieke samenwerking en de triple helix samenwerking heeft meer tot verwarring geleid dan tot versterking en verbinding. De behoefte aan een verbijzondering in de communicatie van de publieke samenwerking / onderscheid in de publieke en triple helix samenwerking is groot.

Structuur en werkorganisatie

Organisatiestructuur

De publieke samenwerking en triple helix samenwerking zijn nog relatief jong. Een uitzondering vormt het regionale arbeidsmarktprogramma, waarbij sinds 2009 triple helix wordt samengewerkt. Met de oprichting

van de triple helix samenwerking in 2014 is gekozen voor het huidige governance- en samenwerkingsmodel, gebaseerd op het 'Brainport model'. Door enkele geïnterviewden wordt de vraag gesteld of dit model voldoende past bij de cultuur en historie van onze regio. De gemeenteraden voelen zich te veel op afstand staan en de regio zou dichterbij de raden gebracht moeten worden. Een klankbordgroep zoals nu actief is daarvoor niet de oplossing. Men vindt de huidige structuur en de wijze van mogelijke sturing op de triple helix samenwerking ondoorzichtig. Echter wordt ook onderkend dat de hang van de samenwerkende overheden naar vaste structuren ook een risico kan zijn voor de samenwerking, door minder flexibiliteit in de samenwerking binnen de triple helix.

Effectiviteit werkorganisatie

Er is veel bewondering voor de grote slagvaardigheid van de werkorganisatie. Het aantal onderwerpen en thema's waarop wordt samengewerkt en resultaten worden geboekt is de afgelopen jaren toegenomen, terwijl de omvang van de werkorganisatie beperkt is gebleven. De grootste meerwaarde van de werkorganisatie wordt ervaren in het vervullen van een verbindende, inspirerende, aanjagende en agenderende rol met focus op structuurversterking van de regio.

De inzet van voldoende (juiste en strategische) capaciteit door samenwerkende overheden voor de publieke samenwerking is momenteel onvoldoende. Dit beperkt de effectiviteit en slagkracht en vormt een groot risico voor de toekomst van de samenwerking.

Samenwerkingscultuur

Verbondenheid - algemeen

Bij regionale publieke en triple helix samenwerking gaat het niet alleen om een zakelijk en rationeel proces. Het is belangrijk dat overheden een zekere mate van homogeniteit hebben (historisch, sociaal-cultureel), hier zitten binnen Noordoost Brabant grote verschillen. Een gezamenlijke cultuur en identiteit is zeker geen vanzelfsprekendheid. Daarnaast gaat het ook om 'samenwerkingsgevoel'. Partners moeten een positief beeld van elkaar hebben, de sleutelfiguren van de partnergemeenten moeten elkaar vertrouwen, en de partners moeten ook overeenstemming hebben over het soort taken waarop zij willen samenwerken en de redenen daarvoor en een gevoel van urgentie delen. In de gesprekken kwam dit onderwerp uitgebreid aan de orde met betrekking tot zowel de publieke samenwerking, de triple helix samenwerking, tussen publieke en triple helix samenwerking en tussen de gehele regionale samenwerking en andere partners.

Verbondenheid – 'wij-gevoel'

Binnen de samenwerking is bij met name de samenwerkende overheden nog te veel focus op eigen directe belang / 'terughalen van ingelegde euro's'. Het gevoel 'wat goed voor de regio is ook goed voor ons', is nog onvoldoende aanwezig. Fundamentele uitdaging is om de regionale samenwerking (zowel publiek als triple helix) te richten op het belang van een sterke regio in de toekomst en minder op het belang van individuele partners op kortere termijn.

Binnen publieke samenwerking

De bestuurlijke betrokkenheid bij met name de leden van de Bestuurlijke regiegroep (BRG), dagelijks bestuur (DB) en leden van de portefeuillehoudersoverleggen (POHO's) is groot en in de loop der jaren toegenomen. Men is echter van mening dat de verbondenheid binnen de publieke samenwerking op diverse vlakken kan worden versterkt. Zo bestaan er verschillende beelden over de rolinvulling van bestuurders in het DB, BRG, POHO's en wordt er onvoldoende samenhang, maar ook dubbelingen, ervaren

op de verschillende thema's van de uitvoeringsagenda en de POHO's waarin deze thema's zijn belegd. Dit uit zich onder andere in een volle agenda van het POHO Duurzame Leefomgeving en het nog niet gestructureerde POHO Ruimte. De vanaf 2017 ingestelde regiodagen waarop de vergaderingen van de portefeuillehoudersoverleggen en bestuurlijke regiegroep worden gecombineerd, draagt bij aan de verbondenheid en wordt als opzet positief ervaren, maar dient nog beter te worden vormgegeven. Verder wordt geconstateerd dat ambtelijke organisaties nog onvoldoende zijn aangehaakt. Het is belangrijk om bijv. gemeentesecretarissen en contactambtenaren actiever te betrekken en hen een nadrukkelijker rol te geven in de samenwerking.

Betrokkenheid raden

Zoals hierboven benoemd zijn gemeenteraden en algemeen besturen nog te beperkt aangehaakt bij de samenwerking en ervaren zij onvoldoende grip (in de vorm van controle en/of vertrouwen) op de regionale samenwerking. Er zijn reeds initiatieven genomen om de betrokkenheid, sturing en toezicht te vergroten met o.a. nieuwsbrieven en jaarverslagen, raadsledeninformatiebijeenkomsten en een klankbordgroep voor raadsleden. Ondanks deze initiatieven staat het gezamenlijk optreden van raden nog in de kinderschoenen. Hierdoor blijven er spanningen bestaan tussen de kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol van raden op lokaal niveau en de organisatie op regionaal niveau. Er is bij raadsleden behoefte aan tijdige en juiste informatievoorziening en inhoudelijke en financiële verantwoording, meer fundamentele discussies over de ambities en een sterker gezamenlijk optreden van de raden in de regio.

Ondanks dat er wordt aangegeven te investeren in een nog betere informatievoorziening (met onderscheid op regionaal en lokaal niveau) heerst ook het beeld dat de echte sleutel voor verandering op het punt van het creëren van meer samenwerkingsgevoel zit.

Binnen de triple helix samenwerking AFC

Een algemeen beeld is dat de triple helix samenwerking flink is verstevigd en dat dit samen met de keuze voor een sterk profiel heeft bijgedragen aan het samenwerkingsgevoel in de regio Noordoost Brabant. De uitbreiding van de samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven en Wageningen Universiteit en Researchcentre wordt daarbij concreet genoemd. Men is het er over eens dat op het versterken van de triple helix samenwerking verder moet worden geïnvesteerd. In het bijzonder is een bredere vertegenwoordiging van de primaire sector in de samenwerking genoemd. Een ander belangrijk aandachtspunt is het functioneren van de verschillende O's als 'eenheden'. Voor alle O's geldt dat dit sterker kan en vaker het gesprek kan worden gevoerd over de eigen rolinvulling en bijdrage aan de samenwerking. Binnen het bedrijfsleven is de beperkte betrokkenheid van en doorwerking naar het MKB een aandachtspunt. Hierop zou de uitvoeringsorganisatie OL+ ingezet kunnen worden. De samenwerkende overheden zouden nog meer een rol als verbinder en facilitator binnen de triple helix samenwerking kunnen vervullen. Politieke en structuurdiscussies moeten zoveel mogelijk voorkomen worden; deze hebben negatieve effect op de houding van de andere O's. Dit geldt ook voor onderwijs- en kennisinstellingen waar het gaat om benutten en inzet van kennis / scholing voor ondernemers op het vlak van innovatie (hightech, transitie landbouw) en het voorsorteren op veranderende arbeidsmarkt.

Tussen publieke samenwerking en triple helix samenwerking

De connectie tussen de publieke samenwerking en de triple helix moet en kan helderder en vanzelfsprekender worden neergezet. Bijvoorbeeld door beide gremia nadrukkelijker in hun eigen kracht te zetten. Met de publieke samenwerking op randvoorwaardelijke en maatschappelijke opgaven, en de triple

helix samenwerking voor economische structuurversterking, innovatie en arbeidsmarkt. Daarbij is het wel belangrijk te zorgen voor een sterke connectie tussen de samenwerkingen.



Ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid....

Resultaten

In algemene zin bleek uit de gevoerde gesprekken dat het voor samenwerkingspartners lastig te beoordelen is of de geboekte resultaten van de afgelopen jaren in lijn zijn met de afspraken zoals die in de strategische agenda en uitvoeringsagenda zijn vastgelegd.

Een aantal in het oog springende resultaten die ook in de gevoerde gesprekken naar voren zijn gehaald zijn: de opbouw en versterking van het triple helix netwerk (bijv. door deelname TUE en WUR), gezamenlijke EU tafel, gestructureerde samenwerking en afstemming GS (gezamenlijke ontwikkelagenda), We Are Food 2018, executive programme, nieuwe opleiding 'Foodspecialist' ROC Leijgraaf, arbeidsmarktprogramma (loopt goed door structureel verankerde bezetting en concrete projecten), goed lopend POHO Bereikbaarheid en Mobiliteit, integrale gebiedsopgaven, innovatieve hotspots, regionale aanpak VAB's.

Thema's waar nog maar beperkte resultaten zijn geboekt, en waar wel grote behoefte aan is zijn: transitie landbouw, circulaire economie, energie en klimaat, sociale cohesie en leefbaarheid.

Over het algemeen is wel het gevoel aanwezig dat de regionale samenwerking soms te veel blijft hangen in ambities en plannen in plaats van focus op concrete uitvoering. Duidelijk is dat er een spanningsveld heerst tussen gewenste strategische, structuurversterkende aanjaagrol van de regionale samenwerking enerzijds en de behoefte aan inzichtelijkheid bij overheden en MKB aan concrete resultaten op lokaal niveau anderzijds.

Het gevoel dat resultaten onvoldoende inzichtelijk worden gemaakt is sterk aanwezig. Er is behoefte aan betere communicatie en rapportages waarbij onderscheid wordt gemaakt in regiobrede resultaten en resultaten op lokaal niveau. Belangrijke kanttekening daarbij is wel of het beperkt zicht op resultaten echt een issue is of dat deze vragen gesteld worden vanuit het ontbreken van samenwerkingsgevoel. In dat geval is het de vraag of extra communicatie / rapportages helpt.

6. Aanbevelingen en scenario's koers

Uit de bevindingen van de tussenevaluatie, die in de voorgaande hoofdstukken zijn gepresenteerd, zijn enkele samenvattende conclusies en aanbevelingen gedestilleerd. Deze zijn opgesteld voor enkele centrale thema's voor regionale samenwerking, zoals die ook in hoofdstuk 5 aan bod zijn gekomen.

Op basis van deze aanbevelingen worden vier scenario's voor de koers van de regionale samenwerking gepresenteerd. De aanbevelingen in dit hoofdstuk dienen als vertrekpunt voor het algemeen bestuur om richting te geven aan de koers van de samenwerking en het vervolgproces om hier nader invulling aan te geven.

Samenvattend beeld en aanbevelingen

Uit deze tussenevaluatie zijn een aantal criteria naar voren gekomen die cruciaal zijn voor een succesvolle regionale samenwerking. Hieronder wordt voor elk van die criteria een samenvattend beeld gepresenteerd inclusief aanbeveling.

- *Regionaal profiel en ambitie*

Er is breed draagvlak voor het gekozen regionaal profiel en ambitie 'topregio in AgriFood' bij direct betrokken samenwerkingspartners. Een sterk profiel is belangrijk voor het versterken van de regionale identiteit, herkenbaarheid, positionering en profilering. Echter is er ook veel onduidelijkheid over waar 'AgriFood Capital' wel en niet van is. Als naamgeving voor de triple helix-organisatie is AgriFood Capital een sterk merk gebleken, maar de verwarring over het onduidelijke onderscheid tussen NOB en AFC en onduidelijkheid over de werkorganisaties en in mindere mate de uitvoeringsorganisaties OL+ en AFC werkt!, komt de samenwerking en de positionering van de regio niet ten goede. Bij de samenwerkingspartners van de publieke samenwerking is er behoefte om als publieke samenwerking meer onderscheidend te zijn binnen de regionale samenwerking Noordoost Brabant.

Voor de toekomst is het belangrijk om hier meer aandacht aan te besteden en de publieke samenwerking meer onderscheidend te laten zijn in de communicatie in algemene zin en in de communicatie van resultaten.

- *Communicatie*

De communicatie over de regionale samenwerking en de resultaten wordt als niet eenduidig en soms verwarrend ervaren. Dit hangt mede samen met het hiervoor beschreven thema. Er is behoefte aan een eenduidigere communicatie met een simpelere kernboodschap. Ook is goede communicatie over de resultaten vanuit de vier programmalijnen essentieel. Los van het sterke profiel bestaat er bij de stakeholders behoefte aan duidelijk onderscheid in de communicatie over de resultaten van de publieke samenwerking en triple-helix samenwerking. Er is behoefte aan toegespitst communicatiemateriaal dat samenwerkingspartners helpt bij het vervullen van hun ambassadeursrol op lokaal niveau. Hierbij kan gedacht worden aan betere communicatie en rapportages van de resultaten van de samenwerking waarbij onderscheid wordt gemaakt in regiobrede resultaten en resultaten op lokaal niveau.

- *Herijking en prioritering uitvoeringsagenda, met meer aandacht voor transitie landbouw*

Van cruciaal belang voor de regio is de intensivering van de samenwerking zowel binnen de publieke samenwerking als tussen de publieke samenwerking en de triple-helix gericht op een transitie van de landbouw en intensieve veehouderij in het bijzonder. Hierover bestaat geen enkele twijfel.

In algemene zin wordt aanbevolen om de uitvoeringsagenda op basis van deze tussenevaluatie tegen het licht te houden en prioriteiten te stellen op thema's waar de deelnemers echt voor willen gaan en regionale samenwerking op onontkoombaar is. Om effectiviteit te vergroten is het belangrijk om daarbij de kennis, ontwikkelingen en kwaliteiten van partijen op specifieke thema's zowel binnen als buiten de regio te vergroten. Naast urgentie op het 'landbouwdossier' zijn ontwikkelingen gaande op het vlak van maatschappelijke opgaven (energie, klimaat, natuur, sociale cohesie), 'circulaire economie', de veranderende economische situatie in de regio, veranderende arbeidsmarkt, toenemend belang van hightech, beperkte groei van het aantal AgriFood bedrijven de afgelopen jaren. Deze ontwikkelingen vragen om een herbezinning op de doelen uit de strategische agenda en meer connectie en samenwerking tussen de programma's van de publieke samenwerking NOB en het (innovatie)programma van de triple helix samenwerking AgriFood Capital. Er is bij de convenantpartners behoefte aan een scherpere focus. Voor de publieke samenwerking kan de recent opgestelde omgevingskoers hiervoor worden benut. Belangrijk is om de samenwerkingspartners van zowel publieke als triple helix samenwerking hierbij actief en vroegtijdig te betrekken.

- *Structuur: transparantie, taken en bevoegdheden*

Uit de tussenevaluatie blijkt niet dat een andere structuur noodzakelijk is. Het is bovendien niet wenselijk om een structuurdiscussie (opnieuw) te voeren. Wel is een verduidelijking en op onderdelen verbijzondering benodigd. Om de organisatiestructuur voor alle partijen inzichtelijk te krijgen en houden is een handzame toelichting op de huidige structuur vereist. Onderdeel van die toelichting dient een helder overzicht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende betrokken partijen te zijn. Meer aandacht voor de verhouding publieke samenwerking, triple helix samenwerking, AFC Werkt! en Ondernemerslift + is noodzakelijk. Evenals een transparantere structuur van de triple helix samenwerking in relatie tot de publieke samenwerking en aan inzicht in de verdeling en inzet van de middelen. Ook is er behoefte aan een duidelijker onderscheid van de publieke samenwerking en publiek-private samenwerking. Door het verduidelijken van de taken, bevoegdheden en rollen van zowel betrokken bestuurders en ambtenaren worden zij beter in staat gesteld om de gewenste rol van 'regioambassadeur' te vervullen en te zorgen voor de doorvertaling naar eigen organisaties.

- *Samenwerkingscultuur: verbondenheid en samenwerkingsgevoel*

Een gevoel van verbondenheid bij (personen binnen) samenwerkingsorganisaties binnen de regionale samenwerking is cruciaal voor de mate waarin men zich betrokken voelt bij de samenwerking en hoe men tegen de samenwerking aan kijkt. Het laten ontstaan van een regionaal 'wij-gevoel' is daarom erg belangrijk. Op dit moment is het regionaal 'wij-gevoel' nog (te) beperkt aanwezig en is er nog geen sprake van een 'regionale beweging'. Het is cruciaal om hier meer aandacht aan te besteden en een stap in te zetten.

Dit kan enerzijds door een grotere bekendheid van en een beter inzicht in de samenwerkingsstructuur, maar anderzijds ook door aansprekende resultaten. Het vergroten van een samenwerkingscultuur houdt daarmee nauw verband met een verduidelijking van de organisatiestructuur en een voor de resultaten richtinggevend profiel. Men ziet hiervoor een belangrijke rol weggelegd bij de werkorganisaties van de regionale samenwerking door te faciliteren en organiseren van ontmoetingen (inclusief goede bezetting van de secretariaten van de POHO's), het ontsluiten van kennis en het netwerk.

- *Samenwerkingscultuur: vergroten betrokkenheid raden en algemeen besturen*

Het vergroten van de betrokkenheid van de gemeenteraden en algemeen besturen bij de regionale samenwerking is erg belangrijk. Raadsleden moeten beter in staat gesteld worden om de rol van 'regioambassadeur' te vervullen en te zorgen voor de doorvertaling naar de eigen gremia. De betrokkenheid kan vergroot worden door o.a. informatievoorziening beter te laten aansluiten op de wensen van raadsleden. En door raden en algemeen besturen eerder en vooral tijdig te betrekken in de regionale koers, door ze te activeren op urgente thema's op lokaal niveau, en een regionaal netwerk en kennis op deze thema's te ontsluiten. Griffiers van de gemeenten vervullen een doorslaggevende rol in het ondersteunen van raadsleden en het onder de aandacht brengen van de regionale samenwerking. Om dat te bereiken is het een voorwaarde dat griffiers zelf voldoende zijn aangehaakt bij de samenwerking, wat nu nog niet het geval is. Om de betrokkenheid bij griffiers te vergroten zouden griffiers enkele adoptiegriffiers kunnen benoemen die actie aangehaakt zijn bij / een rol vervullen in de publieke samenwerking.

Ook de wethouders en burgemeesters kunnen een belangrijke rol vervullen door in raadsvergaderingen actuele regionale ontwikkelingen en thema's en uitkomsten van overleggen aan de raden terug te koppelen en de vertaalslag te maken naar tastbare meerwaarde van de samenwerking op lokaal niveau. Als voorbeeld geldt dat vanuit AFC Werkt! colleges en in sommige gevallen ook gemeenteraden frequent worden geïnformeerd middels een Infolits. Hierdoor worden zij ook beter in staat gesteld om de rol van 'regioambassadeur' te vervullen en te zorgen voor de doorvertaling naar de eigen gremia. Een actieve houding van raadsleden daarbij is gewenst.

- *Effectiviteit werkorganisatie en beschikbaar gestelde capaciteit*

De inzet van voldoende (juiste en strategische) capaciteit door samenwerkende overheden voor de publieke samenwerking is momenteel onvoldoende. Dit beperkt de effectiviteit en slagkracht en vormt een groot risico voor de toekomst van de samenwerking. Het is noodzakelijk om (nog) meer aan te haken op de energie en urgentie die bij samenwerkende overheden binnen eigen organisatie reeds aanwezig is en deze capaciteit te laten renderen voor de regionale samenwerking. De structurele inzet van lokale capaciteit voor regionale vraagstukken kan leiden tot grotere betrokkenheid, betere zichtbaarheid en als het slim wordt georganiseerd zou het ook moeten leiden tot capaciteitsbesparing.

Nog te vaak wordt er enkel kwantitatief over de benodigde capaciteit gesproken. De in te zetten mensen dienen echter ook de competenties te hebben, die nodig zijn om in een regionale setting te opereren. Er wordt aanbevolen hier meer aandacht aan te besteden.

Scenario's

Op basis van de hierboven beschreven aanbevelingen schetsen we enkele scenario's. De gesprekken en bevindingen geven geen aanleiding om hier een scenario 'stoppen met regionale samenwerking' aan toe te voegen. Veelal is het adagium 'lokaal wat lokaal kan, regionaal wat regionaal moet'. Met een toenemende focus op regionalisering is het stopzetten van regionale samenwerking geen voor de hand liggend scenario.

Aan de hand van de beschreven scenario's kan het algemeen bestuur keuzes maken om richting te geven aan de koers van de samenwerking:

1) Regionale samenwerking op huidige wijze continueren

In de huidige situatie wringt het bestaande model omdat ambities niet overeenkomen met beschikbare financiële middelen en personele capaciteit en ondersteuning. Bovendien nemen de thema's en behoeften toe. De begroting 2018 is niet toereikend gebleken. Met het continueren van de regionale samenwerking op de huidige wijze is de verwachting dat de kritiek op randvoorwaardelijke criteria (profiel, agenda, communicatie, organisatie POHO's) zal toenemen, het samenwerkingsgevoel zal afnemen en daarmee de bereidheid voor het leveren van capaciteit verder zal afnemen. Er kan daarmee beperkt vervolg worden gegeven aan de hierboven geschetste conclusies en aanbevelingen, waardoor de samenwerking naar verwachting in een neerwaartse spiraal terecht komt.

2) Striktere prioritering met behoud huidige financiële bijdrage samenwerkende overheden

Indien ervoor wordt gekozen de huidige financiering van de samenwerking te behouden en toch op een aantal vlakken aanbevelingen door te voeren, is het maken van striktere keuzes (wat doen we wel, wat doen we niet) onontkoombaar. Door het maken van keuzes en een striktere prioritering van thema's, kan de basisorganisatie naar verwachting goed/ beter functioneren en kunnen op de prioritaire thema's stappen worden gezet door het laten renderen van capaciteit en energie voor urgente thema's binnen eigen organisaties van deelnemende overheidspartners en het gericht werven van externe financiering.

3) Cafeteria-model met gerichte inzet van extra financiële middelen op specifieke thema's door een aantal samenwerkende overheden

In dit scenario wordt de huidige financiële bijdrage van de samenwerkende overheden net als in scenario 2 ingezet op een goed werkende basisorganisatie en enkele prioritaire thema's.

In de praktijk blijkt dat niet alle thema's die momenteel binnen de regionale samenwerking worden opgepakt voor alle samenwerkende overheden even relevant zijn. Voor deze thema's worden gericht extra middelen en capaciteit verworven bij die samenwerkende overheden voor wie het betreffende thema prioriteit heeft.

4) Intensiveren van de regionale samenwerking inclusief het verhogen van de financiële bijdrage van de samenwerkende overheden

Om aan alle aanbevelingen uit deze tussenevaluatie collectief een vervolg te kunnen geven én de samenwerking op de huidige uitvoeringsagenda te continueren en te versterken is het verhogen van de financiële bijdrage van de samenwerkende overheden onontkoombaar. Extra investeringen zijn nodig voor het faciliteren van ontmoetingen, het informeren en betrekken van partijen, het goed en in de volle breedte tot uitvoering brengen van uitvoeringsagenda, maar ook verdere structuurversterking door fondsvorming om bijvoorbeeld het bedienen van het MKB op vlak van innovaties mogelijk te maken. Dat hoeft niet te betekenen dat de werkorganisatie verder wordt uitgebouwd. Ook in dit scenario staat het benutten van de kracht en inzet van de samenwerkingspartners centraal.

7. Conclusies bestuurlijke Regie Groep, koers en vervolgproces

Belangrijkste conclusies

Zowel de Bestuurlijke Regie Groep als de bij de regionale samenwerking betrokken wethouders hebben ingestemd met de bevindingen en aanbevelingen en conclusies van deze tussenevaluatie.

Het samenvattende beeld van deze tussenevaluatie is dat er breed draagvlak is voor het gekozen regionaal profiel en ambitie 'topregio in AgriFood' bij direct betrokken samenwerkingspartners. Als naamgeving voor de triple helix-organisatie is AgriFood Capital een sterk merk gebleken, maar de verwarring over het onduidelijke onderscheid tussen de publieke samenwerking NOB en de triple helix-organisatie AFC komt de samenwerking en de positionering van de regio niet ten goede. Het continueren van de huidige samenwerking volstaat niet als koers voor de komende jaren. Echter lijkt er ook onvoldoende draagvlak voor het intensiveren van de samenwerking door het verhogen van de vaste bijdrage.

Koers, ambitie en leidende thema's

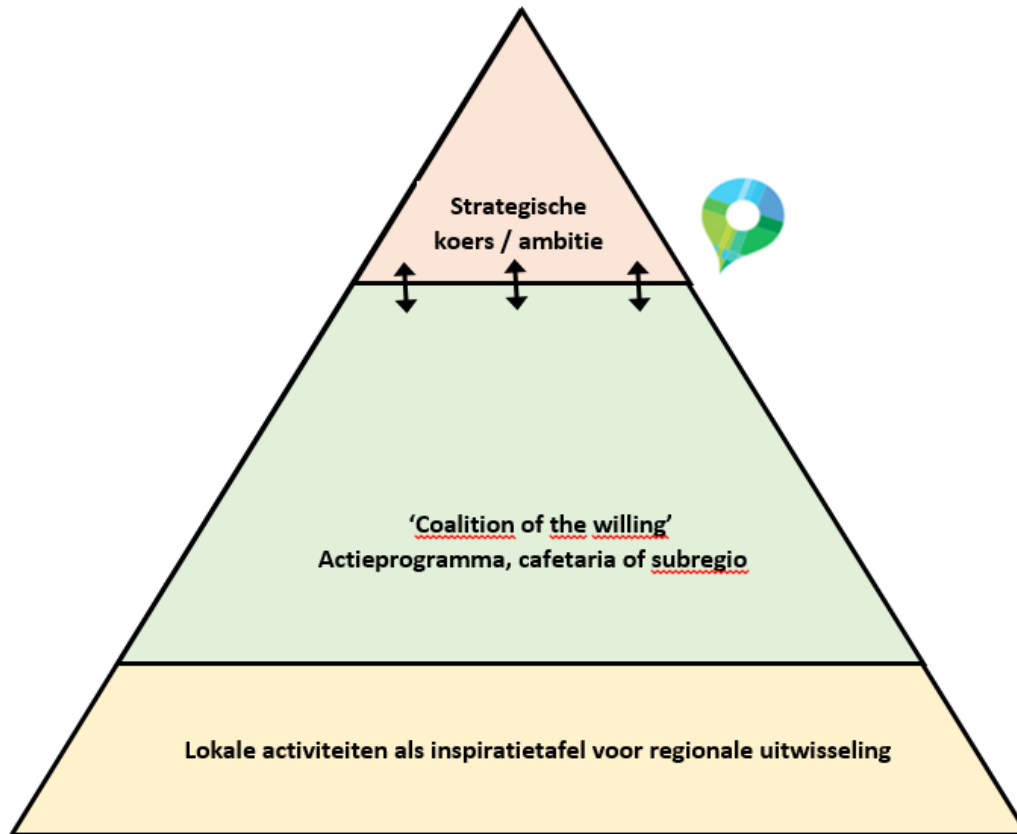
Met betrekking tot de koers en de scenario's is er geen twijfel over de noodzaak tot herbevestiging van de gezamenlijke ambitie en herijking van de gezamenlijke uitvoeringsagenda. Evenals het feit dat de regionale samenwerking effectiever zou kunnen zijn indien invulling wordt gegeven aan voldoende en juiste capaciteit. Ondanks dat de MTR met conclusies en aanbevelingen toewerkt naar scenario's voor de vervolgstappen, zijn de scenario's niet zozeer leidend. De gezamenlijke regio-ambities moeten namelijk leidend zijn, waarbij we 'organiseren rond opgaven'. Als regio is het daarbij nodig om een richting met heldere prioritering uit te zetten voor de regiokoers met het hanteren van verschillende snelheden op additionele onderwerpen.

De bestuurlijke regiegroep heeft gekozen voor een richting met heldere prioritering vanuit de basis en hanteren van verschillende snelheden op additionele onderwerpen. Dit sluit aan bij de conclusies en aanbevelingen uit deze tussenevaluatie. Om die richting nader te kunnen duiden, is het nodig om eerst de ambitie ('why') scherp te krijgen en daarna de stap naar 'what' en 'how' te zetten. Het moge duidelijk zijn dat met ambitie en prioriteren alleen niet kan worden verstaan. Uiteindelijk moet de samenwerking ook georganiseerd worden.

Figuur 1 geeft weer hoe de samenwerking in de regio Noordoost-Brabant vormgegeven kan worden. In de top van de piramide is de strategische koers als 'verhaal van Noordoost-Brabant' weergegeven. Dit zijn de thema's en projecten passend binnen de Strategische Agenda en die voor alle convenantpartners relevant zijn. De financiering van deze projecten geschiedt via het Regiofonds. Het prioriteren van de regionale ambities kan deze top breder of smaller maken, al naar gelang er regionaal draagvlak is om meer of minder samen op te pakken. De regionale koers in de top van de piramide zijn dus de gezamenlijke kernopgaven die naadloos aansluiten op onze regionale ambitie en die gefinancierd worden door het Regiofonds.

Het middengebied van de piramide bestaat uit gemeente-overstijgende thema's en projecten waar partners middels een cafeteria-model of per subregio op aansluiten. Deze projecten vallen buiten de kernopgaven, waardoor er buiten het Regiofonds om aparte financiering voor geregeld moet worden. De financiering van dit soort projecten geschiedt door incidentele bijdragen van de betreffende deelnemers. Deze projecten kunnen zowel leiden tot input voor de top van de piramide als inspiratie opleveren voor de basis.

De basis van de piramide bestaat uit lokale projecten die op gemeentelijke schaal spelen maar die nuttig zijn om binnen het regionaal samenwerkingsverband te delen.



Figuur 1: Samenwerkingspiramide

Door de bestuurlijke regiegroep is, na afstemming in de afzonderlijke colleges, gekozen voor de volgende drie leidende thema's 'in de top van de piramide':

- 1) Transitie Landbouw;
- 2) Voeding en gezondheid;
- 3) Klimaat en energie.

Vervolgproces

- De drie prioritaire thema's worden elk getrokken door een lid van de BRG. Zij bepalen de agenda en aanpak van dat thema. Ze worden daarin ondersteund door zowel de publieke samenwerking als de triple helix samenwerking. In Q1 en Q2 2018 komt er daarmee helderheid over de top van de piramide. Daarnaast komt er in dezelfde periode via POHO's ook helderheid over het centrum van de piramide. Voor de zomer 2018 ligt er dan per thema een agenda inclusief een doorvertaling naar financiering van die agenda.
- Het informeren van de (nieuwe) raadsleden gebeurt op twee manieren: ten eerste door op 18 april (infodag GRen) de regionale samenwerking van NOB en AFC te presenteren. Een tweede manier is door aan te sluiten op het initiatief van de griffiers bij de verkenning van het organiseren van een "verenigde vergadering" waarin de raden kunnen meepraten / beslissen over de inhoudelijk verdieping van de drie regionale thema's.

- Naast de door publieke en triple helix opgepakte drie thema's blijft het overleg en de structuur van het publieke overleg van de POHO's (RRO/GGA, Arbeidsmarkt, Duurzame Leefomgeving, Economie) in stand. Hier vindt regionale afstemming plaats en voeding voor de thema's. Dit is noodzakelijk voor het goed functioneren van de regionale publieke samenwerking. Ook hier moet meer verbinding gemaakt worden met in triple helix verband, zoals dat bij bijvoorbeeld arbeidsmarkt al gebeurt.

Bijlage 1.: Leren van evalueren, reflectie op de MTR door prof. dr. ing. Geert Teisman

Inleiding

Met genoegen heb ik voorgaande evaluatie tot mij genomen. De toename op vrijwel alle plekken in Nederland van allerlei vormen van regionale samenwerking voedt de veronderstelling dat er iets belangrijks aan het gebeuren is. De toename prikkelt ook de nieuwsgierigheid naar welke samenwerking matig en welke goed werkt.

'Het regionale thema' dat momenteel in vele gedaanten op de agenda staat is geen nieuw thema. Wel verandert de inhoud van het begrip. Lang ging het om een zoektocht naar een nieuwe bestuurslaag op een meer optimaal schaalniveau dan provincie en gemeente ((Geelhoed e.a., 2002; Bovenberg e.a. 1994). Het lijkt erop dat deze zoektocht is doodgelopen. Vele nieuwe constructen zijn opgericht (denk recent aan de WGR+) en weer afgebroken. Langzaam maar zeker lijkt duidelijker te worden dat het regionale thema meer is dan het creëren van een nieuwe overheid op een meer optimaal schaalniveau. Tegenwoordig gaat het om het tot stand brengen van slimme samenwerking, van hoogwaardige ecosystemen waarin een variëteit aan actoren elkaar versterken. Het gaat om variëteit en om niet of nauwelijks begrensde verbanden.

Kortom, volgens mij gaat regio niet om een bestuursniveau ergens tussen lokaal en provinciaal, maar om het creëren van een gemeenschappelijke **tussenruimte** tussen partijen (Maak Verschil, G.R. Teisman, 2016). **In de tussenruimte kunnen organisaties samen iets tot stand brengen dat ze niet in hun eigen organisatie voor elkaar kunnen boksen.** Vanuit dat perspectief beschouw ik de evaluatie van de regionale samenwerking in Noordoost Brabant.

Ik richt mij daarbij op twee belangrijke vraagstukken. De eerste betreft het even belangrijke als moeilijke vak dat evaluatie heet zelf. Ik stel de vraag of de evaluatie voldoende zicht geeft of de kwaliteit van samenwerking in Noordoost Brabant. Het tweede vraagstuk betreft de samenwerking zelf en de belangrijkste verbeteringen die denkbaar zijn.

Wat te leren van evaluaties

Evalueren is om twee redenen een belangrijke, maar moeilijke activiteit:

1. Wat is eigenlijk het **object** van evaluatie?
2. Wat zijn geschikte criteria om de **kracht** van samenwerking vast te stellen?

Ad 1. Object van evaluatie: daar waar het in essentie om gaat of dat wat beter te onderzoeken is

De evaluatie moet inzichten in en oordelen geven over iets dat zich niet zo maar laat kennen. Wat is nu eigenlijk 'De regionale samenwerking in Noordoost Brabant'? Zijn dat de 'vehikels' waarmee samenwerking wordt aangejaagd, zoals in Noordoost Brabant de samenwerking tussen 17 gemeenten en twee waterschappen en de zogenaamde triple helix AgriFoodCapital. Met andere woorden: valt de kracht van de regionale samenwerking samen met deze twee vehikels, of gaat het eigenlijk om iets meer, iets diepers en iets belangrijkers. Ik zou een lans willen breken voor de laatste benadering. Natuurlijk is het zinvol om de bijdrage van de twee vehikels te duiden, maar nog veel belangrijker is het om vast te stellen of de bestaande organisaties zelf de behoefte voelen om in de tussenruimte samen iets tot stand te brengen die ze als aparte organisaties niet voor elkaar kunnen boksen en of ze vanuit deze behoefte (=urgentiegevoel) ook daadwerkelijk inzet plegen in de tussenruimte en in de twee vehikels.

De achterliggende redenering is daarbij dat concurrentiekracht en innovatiekracht en het vermogen ‘ons’ aan te passen aan veranderende omstandigheden vragen om veerkracht en adaptatie. Deze veerkracht en adaptie kunnen niet opgebracht worden door aparte organisaties, maar wel door netwerken en ketens van organisaties of, zoals anderen het noemen, in sociaaleconomische ecosystemen, waarbij het in essentie gaat om de symbiose en wederzijdse versterking tussen de betrokkenen in dat ecosysteem.

Na lezing van de evaluatie moet ik concluderen dat hoofdstuk 3 vooral de weg bewandelt van de evaluatie van vehikels. Logisch ook, want dat was immers de opdracht die de gemeentebesturen meegaven aan de evaluatie. Ook elders ligt vaak de nadruk op de vehikels. Maar in mijn inleiding over de nieuwe discussie over regionalisering wordt duidelijk dat de vehikels moeten bijdragen aan een vitale ecosysteem. En wat ik in vrijwel alle evaluaties, ook die van lokale en nationale rekenkamers zie is dat ze zich eenzijdig richten op de vehikels. Er is nauwelijks aandacht voor de gezamenlijke bestuurskracht in ‘het ecosysteem’. Dat is begrijpelijk, maar het is ook een tekort. Ik zie regio’s waar de cultuur van samenwerking goed is, waardoor er met hele lichte en simpele samenwerkingsvehikels veel wordt bereikt en regio’s waar de samenwerkingscultuur zwak ontwikkeld is en ook op zich deugdelijke vehikels niet goed kunnen werken. De vehikels hebben de inzet nodig van vele betrokkenen en juist daar zou het ook aan kunnen schorten. Het zou geweldig zijn als een volgende evaluatie juist probeert om de kwaliteit van het ecosysteem in beeld te brengen en de obstakels daarin zichtbaar te maken. Dat zou de ontwikkeling van Noordoost Brabant helpen.

Om in een metafoor te spreken van een nieuwe fiets die een bestuurder(s) zich heeft aangeschaft. Als het fietsen niet goed gaat, kan de bestuurders de schuld geven aan de nieuwe en mogelijk ook nog dure fiets: het vehikel heeft ons zoveel geld gekost en nog kan ik niet goed fietsen. Het kan natuurlijk ook zijn dat het aan de bestuurder ligt, die weliswaar een prachtig ‘karretje’ heeft, maar zelf niet echt een uitdagende route uitzet, niet echt trapt en in het team fietsers geen kopwerk doet. Ik weet niet wat in zuidoost Brabant het antwoord is, maar acht het stellen van de vraag een gewetensvolle noodzaak.

Ad 2. Maatstaven om de kracht van samenwerking vast te stellen

Een ander problematisch element van evaluaties betreft de criteria waarop we beoordelen. Wat zijn deugdelijke beoordelingsmaatstaven? Veelal worden er drie gebruikt:

- **Efficiency**, vooral als maat voor of je in de nieuwe situatie hetzelfde kunt doen voor minder geld of meer kunt doen voor hetzelfde geld. De achterliggende gedachte is dat iets uitvoeren op een hoger schaalniveau schaalvoordelen oplevert en daarmee efficiency vergroot
- **Effectiviteit**, vooral als maat voor of je in de nieuwe situatie samen dingen kunt doen, soms ook echt nieuwe dingen, die je apart niet kunt doen en waarmee je dus meer effect hebt.
- **Legitimiteit**, vooral als maat voor of belangrijke share- en stakeholders tevreden zijn over wat je doet en hoe je dat doet en je het daarom gunnen ermee door te gaan.

Het zou mooi zijn als er een laboratoriumopstelling is waarbij er in een van twee identieke situaties wel een nieuw vehikel wordt aangeschaft en in de andere niet en dan kijken hoe deze twee situaties zich in de tijd ontwikkelen op deze drie criteria. Maar zo werkt het niet in het openbaar bestuur. Er is nooit sprake van een laboratoriumopstelling. Ook zijn de startcondities bij elk nieuw vehikel verschillend en vinden er ‘verstoringen’ plaats die mede de impact van ‘het vehikel’ beïnvloeden.

Dat lijkt hier het geval. Er is geen vergelijking mogelijk met een regio waar geen vehikels zijn geïntroduceerd. Ook lijkt geen nulmeting aanwezig, voordat de twee vehikels zijn gestart. Dat maakt de evaluatie meer interpretatief en redenerend. Daar is niets mis mee, wel zijn de 'data' minder hard.

De evaluatie doet een mooie poging om de drie criteria, hoewel soms wat impliciet te toetsen. De efficiency wordt vooral onderbouwd in termen van het multipliereffect. Dat is (internationaal) niet ongebruikelijk. Probleem is wel welke effecten toegekend worden als causaal veroorzaakt door de eigen inzet. Ook de legitimiteit wordt geëvalueerd, vooral door naar het oordeel van de direct betrokkenen te kijken. Dat is begrijpelijk na zulk een korte tijd van bestaan.

Ook doet de evaluatie een poging de effectiviteit in kaart te brengen. Het oppakken van bovenlokale opgaven stond immers centraal bij de start van de twee vehikels. De idee daarbij is dat op bovenlokaal niveau oplossingen mogelijk zijn die effectiever zijn dan 17 lokale oplossingen voor hetzelfde vraagstuk apart zijn: $1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1 > 17$. Nu is het probleem dat we niet weten wat de zeventien op eigen kracht en zonder de twee vehikels voor elkaar gebokst zouden hebben. En dat is een belangrijke gemis, want zonder zicht op de eigen lokale (tekort aan) kracht is het moeilijker de urgentie van gezamenlijke vehikels vast te stellen.

Het regionale thema en wat te leren over regionale bestuurskracht

Het denken over de regio heeft de afgelopen periode een impuls en een nieuwe richting gekregen. De nieuwe richting is te typeren met begrippen als ecosysteem, triple helix en collaborative governance. Dat het Engelstalige termen zijn laat al zien dat we hier niet te maken hebben met een typisch Nederlands fenomeen, maar dat het gaat om internationale trends. Kreukels stelde al in 1996 dat het bij regio niet gaat om bestuurlijke vehikels maar om sociaaleconomische ontwikkelingen. Dat is ook de insteek van het BZK rapport 'Maak Verschil'. Er doen zich veranderingen voor in de samenleving die juist maken dat het denken in termen van ecosystemen, van triple helices en collaborative governance aangejaagd wordt.

De redenering daarbij is als volgt:

1. Elke lokale, regionale, nationale en zelfs supranationale samenleving ervaart dat ze is opgenomen in de Global Village en dat daarin veel en snelle en soms behoorlijk disruptieve ontwikkelingen kunnen plaats vinden (denk aan de greep die wat oorspronkelijk internetbedrijven waren, krijgen op de retail en daarmee in voedingsketens)
2. Deze dynamiek, waarbij soms stevige stompen en dreunen worden uitgedeeld, vereist veerkracht. Veerkracht is de maat voor het vermogen en de snelheid waarmee een 'systeem' na een dreun in staat is om daarin mee te bewegen (om de dreun te verwerken zonder te scheuren) om daarna weer in zijn oorspronkelijke situatie terug te komen. De stresstesten van banken is daarvan een recent voorbeeld. Hoe snel kan een bank zijn zaakjes weer terugbrengen in de oude orde, wanneer ze onder druk komen te staan? Wat nu steeds meer blijkt is dat veerkracht bij de eigen organisatie gevonden kan worden, maar vaak ook met meer effectieve bij een gezamenlijke entiteit. In het bedrijfsleven is dat vaak de keten waarin partijen weliswaar met elkaar blijven concurreren over hun share in de opbrengst, maar ook zien en ervaren dat de uitkomst aan het eind van hun keten bepalend is voor hun eigen voortbestaan. Dat geldt nu ook steeds meer voor gemeenten. Zij moeten zich inbedden in ketens en

netwerken om bestuurskracht te ontwikkelen. Juist daar waar dit gevoel stevig is ontwikkelt wordt de regionale samenwerking ook kracht.

3. Tegelijkertijd is meer nodig. Veerkracht alleen is niet genoeg wanneer de situatie stevig verandert. Het helpt dan niet meer om de bestaande dingen beter te doen, maar de betere dingen te doen. In mijn taal heet dat adaptief vermogen met drie verschijningsvormen:
 - a. Vermogen je eigen agenda mee te laten bewegen met externe kansen en bedreigingen; je kunt wel heel blij zijn met een gedeelde gezamenlijke agenda, maar als deze niet meer past bij de omstandigheden dan verliest de agenda zijn kracht.
 - b. Vermogen je eigen structuur aan te passen aan de eisen die het grijpen van de externe kansen en het omgaan met externe bedreigen stellen; je kunt intern wel mooie procedures en structuren hebben, maar als je dat extern onhandig of onbetrouwbaar maakt nemen ze jezelf bij de neus.
 - c. Vermogen processen te initiëren en van energie te voorzien die ‘echt’ het verschil gaan maken. Het doorlopen van procedures volgens de regels van de representatieve democratie is wel een waarde op zich, maar als wat eruit komt geen overtuigend antwoord geeft op de vraagstukken van deze tijd dan, ontstaat er een probleem.

Naar mijn inzicht zou de vraag over bestuurskracht in de regio hierover moeten gaan. Het gaat om de kwaliteit van het ecosysteem. Deze is te indiceren langs de twee bestaande vehikels en een nog ontbrekende schakel:

1. **De bestuurlijke samenwerking in de regio.** Na lezing ontstond bij mij niet het beeld van gemeenten die open en nieuwsgierig naar elkaar zijn en die elkaar veel gunnen en die inzetten op samenwerking. Dat is begrijpelijk, maar geen reden om daarin niet iets te veranderen. Begrijpelijk om twee redenen:
 - a. samenwerking tussen overheden is een samenwerking tussen sterk op elkaar lijkende organisaties, waartussen minder gemakkelijk synergievoordeel is te halen. Dat is een universeel probleem in alle regio's en kan overwonnen worden door bestuurders die elkaar vinden, begrijpen en gunnen. We hebben het hier over de sociaal-culturele dimensie van regionale samenwerking.
 - b. Juist overheden hebben vaak ‘wicked problems’ op de agenda, vraagstukken van het verdelen van geld of ellende. Dat maakt het moeilijker om tot synergievoordelen te komen. Ook dat is een universeel probleem in alle regio's en kan overwonnen worden door combinaties of pakketten te maken waarin zuur en zoet naar wederzijdse gevoelens oprecht wordt verdeeld, ook als dat niet pondspondsgewijs is.
2. **De publiek-private samenwerking in de regio.** In deze evaluatie blijkt aanzienlijke waardering voor de ‘triple helix’. En dat is mooi. Er blijkt in korte tijd veel werk verzet en sprake van de nodige successen. De vraag is of hier sprake is en blijft van een vitale triple helix. Een universeel zorgpunt is de actieve participatie van private partijen en kennisinstellingen. De evaluatie zou meer aandacht mogen hebben voor de vraag hoe dat in Noordoost Brabant te doen.

3. Actieve representatieve en participatieve democratie. In regio's waar de samenwerking goed is blijft dat een bestuurlijke en ambtelijk 'feestje' te zijn. Dat is natuurlijk prachtig als deze mooie gezamenlijke ontwikkelingen voor elkaar boksen. Maar dan doemt toch ook steeds weer de vraag op over de politieke legitimatie en de betrokkenheid van burgers. In de literatuur wordt de betrokkenheid van burgers wel de stap van een triple helix naar een quadrupel helix genoemd. In deze evaluatie zijn de kring van burgers en politici nog grotendeels buiten beeld. Het lijkt mij zaak om deze binnenboord te halen. En dat vereist een actieve uitnodiging van burgers en lokale politici naar de tussenruimte waar ze zien dat er vraagstukken worden opgelost die niet in de eigen gemeentelijke organisatie worden opgelost. Dat zal de legitimatie van regionale samenwerking stevig vergroten.

Vitale regionale samenwerking ontstaat niet van vandaag op morgen. Een mooi voorbeeld vind ik Food Valley tussen Wageningen en Barneveld. Vele jaren was het bestuurlijke samenwerkingsverband een pover vehikel en vele jaren wat er kinnesinde tussen dit publieke samenwerkingsverband en de triple helix waar de WUR een belangrijke rol in speelde over de vraag wie 'de baas' was van de regio. Deze discussie wordt echter nooit beslecht, Immers, denkend vanuit het publiekrecht is dat 'natuurlijk' de overheid. Elke staatsrechtjurist kan u dat vertellen. Maar denkend van de economie zijn dat natuurlijk bedrijf en kennisdrager. Zij zorgen voor efficiency, voor innovatie en voor nieuwe bedrijvigheid. Niet voor niets dat studies de eigen autonomie en ontwikkelkracht van de private sector centraal stellen. Elke econoom kan u dat vertellen.

En als bestuurskundige die in een soort tripel helix beweging met de jurist en econoom probeert te komen, neem ik het standpunt in dat beiden gelijk hebben vanuit hun eigen maatstaf, maar dat het juist daarom interessant is tot een werkbare combinatie te komen. Mijn advies:

- I. Beperkt het werken aan regionale samenwerking niet op aan uitsluitend twee vehikels, hoe waardevol en onmisbaar bestuurlijke samenwerkingsverbanden en triple helixverbanden ook zijn. Het gaat om partijen die willen samenwerking om de kwaliteit van het ecosysteem te versterken. Het zou de samenwerking in Noordoost Brabant helpen wanneer dit ecosysteem en de insteek van zowel alle gemeenten als andere partijen daarin in beeld wordt gebracht en daarmee het eigen van elke gemeente (wat wil ik anders dan andere gemeenten zijn), maar ook dat wat ze nodig hebben van anderen om dat eigen te behouden). Eigenbelang en gedeeld belang komen dan al snel in elkaars verlengde te liggen. Dat maakt het ook steeds attractiever om thuis in de eigen raak te spreken over de meerwaarde van eigen autonomie en meerwaarde van samen sterker en vele handen maken licht werk.
- II. Begrijp dat de grenzen van ecosystemen, juist omdat ze uit ketens en netwerken bestaan nooit bestuurlijk getrokken mogen worden, maar meebewegen in de tijd en dat bestuurskracht juist gevonden wordt door actief mee te bewegen. Steeds meer zie ik dat samenwerkingsverbanden er in vele soorten en maten zijn en dat het erom gaat deze zichtbaar te maken, logisch om dat wat juist daar gebeurt en niet afgescheiden van andere samenwerkingsverbanden (er moet alles aan gedaan worden om het eigen organisaties met territoriumdrift worden (die zijn er immers al genoeg). Wel wordt het zaak om de samenhang der samenwerkingen zichtbaar en bespreekbaar in raden te maken. Ik zou willen suggereren om een maal per (eventueel 2) jaar, in alle raden van Noordoost Brabant de kwaliteit van alle samenwerkingsverbanden te bespreken en vooral te bespreken of en hoe deze opbouwen tot een vitaal ecosysteem. Ik zie diverse regio's voorzichtig die

richting ingaan. Het gesprek gaat dan over het synchroniseren van agenda's juist om de eigen agenda en de gezamenlijke agenda sterker te maken. De vehikels kunnen dat proces organiseren en aanjagen, maar niet geheel zelfstandig tot een succes maken. Daarvoor is oprechte inzet van gemeenten nodig. Daar kan ook in Noordoost Brabant nog wel een tandje bij.

- III. Begrijp dat 'het hemd veelal nader is dan de rok' waardoor '*vehikels van samenwerking*' in raden hoon over zich heen krijgen, maar dat ze tegelijkertijd overal opkomen als onmisbare tussenruimte. Ik kan me goed voorstellen dat het help om eens per jaar de raden gezamenlijk een (goed georganiseerd) gesprek te laten voeren over de kwaliteit van het ecosysteem waarin ze leven en daarbij bewijs te bespreken over wat gemeenten in deze tijd nog op eigen kracht kunnen en waar ze (ten gunste van eigen burgers) echt tot een gezamenlijke aanpak moeten komen. Hier liggen grote kansen voor vitalisering van de politiek.
- IV. Ik kan mij voorstellen dat er om meer focus wordt gevraagd vanuit gemeenten. Maar tegelijkertijd is de kans dan wel aanzienlijk dat je net niet op het juiste gefocust bent. Je wilt dan vooraf beslissen over wat belangrijk gaat worden, terwijl juist in de huidige tijd veel ontwikkelingen zo snel gaan, dat je er al gauw naast zit. Mijn beeld van focus is daarom veel meer dat je niet meer richt op een ding, maar dat de nieuwe focus juist is het tot stand brengen van combinaties van dingen. Elk jaar kunnen er natuurlijk twee kansrijke combinaties naar voren worden geschoven waarop de meeste nadruk wordt gelegd, maar dan nog kan het zo zijn dat de doorbraak bij een derde combinatie komt. We moeten dan zo wijs zijn om dan niet vast te houden aan 'u bent afgeweken van onze prioriteiten', maar 'mooi dat er een combinatie met meerwaarde voor de regio tot stand is gebracht. In plaats van af te rekenen alleen op vooraf gestelde keuzen, is er dan ook ruimte om verantwoording af te leggen over iets wat vooraf niet bekend was, maar achteraf goed past in de intentie van samenwerking, namelijk om de regio als geheel en diverse gemeenschappen daarbinnen verder te helpen.

Literatuur:

Geelhoed C. A.H.G.R. Kan & G. van Woerkom, Op schaal gewogen; regionaal bestuur in Nederland in de 21^{ste} eeuw, IPO, 2002

K. Bovenberg, W.K. Altes, A van der Valk, Ruimte voor regionaal bestuur? Ame, Amsterdam 1994

Kreukels A.M.J., Regionaal bestuur in internationaal perspectief, 1996

Teisman, Geert, Bestuurskracht door wederzijds meerwaarde creëren in ketens en netwerken, in Maak Verschil in de Regio 2016, BZK

Bijlage 2: Overzicht geïnterviewden en hulpvragen

Via deskresearch is veel informatie verzameld uit bestaande bronnen zoals jaarplannen, jaarverslagen, monitor, bestuursverslagen, enzovoorts. Op basis van deze informatie is volgens bepaalde systematiek op drie rubrieken een evaluatie uitgevoerd. Ook zijn regiospecifieke en –relevante trends en ontwikkelingen beschreven.

Deze bevindingen hebben als vertrekpunt gediend voor een brede interviewronde waarin we deze hebben getoetst aan de beleving van diverse personen die in meer of mindere mate bij de regionale samenwerking betrokken zijn. Als basis voor deze interviews zijn de bevindingen vooraf aan de geïnterviewden toegezonden.

Geïnterviewden

Gesprekken zijn gevoerd met:

- a) Voorzitter en vicevoorzitter van het Dagelijks Bestuur van de regionale samenwerking NOB
- b) Vijf voorzitters van de POHO's Duurzame Leefomgeving, Arbeidsmarkt, Bereikbaarheid en Mobiliteit, Economie (2x)
- c) Voltallig Dagelijks Bestuur stichting Agrifood Capital
- d) Tweetal leden van het stichtingsbestuur AgriFood Capital
- e) Delegatie van griffiers
- f) Delegatie van gemeentesecretarissen en de secretarissen van de waterschappen
- g) Delegatie ambtelijk contactpersonen provincie
- h) Colleges van B&W van de gemeenten Uden en Boxmeer

Daarnaast is er nog input opgehaald bij:

- i) Ambtelijke contactpersonen (via regulier contactpersonenoverleg)
- j) Raadsleden tijdens de raadsleden bijeenkomst van 12 juli

Vragen

De interviews zijn gehouden op basis van de onderstaande **hulpvragen**, die voorafgaand aan de gesprekken zijn toegestuurd:

Waar staan we nu

- Gevoel van samenwerking
 - Zijn de ambitie, doelstellingen en taken van de regio Noordoost Brabant voldoende helder?
 - Wat is voor u de meerwaarde en winst van de regionale samenwerking?
 - Kunt u zaken benoemen die het directe resultaat zijn van de regionale samenwerking?
 - Vindt uw dat de regionale samenwerking voldoende doorwerkt naar uw eigen organisatie en dat u zelf voldoende in de samenwerking investeert?
- Governance
 - Hoe beoordeelt u het governancemodel (vrijwillig maar niet vrijblijvend) van de regio Noordoost Brabant? Hoe functioneert de BRG, het DB en de diverse POHO's?

- Zijn in uw beleving alle overheden voldoende aangehaakt?
 - Hoe beoordeelt u de governance van de triple helix organisatie AgriFood Capital ten opzichte van de bestuurlijke regionale samenwerking?
 - Hoe ervaart u de bijdrage van de partners die in de Stichting vertegenwoordigd zijn (onderwijs, ondernemers)?
- Resultaten, effectiviteit (o.a. werkorganisatie)
 - Staan de bereikte resultaten in verhouding tot de geleverde bestuurlijke en ambtelijke inzet en financiële bijdrage?
 - Hoe beoordeelt u de slagvaardigheid van de werkorganisatie t.a.v. :
 - *beschikbare capaciteit en beschikbaar budget (25% van regiofonds) i.r.t. ambities?
 - *verdeling van de werkzaamheden onder partners?
 - Is naar uw gevoel de organisatie voldoende sterk om ambities waar te maken?
 - Wat is uw algemene gevoel ten aanzien van de geleverde resultaten?

Vooruitblik

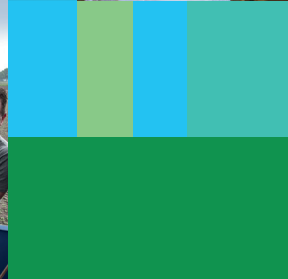
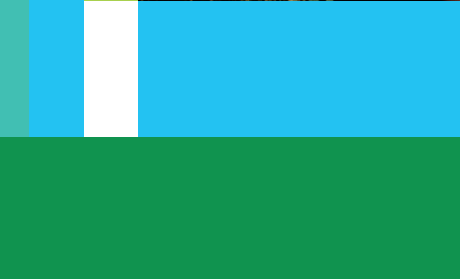
- Trends en ontwikkelingen
 - Welke trends en ontwikkelingen zijn bepalend in regionale koers en agenda 2020? Zowel m.b.t. regionale samenwerking in algemene zin als economische en maatschappelijke trends.
 - Vraagt dit aanpassing / wijziging van deze agenda? En zo ja, op welke punten?
- Aanbevelingen koers samenwerking 2020
 - In hoeverre is aanpassing nodig/ gewenst t.a.v. de ambitie en inhoud strategische agenda?
 - In hoeverre is aanpassing nodig/ gewenst t.a.v. de manier van samenwerking?
 - In hoeverre is aanpassing nodig/ gewenst t.a.v. de governance en financiën?
 - In hoeverre is aanpassing nodig / gewenst t.a.v. werkorganisatie?
 - Welke aanbevelingen/ suggesties t.a.v. vergroten effectiviteit regionale samenwerking?

Bijlage 3: Overzicht resultaten 2016 – menukaart regionale samenwerking NOB

*Sowing innovation
Harvesting the future*



Menukaart regionale samenwerking Noordoost-Brabant



Menukaart regionale samenwerking Noordoost-Brabant

Op 21 maart 2018 vinden in Noordoost-Brabant gemeenteraadsverkiezingen plaats. In dit kader roepen wij de gemeenteraden en algemeen besturen van de waterschappen op om de regionale samenwerking in AgriFood Capital Noordoost-Brabant de komende periode nog nadrukkelijker gezamenlijk op te pakken. In AgriFood Capital werken we aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt, sterke bedrijvigheid, betekenisvolle innovaties en een veerkrachtige leefomgeving. Samen leggen we de basis voor welvaart, welzijn en duurzame groei van Noordoost-Brabant.



*Wij zijn
agri & food.
Het zit in
ons DNA.*

Noodzaak van regionale slagkracht

De regionale samenwerking heeft de afgelopen jaren z'n vruchten afgeworpen. Maar we zijn er nog niet. Anno 2017 groeit de economie weer. Maar veranderingen op de arbeidsmarkt, toenemende digitalisering, verstedelijking, grondstofschaarste, klimaatverandering, energietransitie en de dringende noodzaak om voedselproductie verder te verduurzamen, vragen de komende jaren om nog meer regionale slagkracht. Deze uitdagingen overstijgen de afzonderlijke gemeentegrenzen. Regionale samenwerking dient daarom de komende bestuursperiode met kracht te worden voortgezet, ook na 2020. Daarmee wordt de inzet, zowel beleidsmatig als financieel van de afzonderlijke gemeenten gebundeld en versterkt.



Concrete resultaten

We willen Noordoost-Brabant laten excelleren als topregio in agrifood. Ondernemers, overheden en kennisinstellingen werken hiervoor samen in projecten met impact. Groot en klein. Met partijen uit de hele agrifood keten en in wisselwerking met andere sterke sectoren. Duidelijk zichtbaar of meer op de achtergrond. Maar altijd resultaatgericht. Dat we echte aanpakkers zijn, blijkt wel uit deze Menukaart. Per thema laten we diverse resultaten van 2016 zien. Regionaal én lokaal.



Meerwaarde voor inwoners

Wat goed is voor de regio, is goed voor de gemeenten en andersom. De overheden in Noordoost-Brabant investeren daarom jaarlijks €4,- per inwoner in de regionale aanpak van maatschappelijke opgaven en economische groei. Gemeenteraadsleden en besturen spelen hier in een cruciale rol. Bij alles wat we doen, stellen we ons de vraag: draagt dit bij aan de welvaart of het welzijn van onze inwoners, nu en in de toekomst? Herkenbaarheid en verbondenheid van de inwoners en hun betekenis voor hun gemeente en de regio staan daarbij voorop.



Waar staan we?

AgriFood Capital Monitor 2016

(bronnen o.a. Telos 2015, CBS en LISA)



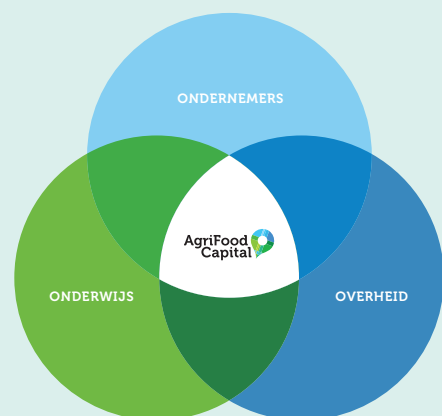
309.930 banen totaal N.O. Brabant



48.000 banen totaal N.O. Brabant



11,6 miljard euro totaal N.O. Brabant



Een toekomstbestendige arbeidsmarkt



Een goed functionerende arbeidsmarkt is cruciaal voor de toekomst van Noordoost-Brabant. De arbeidsmarkt is immers de motor van de regionale economie. De arbeidsmarkt verandert steeds sneller. Banen verdwijnen, nieuw werk ontstaat. 60% van de banen van morgen kennen we vandaag nog niet. Dat vraagt om wendbaarheid. Van studenten, werknemers en zzp'ers. Maar ook van werkgevers, onderwijsinstellingen en overheden. En werkzoekenden. Wij werken ook aan de arbeidsmarkt van vandaag door kwetsbare groepen te helpen om arbeidsfit te worden en te blijven.

Deze arbeidsmarktuitdagingen vragen om regionale samenwerking. De Noordoost-Brabantse gemeenten werken al jarenlang succesvol samen met het bedrijfsleven, de vakbonden, het onderwijs, het UWV en de provincie in AgriFood Capital Werkt!. Met als doel: mensen aan het werk, op de juiste plek met de



juiste competenties. De komende jaren zetten we nog meer in op loopbaanontwikkeling, een leven lang leren en een goede aansluiting tussen onderwijs en praktijk. En vooral op de banen van de toekomst. Voor werkenden en werkzoekenden, hoog- en laagopgeleid, jong en oud. Speciale aandacht gaat uit naar mensen met een arbeidsbeperking, statushouders, ouderen en kwetsbare jongeren.

Samen maken we de arbeidsmarkt in Noordoost-Brabant toekomstbestendig. Die kansen biedt aan alle talent en waar talent ook zelf kansen pakt. Waar vacatures snel en passend worden ingevuld. En de werkloosheid verder afneemt.

Iedereen doet mee in de arbeidsmarkt van vandaag en morgen

Wat deden we in 2016?



Sterke bedrijvigheid



We werken aan een economisch sterke regio waar het goed werken, studeren en verblijven is. Nu en in de toekomst. Dat betekent extra aandacht voor de kwaliteit van werklocaties. Maar ook van regionale afstemming over deze locaties en de bereikbaarheid ervan. Het unieke economische systeem van de regio blijven we versterken door volop ruimte te bieden aan ondernemerschap. We creëren test- en ontwikkel Faciliteiten voor ondernemers en onderwijsinstellingen. En stimuleren het starten en groeien van bedrijven.

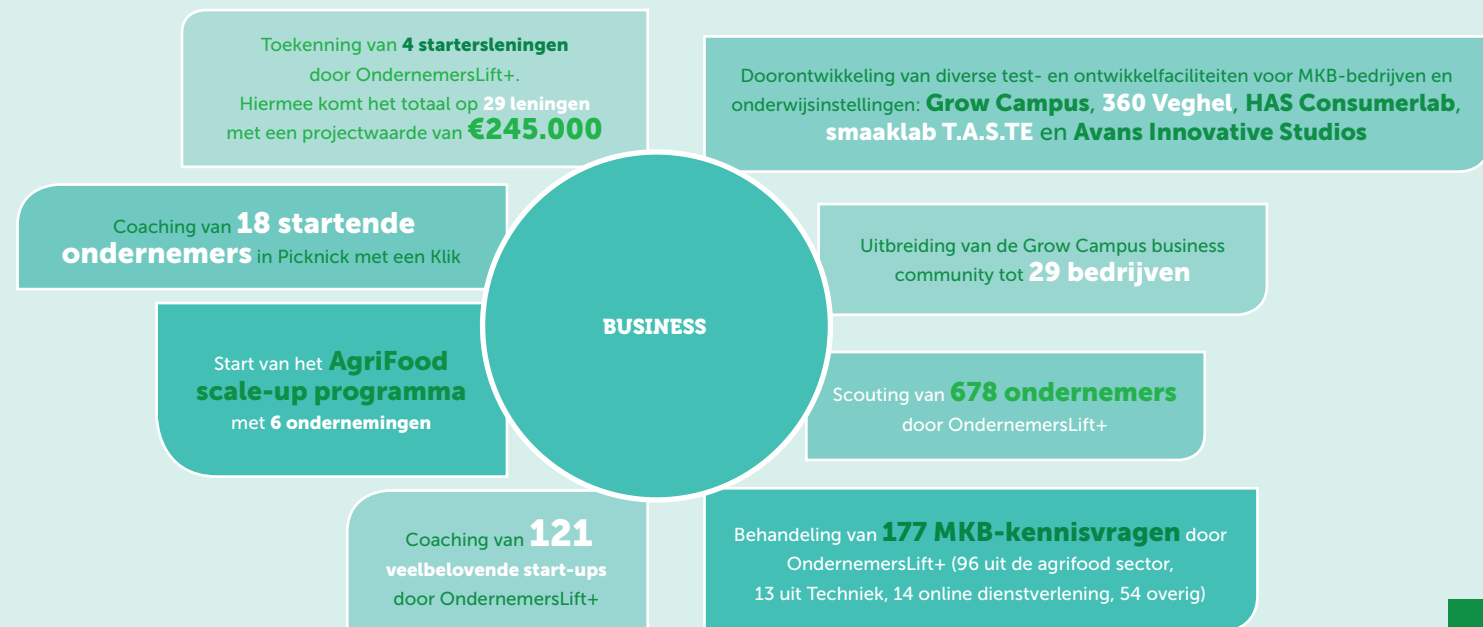
Investeren in ondernemerschap betekent investeren in nieuwe banen. Het levert ook besparingen op uitkeringen en uitgaven van de Participatiewet op. Door flexibilisering van de arbeidsmarkt starten namelijk veel ZZP-ers als ondernemer voor zichzelf. Soms gedwongen door verlies van hun baan. Maar starters zijn kwetsbaar. De helft stopt noodgedwongen binnen vijf jaar. Door intensieve begeleiding en ondersteuning neemt het slaggingspercentage toe tot meer dan 80%. In Noordoost-Brabant staat OndernemersLift+ garant voor deze ondersteuning. Via coaching en financiering. Al dan niet in samenwerking met lokale startersinitiatieven. En waar nodig maakt OndernemersLift+ samen met gemeenten nieuwe lokale 'startersbroedplaatsen' mogelijk.



We versterken ondernemerschap ook door ondernemers met elkaar te verbinden. Starters, groeiers en succesvolle ondernemers. Voor MKB-bedrijven met groeiambities in de regio is een AgriFood-groeiprogramma waarin bewezen succesvolle ondernemers klaar staan met raad en daad. We ontwikkelden test- en innovatie faciliteiten voor met name MKB-bedrijven uit de regio. Zo zorgen we samen voor een economisch sterke regio. Dynamisch. Uitdagend en kansrijk om in te ondernemen. Daarom investeren we in mensen. In grond. In gebouwen. In het wegen- en waternetwerk.

Investeren in ondernemerschap versterkt economische dynamiek en werkgelegenheid

Wat deden we in 2016?



Regionaal samenwerken in AgriFood Capital: nog meer resultaten van 2016, regionaal én lokaal



Betekenisvolle innovaties



We versterken de regio door te investeren in waar we goed in zijn: ondernemend samenwerken. Lokaal waar het kan, regionaal waar het moet. Samen zetten we in op de innovatiekracht van de topsectoren die Noordoost-Brabant rijk is, waaronder AgriFood, Logistiek, Bouw, Metaal, High-Tech, Health, Life Sciences en ICT-dienstverlening. Door op regionaal niveau samen te groeien en te innoveren, benutten we de aanwezige kennis, kunde en ondernemerschap die overal in de regio aanwezig is. Innovatie is daarnaast van groot belang om richting te geven aan transities in de agrifood, energie, klimaat en arbeidsmarkt; voor een slimmere, gezondere en duurzamere regio.



Extra economische slagkracht door samenwerking

Samenwerken op regionale schaal biedt zowel de regio als gemeenten belangrijke economische voordelen. De slaagkans van startende ondernemers wordt groter. Er zijn meer kansen om succesvol te innoveren. Ook zijn er meer mogelijkheden voor effectief stimuleringsbeleid. Bovendien is een sterk regionaal ecosysteem aantrekkelijk voor bedrijven, toeleveranciers en kenniswerkers. In de regio en ver daarbuiten.

Noordoost-Brabant beschikt over een hoogwaardige kennisinfrastructuur. Hierdoor kunnen we in de gehele regio opleidings- en scholingsmogelijkheden dichtbij de inwoners aanbieden. En zijn er verspreid over de regio test- en ontwikkelingsfaciliteiten voor ondernemers. Zo kunnen we de kennis en kunde beter afstemmen op de behoefte van de bedrijven. Regionale samenwerking geeft ondernemers betere toegang tot kennis, talent, netwerk en kapitaal. De basis voor economische groei en innovatie. En daarmee voor werkgelegenheid van onze inwoners, ook in de toekomst.



Wat deden we in 2016?

Veerkrachtige leefomgeving



Een aantrekkelijke woon- en werkomgeving met goede voorzieningen. Een veerkrachtig landschap dat ruimte biedt aan duurzame landbouw en ingericht op klimaatveranderingen. Een (top)sterk agrifood-ecosysteem. Deze zaken bepalen de (inter) nationale concurrentiepositie, leefklimaat en aantrekkingskracht van Noordoost-Brabant. Nu en in de toekomst.

Voor onze regio betekent dat de komende jaren extra investeringen in landschapsinrichting, biodiversiteit en ruimtelijke kwaliteit. In lucht, water en de bodem. In klimaatadaptatie, gebruik van duurzame energie en emissievrije voedselsystemen. We werken aan de bereikbaarheid door verbetering van (fiets) wegen en openbaar vervoer. We versterken de economische kracht van Noordoost-Brabant door afspraken te maken over regionale bedrijventerreinen. Dit bereiken we onder meer door de uitwerking van 11 Gebiedsopgaven in de regio.



We maken de omschakeling naar een economische, ecologische en maatschappelijk volhoudbare agrarische sector mogelijk. Een vitale sector die zorgdraagt voor het landschap, met zo weinig mogelijk impact op het milieu en positief verbonden met omwonenden. Onze regionale omgevingskoers levert bouwstenen voor de Omgevingsvisie die de Provincie ontwikkelt. Door het DNA en de kernkwaliteiten van de regio als basis van deze bouwstenen te nemen, bewaken we het unieke profiel en de kracht van onze regio.

Duurzaamheid biedt economische kracht

Wat deden we in 2016?

- Verkenning en landschappelijke inpassing van **proeftuin Agro As de Peel**
- Vaststelling van de samenwerkingsagenda van **11 integrale gebiedsprogramma's** gericht op klimaat, gezond & vitaal en natuur & economie
- Actieve deelname in **mest- en transitiebeleid** van de Provincie
- Vaststelling van de aanpak voor **Innovatieve hotspots**
- Start aanleg **Breedband - snel internet** (**35 mln** beschikbaar voor regio Oost-Brabant)
- Afronding van onderzoek **'Landscaping the Food'** voor omschakeling naar circulaire economie in de regio
- Realisatie van het **bidbook Van Gogh National Park** + deelname aan nationale wedstrijd **'Mooiste Natuurgebied van Nederland'**
- Toekenning van **€100 mln** aan Gebiedsopgave Langs de Maas voor **verruiming van de Maas**
- Toekenning van in totaal **€540.000 mln** streeknetwerken aan **20 projecten** op gebied van transitie landbouw, bereikbaarheid en mobiliteit, gezondheid, klimaat en gebiedsopgaven. Totale projectwaarde: **€1,2 mln**

DUURZAME LEEFOMGEVING



Sterke positionering in Brabant, Nederland en Europa



Als regio werken we intensief samen met de Provincie Noord-Brabant en andere regio's in Zuid-Nederland. We maken gezamenlijke afspraken die bijdragen aan een krachtige economie onder meer door het versterken van de innovatie-hotspots in onze regio. We werken aan een duurzame agrifood sector, met toegevoegde waarde voor mens, plant, dier en omgeving. Samen verbeteren we de kwaliteit van onze toekomst door te werken aan klimaat, gezondheid, natuur en duurzame energie. En aan werkgelegenheid. Kortom, samen werken we aan welvaart en welzijn voor alle inwoners van Noordoost-Brabant.

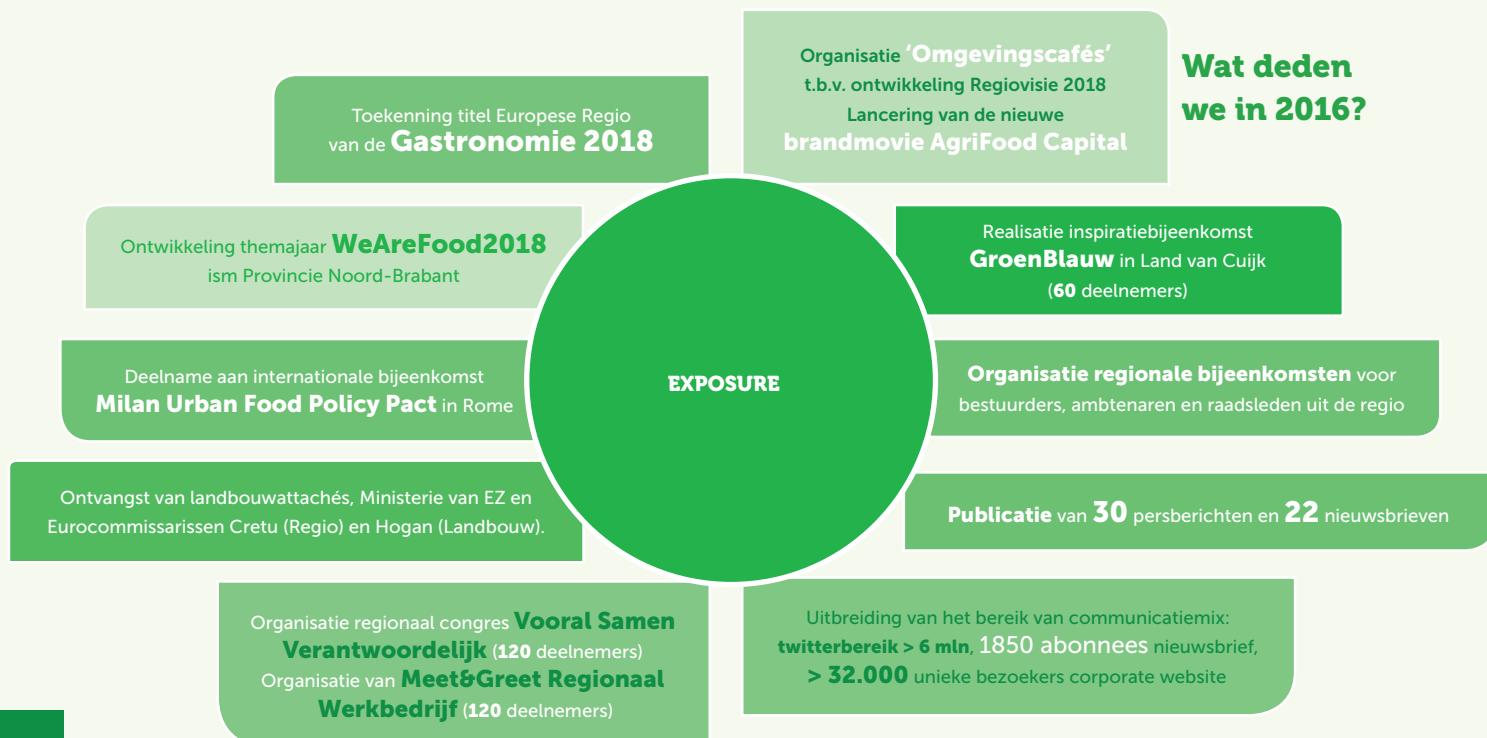


Voor de regio en gemeenten zijn 'Den Haag' en 'Brussel' van groot belang. Dat is wederkerig. Het zijn immers de gemeenten die in de praktijk grotendeels zijn belast met de uitvoering en de naleving van wet- en regelgeving. Essentieel ook om Europese doelstellingen te bereiken, met name op gebied van agrifood, arbeidsmarkt, milieu en infrastructuur.

Ook in de komende bestuursperiode is gezamenlijke inzet en lobby in 'Den Haag' en 'Brussel' cruciaal. Niet alleen vanwege de Europese subsidies maar ook omdat Europese samenwerking nieuwe kansen biedt om de innovatiekracht van Noord-oost-Brabant te versterken. We wisselen kennis en ervaring uit met andere Europese regio's. Over gezonde voeding, gebruik van technologie om duurzaam te produceren en de rol van big data in de agrifood sector. Dit opent deuren naar nieuwe internationale samenwerkingsvormen die ons helpen om de maatschappelijke en economische opgaven van de toekomst aan te pakken.

We bouwen podia om te laten zien waar we goed in zijn. Elk jaar pakken we uit met Dutch Agri Food Week. En in 2018 met We Are Food 2018. Hiermee verbinden we ondernemers in de regio met elkaar. En brengen we agrifood weer dichterbij de consument. Daar zijn we trots op!

Samen zijn we sterk

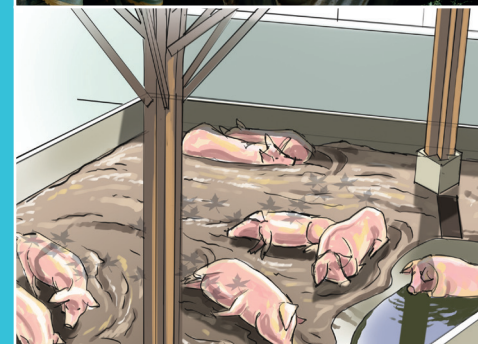
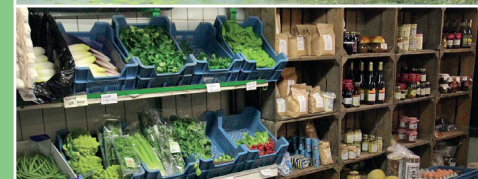


Deze MKB-innovatieprojecten ontvingen in 2016 subsidie van de Provincie Noord-Brabant en de regio.

Voeding en Gezondheid	
De sportende toeschouwer	
Indampen van zuivel	
Zuivelvervangende lijnzaadrank	
Bio en bio glutenvrije granenpool	
Smart AgriFood	
Distributiesysteem regionale voedselproducenten Voets	
Agri-Space	
Big Data - opschaling e-commerce platform ZTRDG	
eCMR mestexport	
Circulaire AgriFood	
Kamplan Total circulair farm concept	
Circulair Technologies Lab	
Gered + gerookt	
Dutch Quinoa 2.0	
Snappels en Happels	
Onora uitvaartkisten	

Deze leefomgevingsprojecten ontvingen in 2016 subsidie van de Provincie Noord-Brabant en de regio.

Landschapskunst	Agro As de Peel
Boerenpraktijkleren	Maashorst 2
Verduurzamend ondernemerschap VABs	Verkenningstraject Blue Zone
Waterfront Ravenstein	Verbetering Oost-Westverbinding
Verkenning Meanderende Maas	Patécafé
Maasoverpark	Doorontwikkeling Keukenbazen
Nieuwe protí-keten	AgriFood Land van Cuijk
Kavelruilcoördinator Raamvallei	Fietsverbinding Duits Lijntje
Groene Delta 2	Emissievrije stalsystemen



AgriFood Capital

bezoekadres

Agri&Food Plaza
Onderwijsboulevard 225
5223 DE 's-Hertogenbosch

postadres

Postbus 315
5201 AH 's-Hertogenbosch

T 073 613 29 96

E communicatie@agrifoodcapital.nl

Volg ons op:

www.AgriFoodCapital.nl



Colofon

© AgriFood Capital, juli 2017

Vormgeving: Studio Panjer, www.panjer.net

Fotografie: Stef Arends, Sandra Peerenboom,
Jan Zandee, Koning Willem 1 College, Pixabay,
Shutterstock.

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

