



Versterken & verstevigen regionale samenwerking in Midden-Holland

Advies: Inhoud en organisatie samenwerking Midden-Holland

28 MAART 2024



Adviezen voor Midden-Holland

Versterken & verstevigen regionale
samenwerking

1. ONS ADVIES OVER INHOUDELIJKE VERSTERKING

Onderbouwd programmatisch samenwerken in Midden-Holland

Basis van dit advies

- Focus regionale samenwerking en kies voor direct resultaat, met programmatisch werken voor onderbouwde versterking
- Drie ambities met opgaven: bereikbaarheid, economische vitaliteit, duurzame groei
- Ingroeimodel programmatisch werken in Midden-Holland, met directe realisatie van concrete kansen ('quick wins')

Met dit advies door: versterken en verstevigen in 2025

- Dit biedt basis voor besluitvorming over versterking voor 2025 (en voor ontwikkelperspectief)
- Met prioritering en uitvoering op genoemde quick wins voor tastbare resultaten* op regionale schaal
- Tafelsecretarissen volmaken programmatische aanpak in 2024 – voortbouwend op uitwerking Verhaal en dit advies

*Wel: concrete bijdrage aan publieke waarde voor inwoners van Midden-Holland - Niet: procesresultaten als alleen afstemming of subsidies

Richting 2027

- Gefaseerd groeien naar volwaardige programmatische aanpak, ambitieniveau groeit bij resultaten en vertrouwen
- Geleidelijke uitbreiding monitoring en evaluatie, herijk alleen bij geslaagde uitvoering en niet bij elke (subsidie)kans

1. ONS ADVIES OVER INHOUDELIJKE VERSTERKING

Perspectief op samenwerking richting 2027

Kies voor onderbouwde regionale samenwerking en een licht programmabureau als ontwikkelperspectief

Ons advies is om in te zetten op een regionaal programmabureau dat regionale inzet coördineert en werkt aan concrete resultaten voor de drie centrale opgaven van Midden-Holland. Kies voor een relatief lichte bezetting en een ingroeimodel, waarbij versterking stap voor stap wordt uitgewerkt en waarbij het ambitieniveau aansluit op behaalde resultaten. 'Ingroeien' geldt ook voor aanpassingen van governance en organisatie.

Vier adviezen voor de uitwerking van dit ingroei-pad:

- Geen ruimte voor grijstinten. Bekrachtig als DB formeel de richting: tastbare resultaten en een licht programmabureau. Als het dit jaar niet gebeurt, accepteer dan de status quo.
- (Behoeft) opgaven zijn leidend voor eventuele doorontwikkeling programmabureau. Wel leren we elders dat een bandbreedte van 8-15 fte werkt. Afhankelijk van de mate waarin Midden-Holland in '27 op gezamenlijke uitvoering wil inzetten, past een grootte meer aan de onder- of bovenkant van deze bandbreedte.
- Aanpassingen van governance en organisatie vragen aandacht vanaf 2026-2027. Dit gaat om aanpassing van bestuurlijk opdrachtgeverschap (o.a. invulling DB), rol gemeentesecretarissen, doorontwikkeling tafels en regiosecretaris.
- Ga nu in gesprek over gedeelde 'samenwerkingswaarden', maar wacht daar niet op. Creëer in de komende jaren ook ruimte om te oefenen met spelregels (in DB, bestuurlijke tafels, RSO én ambtelijk) en voor gezamenlijke reflectie en verbetering.

1. ONS ADVIES OVER INHOUDELIJKE VERSTERKING

Versterking en versterking in 2025

Duidelijk kiezen voor 2025

Inzetten op versterken en verstevigen van de samenwerking op regionale schaal, om aan directe resultaten en quick wins te werken, vraagt volgens ons om versterking van de uitvoeringscapaciteit. Ons advies voor 2025 is om nu te kiezen voor deze versterking, met een capaciteitsuitbreiding van 5,5 fte (grotendeels in lijn met het voorstel van de regio).

Voor de organisatie van deze versterking zijn onze belangrijkste adviezen voor 2025:

- Start met besluitvorming in het DB over het voorstel tot versterking. Ons advies: versterk structureel, met versterkingen en regiosecretaris per 2025 in dienst bij de GR.
- Werk aan een gedeeld beeld van samenwerkingswaarden door ervaringen op te doen met programmatisch werken én door hier het gesprek over te (blijven) voeren.
- Regio- en tafelsecretarissen volmaken het 'programmatisch werken', inclusief jaarplannen. Bespreek dit in september met het AB en RSO als onofficieel startschot van Programma Midden-Holland.
- Voer nu geen aanpassingen door in de governancestructuur, inhoudelijke sturing gebeurt in 2025 vanuit de tafels, oefen wel met de verdeling van verantwoordelijkheden die past bij programmasturing.
- Voer in 2025 geen wijzigingen door m.b.t. de tafels of tafelsecretarissen (behoud zo verbinding met de gemeenten!)
- Zorg vanaf 2025 voor één locatie waar de regionale medewerkers van het Programma Midden-Holland elkaar kunnen ontmoeten



Rapportage

Versterken & verstevigen regionale
samenwerking

2. RAPPORTAGE

Inhoudsopgave

1 Introductie

Aanleiding en onderzoeksvragen, huidige samenwerking, aanloop naar dit advies

2 Onderbouwd programmatisch samenwerken in Midden-Holland

Successen en knelpunten huidige inzet, analyse kansen programmatisch werken, advies

3 Perspectief op samenwerking richting 2027

Twee varianten samenwerking, soortgelijke samenwerkingen, governance/organisatie richting 2027, advies

4 Versterking en versteviging in 2025

Voorstel regio, onze reflectie, analyse en adviezen organisatie 2025, advies voor 2025



1. Introductie

In dit hoofdstuk gaan wij in op de aanleiding en onderzoeksvragen (1.1), de huidige regionale samenwerking in Midden-Holland (1.2) en de aanloop naar dit advies (1.3).

1.1 Aanleiding en onderzoeksvragen

In Midden-Holland werken Bodegraven-Reeuwijk, Krimpenerwaard, Gouda, Waddinxveen en Zuidplas samen in een netwerksamenwerking. De regio werkt aan regionale opgaven. Deze zijn vastgesteld in de Strategische agenda regio Midden-Holland (2019). Op deze thema's kiezen gemeenten voor gezamenlijke voorbereiding van bestuurlijke besluitvorming. De samenwerking wordt vanuit de Gemeenschappelijke Regeling Midden-Holland gecoördineerd.

De regio kent verbindende opgaven die om regionale slagkracht vragen. Het lukt de regio nu goed om hierover af te stemmen, maar minder goed om concrete resultaten en effecten voor inwoners te realiseren. De deelnemende gemeenten zien dat 'Midden-Holland' op een kantelpunt staat en zien veel kansen voor versteviging en versterking van de regionale samenwerking. Het dagelijks bestuur van Midden-Holland wil graag een volgende stap zetten in de samenwerking, om samen aan concrete resultaten voor de regio te werken.

De gemeenten hebben in 2023 in beeld gebracht op welke onderwerpen en activiteiten samenwerking van meerwaarde is voor de burgers van Midden-Holland. In vervolg daarop is aan Berenschot gevraagd om te adviseren over de inhoud en organisatie van de regionale samenwerking en om te onderzoeken hoe de samenwerking in de regio zich verder kan ontwikkelen. Dit advies richt zich op de kansen voor regionale samenwerking richting 2027, met een scherp advies voor versteviging in 2025.

In dit advies komen daarom de volgende onderzoeksvragen aan bod:

- Welke kansen zijn er voor versteviging en versterking van de regionale samenwerking in Midden-Holland, richting 2027?
- Op welke thema's en activiteiten liggen kansen voor opgevegerichte en programmatische samenwerking in Midden-Holland, in 2025?
- Wat betekent dit voor de organisatie van de samenwerking in 2025? Zowel qua expertise/capaciteit als qua governance en organisatiestructuur?

Onderzoeksactiviteiten voor dit traject waren: 1) documentstudie; 2) gesprekken met de tafelsecretarissen; 3) vergelijkende analyse met soortgelijke regionale samenwerkingen in Nederland; 4) spieglingsessie strategen van deelnemende gemeenten; 5) eindanalyse en rapportage

1.2 Huidige regionale samenwerking in Midden-Holland

In Midden-Holland wordt al tientallen jaren samengewerkt. Sinds 2015 gebeurt dit binnen de [GR Midden-Holland](#). In de [Notitie Governance 2015](#) is uitgewerkt hoe de 'netwerksamenwerking' tussen de vijf gemeenten vorm krijgt.

Uitgangspunten voor de netwerksamenwerking in 2015

- De netwerkform diende primair ter versterking van belangenbehartiging en lobby 'naar buiten' op zes thema's. *De invoering van programmasturing wordt genoemd, maar niet uitgewerkt.*
- De werkwijze gaat uit van een grotere betrokkenheid van de vijf gemeenten, de raden en externe partners. Midden-Holland mocht niet meer 'op afstand' komen te staan.
- Bestuurlijke drukte moest worden voorkomen. Het netwerk zelf kent geen formeel bestuur en de sturing van de GR is daarom in lijn gebracht met die van de netwerkorganisatie.
- De gemeenschappelijke regeling wordt alleen ingezet indien deze een meerwaarde heeft voor de samenwerking tussen de vijf gemeenten ('meer de hulpconstructie voor gemeenten zoals oorspronkelijk bedoeld in de WGR').

De aansturing van Midden-Holland

- Het **Dagelijks bestuur (GR)** bestaat uit de burgemeesters van de vijf gemeenten. Het DB vergadert vijf keer per jaar.
- Het **Algemeen bestuur (GR)** bestaat uit twee collegeleden van elke gemeente. In de praktijk zijn dit de burgemeesters en de voorzitters van de bestuurlijke tafels (wethouders). Het AB vergadert vier keer per jaar. Aansluitend op het AB wordt in het *tafelvoorzittersoverleg/Regionaal Platform* door de burgemeesters en tafelvoorzitters vergaderd.
- Het **Regionaal Platform Midden-Holland** bestaat uit vijf wethouders, een van elk van de bestuurlijke tafels, en de vijf burgemeesters van de aangesloten gemeenten, zo mogelijk aangevuld met bestuurders van gemeenten Alphen aan den Rijn en Woerden.
- Het **Regionaal secretarissenoverleg (RSO)** bestaat uit de gemeentesecretarissen van de vijf gemeenten en de regiosecretaris. Het RSO geeft opdracht voor regionale inzet van medewerkers van de 5 gemeenten en draagt verantwoordelijkheid voor alle personele facetten van deze vorm van netwerksamenwerking.

De bestuurlijke tafels van Midden-Holland

- Aan vijf inhoudelijke tafels wordt strategisch samengewerkt. De tafels richten zich op 1) economie, onderwijs en arbeidsmarkt, 2) ruimte en wonen, 3) verkeer en vervoer, 4) duurzaamheid, 5) sociaal domein.
- De bestuurlijke overleggen/tafels bestaan uit de **wethouders** van de deelnemende gemeenten die vanwege hun portefeuille betrokken zijn bij de vijf tafels. Elke tafel kent een voorzitter.
- Aan de hand van strategische agenda's wordt gestuurd op inhoud en resultaten van de samenwerking binnen een programma. De bestuurlijke tafels besluiten daartoe welke onderwerpen voor besluitvorming aan gemeenten worden aangeboden en over passende lobby/belangenbehartiging.
- **Regionaal ambtelijk secretarissen** ondersteunen elke tafel. In de praktijk wordt besluitvorming ook voorbereid door lokale medewerkers. Per tafel is er een **werkbudget** beschikbaar.

De ambtelijke capaciteit voor Regio Midden-Holland

- De **regiosecretaris** is – naast ambtelijk boegbeeld van de regio - secretaris van het Regionaal Platform én het bestuur van de GR. Hij is in dienst van de GR (maar wordt voor 18 van de 22 uur gefaciliteerd door de gemeente Gouda), wordt aangestuurd door het AB en is linking pin naar het RSO. Zijn verantwoordelijkheden betreffen:
 - voorbereidingen van vergaderingen (incl. AB/DB);
 - de financiën t.a.v. de GR Midden-Holland;
 - het aanbrengen van inhoudelijke samenhang tussen de domeinen dankzij periodieke overleggen met de bestuurlijk trekkers;
 - het bepalen (of: wijzigen) van de inzet van ambtelijke ondersteuning met passende werkopdracht(en);
 - het voeren van coördinatie t.a.v. de griffiers/klankbordgroep om betrokkenheid van raden bij de regio te faciliteren
 - De **tafelsecretarissen** van de vijf* tafels zijn in dienst van de gemeenten (of uitgeleend door de Omgevingsdienst Midden-Holland). Elke tafelsecretaris heeft een ander aantal uren voor de regionale inzetbaarheid, die 'onafhankelijk van de gemeente' dient te zijn. Tafelsecretarissen krijgen inhoudelijke sturing van de regiosecretaris, maar de HR-verantwoordelijkheid blijft bij de uitlenende gemeenten.
- * in deze analyse laten wij de tafel Sociaal domein in overleg buiten beschouwing

De ondersteunende diensten op het gebied van financiën en ICT worden geleverd door de Omgevingsdienst Midden-Holland op basis van een **dienstverleningsovereenkomst**. De inwonerbijdrage vormt de belangrijkste grondslag voor de activiteiten van de Regio Midden-Holland, gaat om **1,95 euro per inwoner**.

1.3 De aanloop naar dit advies

De regio heeft de afgelopen jaren een aantal **stappen gezet in het scherpen en verbeteren van de regionale samenwerking** op de schaal van Midden-Holland:

- In 2021 heeft de regio in een positionerings- en lobbytraject prioritaire issues geïdentificeerd op de thema's 1) groeigebied, 2) bereikbaarheid, en 3) economische vitaliteit.
- In 2022 en 2023 is door Berenschot in een onderzoek naar het 'bestuurlijk regionaal ecosysteem' de bestuurlijke, economische en maatschappelijke samenwerking in de regio onderzocht.
- In 2023 heeft Midden-Holland het 'Verhaal van Midden-Holland' opgesteld. Dit verhaal beschrijft waarom de gemeenten samenwerken in Midden-Holland, wat de inhoudelijke basis voor deze samenwerking is en wat gezamenlijke opgaven voor de samenwerking zijn. Ook gaat het Verhaal in op de verhouding van de regio Midden-Holland tot andere samenwerkingsverbanden.
- Per inhoudelijke tafel is –op verzoek van het DB en RSO- in maart 2023 een jaarplan opgesteld, voor 2023 met doorkijk naar 2024. Het jaarplan beschrijft welke regionale activiteiten vanuit de netwerksamenwerking plaatsvinden en hoeveel ambtelijke capaciteit en inzet de uitvoering hiervan van de individuele gemeenten in Midden-Holland vraagt.

De **regionale samenwerking in Midden-Holland** heeft op basis hiervan een **voorstel voor versterking** opgesteld:

- In maart 2023 is de benodigde versterking van uitvoeringscapaciteit voor uitvoering van de jaarplannen geïnventariseerd: 5,5 fte projectleiders-/programmamanagers; 0,5 fte strategieontwikkeling en regionale lobby.
- Dit voorstel is besproken door het AB en het RSO. Uitkomst was het volgen van het voorstel (met alternatieve bijdrage van Bodegraven-Reeuwijk). Daartoe werd in 2023 de voorgestelde aanvullende capaciteit vergroot met de reserves binnen de begroting; voor 2024 is voorgenomen over te gaan tot een begrotingswijziging van de inwonersbijdrage. Voor 2025 wordt de aanvullende capaciteit zo opgenomen in de programmabegroting 2025-2028 van Regio Midden-Holland. Dit voorstel is in september 2023 per brief gedeeld met de colleges van burgemeester en wethouders van de deelnemende gemeenten.
- Zienswijzen van de gemeenten laten draagvlak zien voor de versterking en versteviging van de samenwerking. Maar ook vragen rondom de bijdrage (financieel of met menskracht; structureel of incidenteel); het ambitieniveau en de fasering van de versterking; vrijblijvendheid en gelijkwaardigheid in de samenwerking; en meer beeld bij de beoogde maatschappelijke meerwaarde.
- Voorliggend advies gaat, in navolging hierop, in op hoe deze versterking van de regionale samenwerking te organiseren.

2. Onderbouwd programmatisch samenwerken in Midden-Holland

In dit hoofdstuk gaan wij in op hoe inhoudelijke versteviging en versterking van regionale samenwerking in Midden-Holland er uit kan zien. Daarvoor analyseren wij successen en knelpunten van huidige regio-inzet (2.1), analyseren wij kansen en *quick wins* voor programmatisch werken in Midden-Holland (2.2) en geven wij ons advies voor inhoudelijke versterking van de samenwerking (2.3).

2.1 Analyse: Successen en knelpunten van de huidige regio-inzet

Voor versterking van onderbouwde samenwerking in Midden-Holland kijken we allereerst naar huidige ervaringen met de samenwerking:

- **Er wordt al lang samengewerkt op het schaalniveau van Midden-Holland.** Vanuit de Strategische Agenda Midden-Holland uit 2019 en het traject voor verbeterde positionering van de regio Midden-Holland zijn er de afgelopen jaren resultaten geboekt. Hieronder sommen we 'successen' op van de regio – het zijn geen resultaten die alleen de inwoners van één van de vijf gemeenten dienen, maar de inwoners van de gehele regio.
- **Tegelijkertijd constateert de regio dat uitvoeringskracht achterblijft.** We zien – vanuit de inhoudelijke focus van de samenwerking – een aantal knelpunten die de effectieve uitvoering van gezamenlijke ambities belemmeren.

Successen van de samenwerking op de schaal van MH

- Realisatie van het **Kenniscentrum Bodemdaling en Funderingen** – de Regio Midden-Holland levert (praktische) expertise op het thema bodemdaling die landelijk onder de aandacht staat.
- Ontwikkeling van de **Campus Gouda** om de verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verstevigen – in eerste instantie voor de gemeente Gouda, maar de regionale uitstraling verbetert.
- **Regionale bedrijventerreinenstrategie** (eerste in Zuid-Holland!)
- Procesresultaat: succesvolle lobby uit zich in het **binnenhalen van Provinciale en Rijkssubsidies** met diverse doelstellingen:
 - Regionaal Verkeer- en vervoersplan (PZH, Rijk en regio), inclusief subsidies voor gedragsverandering inzake verkeersveiligheid
 - MKB-deal
 - Regionale Realisatieagenda Wonen (Woondeal met PZH)
 - Subsidieregeling Cultuureducatie met Kwaliteit (Rijk)

Knelpunten in de inhoudelijke scope van de samenwerking

- Het schaalniveau van Midden-Holland wordt vooral gebruikt voor afstemming, visievorming en belangenbehartiging (of: inzetten op lobby- of subsidiekansen). Daarin schuilt een zeker **opportunisme**: met elke lokale wens en nieuwe subsidiepot verschuiven de doelen van de samenwerking.
- Er is een **stapeling van thema's** ontstaan waarop de regio samenwerkt: de thema's van de bestuurlijke tafels, de thema's van verschillende visies en agenda's die binnen de tafels worden ontwikkeld, de thema's van projecten waarvoor subsidie wordt aangetrokken. Al die thema's passen niet logisch in of bij elkaar.
- Er missen **resultaat**formuleringen voor de korte termijn. Wat ziet de regio als gezamenlijke resultaten voor ál haar inwoners?

2.2 Analyse: kansen voor programmatisch werken

Onderbouwd programmatisch samenwerken in Midden-Holland

Uit onderzoeken en het voortraject blijkt er breed draagvlak om de samenwerking te verstevigen en versterken. De regio wil zo expliciet gaan inzetten op het creëren van directe publieke waarde voor inwoners. Dat vraagt een **programmatische samenwerking**, waarbij gemeenschappelijke inzet wordt beredeneerd en geprioriteerd vanuit opgaven. Om opgavegericht te werken dient telkens de vertaalslag gemaakt te worden tussen opgave, doelen en ambities, naar concrete resultaten en activiteiten: welke concrete stappen moet Midden-Holland zetten om de hoofdogaven te realiseren?

In Midden-Holland wordt al langer op een programmatische wijze naar opgaven gekeken:

- De [notitie Governance uit 2015](#) gaat uit van vijf programma's op vijf domeinen.
- In de [strategische agenda uit 2019](#) zijn vier opgaven geformuleerd, namelijk: Op weg naar 2050: regio Midden-Holland energieneutraal; Bereikbare woon- en werklocaties; Toekomstbestendige economie door verbinding onderwijs en arbeidsmarkt; Voldoende en passende woningen.
- De bestuurlijke tafels werken vaak aan de hand van een regionale visie of gemeenschappelijke agenda, waarin opgaven worden benoemd.
- Onlangs is het Verhaal van Midden-Holland opgesteld door de regio (2024). Hierin staan drie centrale regionale opgaven opnieuw beschreven: 1) Bereikbaar Midden-Holland, 2) Duurzame groei, 3) Economisch vitaal. Deze drie thema's nemen wij als uitgangspunt.

Duurzaamheid en cultuur zijn onderdeel van de verschillende opgaven – ambities raken duurzame groei, voorzieningen economie, mobiliteit en aanpalende thema's. Op duurzaamheid wordt zowel binnen de 'RES-organisatie Midden-Holland' als in de huidige bestuurlijke tafel Duurzaamheid samengewerkt. Ons advies is om te kiezen binnen welk van de drie hoofdogaven de duurzaamheidsambities van de bestuurlijke tafel Duurzaamheid het beste gerealiseerd kunnen worden. We doen hiertoe een voorstel. De integratie van de (huidige en voorziene) regionale inzet op cultuur in een programmastructuur gebouwd op de drie hoofdogaven vraagt nadere uitwerking. We geven één mogelijke manier als voorbeeld: culturele activiteiten als integraal onderdeel van de versterking van de regionale economie.

Programmatisch werken in de praktijk

De inzet van de regio Midden-Holland wordt nu nog niet gestructureerd **beredeneerd of geprioriteerd vanuit de maatschappelijke opgaven van de regio**. Dat was oorspronkelijk wel de bedoeling van de netwerksamenwerking. Er is bovendien hard gewerkt aan het bepalen en afstemmen van de gezamenlijke opgaven van de regio, hiervoor bestaat nu breed draagvlak. De wens voor versterking en versteviging van de samenwerking moet daarom samengaan met een analyse van de mogelijkheden voor programmatisch werken aan opgaven in Midden-Holland, op regionale schaal. De komende pagina's gaan in op de aanknopingspunten die wij hiervoor zien, voor de regio Midden-Holland.

De komende pagina's gaan in op de aanknopingspunten die wij hiervoor zien, voor de regio Midden-Holland. Daarbij houden wij de opgaven aan die in het verhaal onlangs zijn benoemd.

We brengen een prioritering aan in de doelstellingen.

Voor elk thema adviseren we een concrete 'quick win': een resultaat waarmee Midden-Holland in onze visie in de periode 2025-2027 een grote bijdrage levert aan het realiseren van de gezamenlijke ambities, om inwoners te laten zien dat er wordt gewerkt aan het realiseren van de ambities.

Bij elke 'quick win' noemen we één concrete activiteit om in 2025 te realiseren, als eerste bijdrage aan het behalen van het gewenste resultaat

2.2.1 Programmatisch werken aan Bereikbaar Midden-Holland

De inzet op bereikbaarheid vraagt volgens ons meer focus. Programmatische uitwerking van ambities t/m projecten helpt daarbij. Wij adviseren m.b.t. de versterking:

- **Advies 1:** richt niet op activiteiten m.b.t. gedragsverandering en verkeersveiligheid (uit Jaarplan).
 - Past niet bij de actuele opgave om te investeren in mobiliteitsknooppunten
 - Is gebaseerd op succesvolle uitvoering uit het verleden – huidige inzet hierop niet intensiveren
- **Advies 2:** snoei fondsenwervingsactiviteiten terug. Richt op activiteiten die bijdragen aan de opgaven. Als daar subsidies bij passen zijn die welkom, anders niet op inzetten.

Ambitie: Bereikbaarheid groeit op een duurzame manier, zodat Midden-Holland aantrekkelijk blijft als vestigingslocatie voor bedrijven

Opgave: Stevige investeringen in mobiliteitsknooppunten in combinatie met een evenwichtig verstedelijkingsbeleid

Doel: Het stimuleren van OV-gebruik en ketenmobiliteit van en naar grote(re) steden.

Doel: De economische bereikbaarheid voor goederen garanderen langs kwaliteitsnetwerken

Doel: Afmaken kwaliteitsnetwerk veilige fietsroutes.

Reflectie Berenschot - Quick win 2027: Er is gestart met minstens 2 van de 4 versterkingsopties voor de autobereikbaarheid van de regio:

- gefaseerde aanleg Bodegravenboog
- Kortetermijnaanpak Algeracorridor
- Verbreding A20 (via MIRT)
- Haalbaarheidsonderzoek HOV-station Gouweknoop/Zuidplas

Reflectie Berenschot - Activiteit 2025: De regio werkt op dit moment aan twee projecten op het schaalniveau van de hele regio die zijn in te passen in de vier versterkingsopties: **deelmobiliteit** (vanwege de combinatie met Beter Bereikbaar Gouwe) en **het kwaliteitsnetwerk veilige fietsroutes**.

Wij adviseren verdere uitwerking van de opgaven-bomen en quick wins door de regio in 2024

2.2.2 Programmatisch werken aan Duurzame groei

Duurzame groei is een kernopgave voor Midden-Holland. Woningbouw is een prioriteit van de regio, waar coördinatie op nodig is en blijft. Wij adviseren verder m.b.t. de versterking:

- **Advies 1:** Specificeer de *scope* van de nieuwe tafel Duurzaamheid zodat de inzet op biodiversiteit, klimaatadaptatie en circulariteit direct wordt doorgevoerd in de ruimtelijke ontwikkelingen (woningbouw) in de regio. Dat vormt direct uitvoering van een deel van de Regionale Realisatieagenda.
- **Advies 2:** Laat in 2025 zien dat de regio Midden-Holland erin slaagt om de lasten van duurzame opvang van vluchtelingen/statushouders goed en evenredig te verdelen.
 - Coördinatie op dit thema is een (actuele) vorm van gezamenlijk doelgroepenbeleid.
 - Een Regionale Woonzorgvisie is een (ambitieuze) kans, maar geen *quick win* op het niveau van de regio. We verwachten dat doelgroepenbeleid een lokale aangelegenheid blijft.

Ambitie: Een vitale en duurzame regio, waar ruimte is voor innovatie, met een goed functionerende woningmarkt en ontwikkelingsgerichte ruimtelijke ordening met aandacht voor klimaat(adaptatie), biodiversiteit, de energietransitie en het water- en bodemsysteem

Opgave: Versnellen van de woningbouwopgave ter versterking van een toekomstbestendige woon-/leefomgeving bij groei aantal huishoudens

Doel: Aanbod op de woningmarkt sluit aan bij verschillende doelgroepen én nationale woningbouwopgave

Doel: Verantwoord bouwen met bodemdaling en klimaatadaptatie
Integraal samenwerken aan verduurzaming

Overige doelen:

- Inzet op NOVI Groene Hart
- Realisatie van agenda's Verstedelijking en Mobiliteit

Reflectie Berenschot - Quick wins 2027:

- '**Duurzaam/klimaatadaptief bouwen**' volgens Midden-Hollandse principes is toegepast in alle nieuwbouwprojecten in de regio – als uitvoeringsmaatregel van de Regionale Realisatieagenda.
- Voor de langdurige/duurzame **opvang van asielzoekers** kent Midden-Holland een eerlijke verdeelsleutel die snel en effectief wordt toegapast.

Reflectie Berenschot - Activiteit 2025:

- Selecteer een 'voorbeeldproject' voor klimaatadaptief bouwen in de Regionale Realisatieagenda – idealiter in meer dan één gemeente. Bijv. koppeling nieuwbouw met netwerk energieopwek/afname.
- Start met ontwikkelen en toepassen van een eerlijke verdeelsleutel voor asielopvang

2.2.3 Programmatisch werken aan Economische vitaliteit

- **Advies 1:** Materialiseer de kans om binnen PZH voorop te lopen met de herontwikkeling van bedrijventerreinen (volgens de regionale bedrijventerreinenstrategie)
 - Binnen de innovatieagenda is er – in de afrondende fase van de MKB-deal en naast de urgente afrondingsactiviteiten in 2024 – ruimte om te herbezinnen op nieuwe projecten met/binnen de triple helix.
 - Midden-Holland kan zich in die dialoog met de *triple helix* een 'krachtige regionale overheid' tonen door letterlijk ruimte te maken voor de sterke maakindustrie. De koppeling tussen de ruimtelijk-economische visie en innovatiedoelstellingen ligt in het oplossen van het ruimtetekort.
 - Met een sterke verbinding dient actie op herontwikkeling van bedrijventerreinen versterkt ook de lobby richting PZH op de innovatie-agenda
- **Advies 2:** Pluk de vruchten van de gezamenlijke inzet op cultuur/recreatie, percipieer bezoekers en dagrecreanten als dragers van economische vitaliteit.
 - De toekenning 'stedelijke cultuurregio' en verbeterde toegankelijkheid van het cultuurpalet (voor jongeren én buiten de regio) zijn economisch kansrijker dan de nauwe inzet op cultuureducatie.

De huidige en voorziene inzet van de tafel Cultuur past in onze optiek goed bij de ambitie op economische vitaliteit, maar kan ook als dwarsdoorsnijdend thema in de programmastructuur worden ondergebracht. Nadere uitwerking van die optie (en weging tegen ons advies) verdient aandacht bij de omslag naar programmatisch werken.

Ambitie: Behoud van kennis en werkgelegenheid door gepaste uitbreiding van bedrijven, een sterkere samenwerking in de *triple helix* en inzetten op innovatieve sectoren.

Opgave: Tekort aan ruimte (100ha) voor sterke maakindustrie en innovatieve MKB-bedrijven oplossen

Opgave: De stijging van het BRP in de regio Midden-Holland op of boven het Nederlands gemiddelde trekken

Doelen ruimtelijk-economische visie

- Opstellen of actualiseren van regionale RO-visies;
- Strategische positionering / uitdragen van de kracht van MH

Doelen innovatie

- Inzet op sectoren: bodemdaling, Campus Gouda, Hightech vakmanschap (=uitvoering innovatieagenda);

Reflectie Berenschot - Quick wins 2027:

- De innovatieagenda is gediend met de eerste start van de herontwikkeling van bedrijventerreinen cf. de bedrijventerreinenstrategie
- De toegankelijkheid van (im)materieel erfgoed in MH is verbeterd voor jongeren binnen de regio. De regio trekt meer bezoekers van buiten.

Reflectie Berenschot - Activiteit 2025:

- Lokale ontwikkeling van de eerste bestemmingsplannen voor bedrijventerreinen
- Culturele belevingsroute Midden-Holland krijgt een voorbeeldfunctie in de innovatieagenda als 'regionaal innovatieproject'.

2.5 Ons advies: focus op direct resultaat

Onze analyse laat zien dat versterking en versteviging van de samenwerking in Midden-Holland **vraagt om focus en een programmatische aanpak**, en in elk geval niet om verbreding van de huidige inhoudelijke *scope*. Toewerken naar een programmastructuur die zijn basis vindt in de drie ambities (en bijbehorende opgaven) van huidige uitwerking van het *Verhaal van Midden-Holland* vraagt eerder versmalling en slim integreren.

We zien een **ingroeimodel** voor programmatisch werken in Midden-Holland om de concrete kansen ('quick wins') op elk van de drie thema's ook daadwerkelijk te realiseren

Voor 2025:

- Werk de **programmatische aanpak** voor de inzet op drie opgaven verder uit, met de betrokken tafelsecretarissen. Bouw hierbij voort op de gedane werkzaamheden, de analyse in deze rapportage en de uitwerking van *het verhaal van Midden-Holland*. Ga hier op door en wijzig niet (opnieuw) de scope.
- Start vanaf 2025 met het prioriteren van de uitvoering van ca. 3 **'quick wins'**: tastbare resultaten (niet: procesresultaten als subsidies) op regionale schaal (niet: voor individuele gemeenten) die op korte termijn uit de samenwerking volgen, en een concrete bijdrage leveren aan de publieke waarde voor inwoners van Midden-Holland.
- Agendeer de **voortgang** van activiteiten die bijdragen aan het realiseren van de quick wins in de bestuurlijke tafels. Breng tafelvoorzitters zo in positie om te sturen op deze resultaten.

Tot aan 2027:

- Werk - door elk jaar een beperkt aantal quick wins te realiseren - toe naar een **volwaardige programmatische aanpak**. Zo faseer je de versterking en kan het ambitieniveau groeien naar gelang er tastbare resultaten uit de samenwerking volgen.
- Laat het **vertrouwen** van de deelnemende gemeenten meegroeien met het behalen van resultaten. Werk bij succes geleidelijk aan draagvlak voor investering in de verbreding van programmaresultaten.
- Breid ook **monitoring en evaluatie** geleidelijk uit. Eerst op het niveau van activiteiten, dan ook op het behalen van resultaten. Faciliteer vervolgens een gesprek over hoe het geheel van resultaten in de periode van 2025-2027 heeft bijgedragen aan het behalen van elk van de drie ambities, en hoe ver Midden-Holland is met het realiseren van de opgaven. **Herijk alleen bij geslaagde uitvoering, niet bij elke nieuwe (subsidie)kans.**

3. Perspectief op samenwerking richting 2027

In dit hoofdstuk beschrijven wij het perspectief voor de ontwikkeling van de regionale samenwerking in Midden Holland richting 2027. Daarvoor schetsen wij twee vormen voor samenwerking in Midden-Holland (3.1), analyseren we soortgelijke regionale samenwerkingen (3.2), gaan we in op bijkomende aandachtspunten voor governance en organisatie richting 2027 (3.3) en geven we tot slot ons advies voor programmatisch samenwerken richting 2027 (3.4).

3.1 Twee varianten voor samenwerking in Midden-Holland

Voor programmatische organisatorische versterking van de regio Midden-Holland zien we twee vormen of scenario's voor 2027, die we nader uitwerken:

1. Een programmabureau met ambtelijke capaciteit ten behoeve van de regio Midden-Holland. *De netwerkorganisatie wordt versterkt.*

2. Versterking van de regionale capaciteit bij/vanuit alle vijf gemeenten in Midden-Holland. *De netwerksamenwerking uit Governancenotitie 2015 wordt opgeplust.*

→ Ons advies is om vanaf 2025 te kiezen voor een programmabureau in Midden-Holland. Vanaf pagina 23 beschrijven wij de bevindingen en gevolgen hiervan.

Aspecten	Ons advies: Programmabureau	Andere uitgewerkte optie t.b.v. analyse Extra regionale capaciteit bij/vanuit de vijf gemeenten
Vorm	- Dienstverbanden en (incidentele) inhuur medewerkers 'onder de GR': dedicated medewerkers die werken voor het programmabureau. - Daarvoor gaat de inwonersbijdrage aan de GR omhoog of wordt in eerste instantie incidenteel geld gebruikt. Als een naar rato-verdeling van kosten onmogelijk is, kunnen gemeenten bijdragen in natura, bijvoorbeeld door één van de benodigde fte en/of kantoorruimte ter beschikking te stellen.	- Alle dienstverbanden en (incidentele) inhuur ten behoeve van de versterking van de netwerksamenwerking komen ten laste van de vijf gemeenten of de Omgevingsdienst Midden-Holland. - De inwonersbijdrage aan de GR blijft gelijk. De gemeenten nemen zelf de benodigde medewerkers aan of huren deze in.
Governance	- Een programmabureau vraagt meer inhoudelijke aansturing en verbinding tussen opgaven en inzet (t.o.v. huidige situatie). Dit vraagt een grotere rol van het DB als bestuurlijk opdrachtgever, bijvoorbeeld m.b.t. goedkeuren verbreding inhoudelijke scope en tussentijdse herijking. En van het AB, voor bijsturing van het programma op basis van jaarlijkse resultaten. <i>Dit vraagt volgens ons (op termijn) ook aanpassing van het DB (aanvulling met selectie tafelvoorzitters, zie pagina 23).</i> - De bestuurlijke tafels houden de huidige rol voor strategische afstemming van gemeentelijk beleid. De tafels sturen aanvullend op het niveau van programmaresultaten. <i>Bij volwaardig programmatisch werken moeten de tafels volgens ons op termijn in het programma geïntegreerd worden.</i> - Het RSO richt zich op de borging van de projectuitvoeringscapaciteit voor specifieke projecten. <i>Scherpe afspraken en een stevigere positie van het RSO vinden we hiervoor nodig. Deze rol moet groeien naarmate 'programmatisch werken' in Midden-Holland groeit, met: a) een Jaarplancyclus waarmee het programmabureau via de bestuurlijke tafels jaarlijks capaciteit afstemt met het RSO op het niveau van activiteiten per opgave; en b) op termijn een 'pool van projectmanagers' (uit individuele gemeenten i.c.m. inhuurkrachten) om in te zetten voor concrete projecten.</i>	- Ook in dit geval wordt het DB bestuurlijk opdrachtgever van de programmatische samenwerking. - Voor de bestuurlijke tafels geldt dezelfde insteek als bij een 'programmabureau'. - Voor het RSO geldt verder dezelfde insteek als bij een 'programmabureau'.
HRM	Aansturing en HR-verantwoordelijkheid ligt volledig bij de regiosecretaris. Ons advies is dat gemeenten die een personele in plaats van een financiële bijdrage doen, dit doen via een detacheringsovereenkomst, om deze aansturing mogelijk te maken.	- Aansturing en HR-verantwoordelijkheid liggen bij de individuele gemeenten; inhoudelijke aansturing kan ook bij de regiosecretaris liggen (zoals nu het geval). - De modaliteit waarin gemeenten medewerkers ter beschikking stellen aan de regio is vrij invulbaar: via (budgetneutraal) uitlenen, een detacheringsovereenkomst of garant staan voor uitbetaling.

3.1 Twee varianten voor samenwerking in Midden-Holland

Er bestaan binnen de regio Midden-Holland (ambtelijk en bestuurlijk) verschillende **beelden** over de voor- en nadelen van de twee vormen van samenwerking. Hieronder geven we geaggregeerd weer welke beelden we tegenkwamen in onze gesprekken met het DB, de tafelvoorzitters en regiosecretaris, de strategen van de vijf gemeenten en twee van de gemeentesecretarissen.

Aspecten	Programmabureau	Extra regionale capaciteit vanuit de vijf gemeenten
Vorm	+ Capaciteit voor regionale inzet staat structureel vast, is 'dedicated' (niet gedeeld met gemeentelijke organisaties) en kan programma-overstijgend ingezet worden. – Risico dat gemeenten teveel op afstand komen te staan van de inhoudelijke samenwerking, zoals volgens sommigen bij de 'zwarte GR' van vroeger het geval was.	+ Gemeenten krijgen meer capaciteit en 'handen' voor de uitvoering van regionale ambities en opgaven. De regio profiteert van de lokale inbedding als regionale inzet ook lokale (raads)besluiten vraagt. – Integraal en programma-overstijgend denken in de regio wordt belemmerd, er ontstaat het risico op verkokering van regionale programma's en capaciteit wordt eerder ingezet op lokale prioriteiten.
Governance	+ Het DB komt beter in positie voor een (vak)inhoudelijke sturingsrol, legt verantwoording af voor resultaten van de samenwerking in Midden-Holland én kan toezien op integraal samenwerken. – De bestuurlijke tafels krijgen minder ruimte om tussentijds (buiten de jaarplancycclus) te sturen op actuele kansen voor de regio als die verbreding van één van programma's vragen.	+ Door het samenvoegen van DB en RSO kunnen knelpunten worden opgelost die ontstaan nu het DB en het RSO ad-hoc sturen op de personele capaciteit voor regionale prioriteiten. – Als het DB besluit tot verbreding van het huidige programma op het niveau van activiteiten, dan staan gemeenten primair aan de lat om ad hoc extra of andersoortige capaciteit in te regelen voor de regionale uitvoering. Er zal vaker sprake zijn van inhuur of 'lappen' met incidentele middelen
HRM	+ De hiërarchische en inhoudelijke aansturing voor medewerkers van de regio-organisatie is helderder dan nu. – Werving van stevige (strategische) medewerkers – zowel met generiek als specialistisch profiel – buiten de gemeentelijke formaties is op de huidige arbeidsmarkt een kluit.	+ De capaciteit voor de regio kan ook breder voor lokale doelen worden ingezet: in feite krijgen de gemeenten er (goede) strategisch beleidsmedewerkers bij – die ook op interne dossiers kunnen meekijken. – Er is geen uniforme aansturingsvorm en er blijft een loyaliteitsconflict voor individuele medewerkers tussen 'de regio' en 'de gemeente' bij het verdelen van uren over werkzaamheden. De regiosecretaris heeft zicht op functioneren, maar geen bevoegdheid om daar direct op te handelen.

3.2 Analyse soortgelijke regionale samenwerkingen

Bij de doorontwikkeling van de regionale samenwerking van Midden-Holland kan geleerd worden van de inrichting van soortgelijke regionale samenwerkingen elders in het land. Onderstaand hebben wij vijf soortgelijke regionale samenwerkingen geanalyseerd en beschreven. Deze analyse is uitgevoerd op hoofdlijnen, om een beeld te geven van de verschillende wijzen waarop soortgelijke samenwerkingen georganiseerd zijn.

Naam regio(bureau)	Regio Midden-Holland	Regio Hart van Brabant	Regio Noordoost-Brabant (RNOB)	De Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen	Regio FoodValley	Regio Stedendriehoek	Regio Rivierenland / Fruit Delta
Aantal inwoners regio	241.000	450.000	660.000	801.000	350.000	447.573	225.000
Aantal deelnemende gemeenten	5	11	11 + 2 waterschappen	18	8	8	8
Thema's regiobureau	Economie, onderwijs en arbeidsmarkt, ruimte en wonen, verkeer en vervoer, sociaal domein, duurzaamheid, cultuur	Sociaal, fysiek en economisch domein.	Duurzame leefomgeving, vestigingsklimaat en bereikbaarheid	Mobiliteit en bereikbaarheid, economie en arbeidsmarkt, duurzaamheid klimaat en energie, leefbaarheid natuur en cultuur, woningbouw en leefomgeving	Landbouw en Vitaal platteland, Voeding voor een gezond leven, Energietransitie, Human capital, Innovatie en circulaire economie, Economie en vervoer, Wonen en landschap	Groene verstedelijking, vitaal landelijk gebied, regionale economie, mobiliteit, gebiedsontwikkeling, energiesysteem	Wonen, gebiedsagenda, economie (incl. arbeidsmigranten) klimaat en duurzaamheid, onderwijs en arbeidsmarkt, mobiliteit
Aantal medewerkers	1 (regiosecretaris) (maar ook circa 7 medewerkers, vanuit de gemeenten)	14	12	11	15	5 (detachering) + mensen vanuit gemeenten (+ 42)	9 (team 'programma's en projecten' Fruitdelta)
Leden DB (functies)	Burgemeesters (5)	Burgemeesters (3)	Burgemeesters (2); Wethouders (4); Dijkgraaf (1); Regiomanager (1); Gemeentesecretaris (1)	Burgemeesters (3)	Burgemeester (2); Wethouder (2)	Burgemeesters (6); Wethouders (2)	Burgemeester (1), wethouder (1), Regiomanager (secretaris)
Leden AB (functies)	Burgemeesters (5); Wethouders (5)	Burgemeesters (11)	Burgemeesters (11); Dijkgraven (2); Regiomanager (1)	Burgemeesters (17); Wethouders (1)	Burgemeesters (6); Wethouders (3)	In deze regio wordt het AB de Regioraad genoemd.	Burgemeesters (4), wethouders (1)
Financiële bijdragen van deelnemende gemeenten	€1,95 per inwoner	€2,18 tot €4,51 per inwoner	€4,00 per inwoner (vast bedrag)	€8.55 per inwoner (vast bedrag)	€10,38 per inwoner (vast bedrag)	€3,79 per inwoner (gemiddeld)	€ 10,75 per inwoner (Regio Rivierenland), waarvan €2 per inwoner tbv Regionaal Stimuleringsfonds
Juridische vorm	Gemeenschappelijke regeling	Gemeenschappelijke regeling	Convenant	Gemeenschappelijke regeling	Gemeenschappelijke regeling	Gemeenschappelijke regeling	Gemeenschappelijke regeling

Uitkomsten

- ✓ Samenwerking vindt meestal plaats op de thema's economie (en arbeidsmarkt), ruimtelijk domein, mobiliteit of bereikbaarheid en duurzaamheid of energietransitie
- ✓ Het DB van deze samenwerkingen bestaat meestal uit een selectie van burgemeesters of burgemeesters en wethouders
- ✓ Het AB bestaat meestal uit (een groot deel van) de burgemeesters van de deelnemende gemeenten – en een aantal wethouders
- ✓ De financiële bijdragen van deelnemende gemeenten ligt meestal tussen de €2 en €9 per inwoner
- ✓ Het aantal 'medewerkers' per samenwerking laat zich niet goed vergelijken bij deze analyse, door de verschillende modaliteiten van samenwerkingen
- ✓ In vier gevallen dragen de gemeenten een vast bedrag per inwoner bij, tweemaal is dit verschillend
- ✓ De meeste soortgelijke samenwerkingen zijn op basis van een gemeenschappelijke regeling. Enkele zijn op basis van een convenant.

Nb. Uit het landelijke vergelijkende onderzoek naar 10 'bestuurlijk regionale ecosystemen' (BRE, Berenschot i.s.m. de RUG en minBZK) uitvoert weten we dat brede welvaartsontwikkelingen positiever zijn in regio's waar een 'kartrekker' (regiobureau, provincie, of centrumgemeente) aanwezig is.

3.3 Bevindingen: passende governance voor programmasturing

Wat is in ieder geval nodig?

Duidelijke aansturing door het DB van 'het programma' als geheel. Overkoepelend bestuurlijk opdrachtgeverschap voor de drie programma's waar Midden-Holland aan werkt mist nu. Dit vraagt betere positionering van het DB. In geval van programmasturing gaat het DB over de opgaven en doelen, en toetst het of de voorgestelde projecten van de bestuurlijke tafels hier op aansluiten. Ons advies is, richting 2027, over te gaan tot een uitbreiding van het DB met vakinhoudelijke tafelvoorzitters, zo komt het DB beter in positie om te sturen op het programma van de regio.

En een kloppende verhouding tussen het AB en DB richting 2027

In het AB zitten nu het DB en de tafelvoorzitters. Voor toekomstige sturing op de samenwerking is volgens ons een DB nodig waarin een selectie van de burgemeesters en tafelvoorzitters uit het AB vertegenwoordigd zijn – om te sturen op het programma waarin lobby en inhoudelijke resultaten samenkomen. Let wel: leden van het DB mogen niet een meerderheid uitmaken van het AB volgens de Wet gemeenschappelijke regelingen (dus het DB moet 'niet meer dan de helft' zijn). Wij adviseren daarom om richting 2027 over te gaan op een DB bestaande uit 2 burgemeesters en 3 wethouders (betrokken bij de centrale opgaven). Hierbij is afvaardiging van elke gemeente mogelijk.

Optimaal gebruik van de regiogriffier/aansluiting bij gemeenteraden. Als de regio op regionaal niveau inzet gaat coördineren, is goede aansluiting bij gemeenteraden essentieel. In vergelijking met de andere 9 regio's uit het BRE-onderzoek organiseert Midden-Holland al veel raadsbetrokkenheid bij de regio. Het accent moet volgens ons liggen op het periodiek terugkoppelen van resultaten en op aandachtspunten ophalen voor de doorontwikkeling van het programma - in raadsconferenties en met een jaarlijkse ronde langs de raden door een bestuurlijk boegbeeld of een adviescommissie.

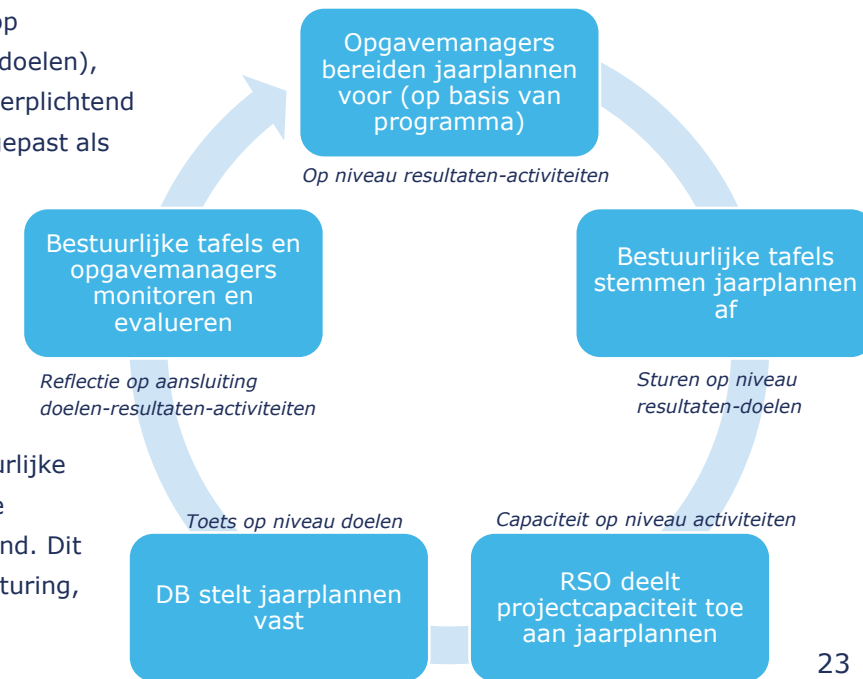
Wat is extra nodig bij keuze voor een programmabureau?

Coördinatie van uitvoering door 'opgavemanagers'. Om resultaten te koppelen aan ambities, maar ook om regie te houden op de opgave(n) en eventueel besluitvorming voor te bereiden op verbreding van het programma. Hierbij zijn opgavemanagers ambtelijk opdrachtgever voor de programma-uitvoering. Ons advies is om hier drie van de huidige tafelsecretarissen voor te vragen. Vanaf 2025 kunnen alle tafelsecretarissen oefenen met de rolvervulling die past bij 'opgavemanagement'

Een jaarplancycclus met heldere verantwoordelijkheidsverdeling. Besluitvorming in een programmabureau vraagt een 'zwaardere' governance dan nu het geval is, om gemeentelijke inzet te borgen en verantwoording af te leggen. Hieronder doen we een voorzet voor een jaarlijkse jaarplancycclus (op basis van de vastgestelde doelen), die ook (met een minder verplichtend karakter) kan worden toegepast als niet wordt gekozen voor een programmabureau.

Bestuurlijke tafels matchen met de drie opgaven.

Ons advies is om toe te werken naar drie bestuurlijke tafels, die aansluiten op de opgaven van Midden-Holland. Dit vergemakkelijkt resultaatsturing, maar hoeft niet ineens.



3.4 Bevindingen: organisatieversterkingen die passen bij programmasturing

Wat is in ieder geval nodig?

Waarborgen gemeentelijke inzet door een stevigere rol van het RSO

De jaarplanningscyclus op pagina 23 helpt om de benodigde uitvoeringscapaciteit van gemeenten (op het niveau van activiteiten of projectleiders) op voorhand te doordenken, vast te leggen, af te stemmen in de bestuurlijke tafels én af te stemmen met het RSO. Dat biedt geen garanties op gemeentelijke inzet (zo getuige de jaarplan-cyclus uit 2023), maar geeft wél structuur. Bovendien wordt het RSO een 'voorportaal' voor het DB – waarbij advies over capaciteitsknelpunten en voorgestelde oplossingen een belangrijke rol gaan spelen bij de keuze voor uitvoering van activiteit(en) uit het jaarplan.

Regiosecretaris stuurt op programma, haalbaarheid en integraliteit van (jaarlijkse) programma-inzet

Een versteviging van de regio vraagt een stevigere inzet van de regiosecretaris (als 'secretaris-directeur') of een kwartiermaker om de inhoudelijke- en organisatieversterkingen in een helder proces te zetten. Deze 'trekker' moet volgens ons in dienst van de GR worden genomen. Midden-Holland heeft daarnaast – bestuurlijk en dankzij de regionale scope – een stevig signaleringsvermogen voor nieuwe kansen op subsidie en lobby. Programmasturing vraagt om scherp beoordelingsvermogen van de mate waarin die kansen passen bij de beoogde resultaten, doelen en uiteindelijk ambities. Maar ook van mogelijke 'koppelkansen', of resultaten die meerdere doelen én meer dan één van de drie ambities dienen. De taken uit de oorspronkelijke Governancenotitie 2015 op het gebied van het stimuleren van 'samenhang tussen de domeinen' en 'gewenste lobby en netwerkactiviteiten' verdienen daarmee aandacht. Dit past bij de rol van de regiosecretaris of kwartiermaker, die deze inzet (ook) kan toetsen op haalbaarheid m.b.t. uitvoerende capaciteit, voordat de jaarplannen ter afstemming worden voorgelegd aan het RSO.

Overige aandachtspunt bij eventuele organisatorische versterking in de vorm van een Programmabureau

In deze modaliteit kan op termijn ook de uitvoeringskracht in termen van financiële slagkracht versterkt worden. De oprichting van een Regionaal Investeringsfonds (referentiekader: Holland-Rijnland) of ROM (referentiekader: Drechtsteden) waarin gemeenten in feite (co)financiering sparen of investeren ten behoeve van regionale projecten – in uitvoering met Rijk, Provincie of Triple Helix – kan daarbij behulpzaam zijn. Dit kan op termijn verkend worden voor verdere versterking van de samenwerking, maar komt nu volgens ons (veel) te vroeg. Een passende opzet vraagt daarnaast veel uitwerktijd, want hangt samen met vragen rondom o.a. (extern) fondsenbeheer, de staatssteuntoets en fiscale aangelegenheden.

4.4 Advies: kies ‘ingroeipad’ richting programmabureau

Kies voor onderbouwde regionale samenwerking een licht programmabureau als ontwikkelperspectief

Wij adviseren om in te zetten op een regionaal programmabureau dat regionale inzet coördineert en op het niveau van de drie opgaven stuurt op tastbare resultaten voor inwoners. Als volgende stap in de netwerksamenwerking. Dit ligt gevoelig i.v.m. ervaringen met de eerdere ISMH-samenwerking. Kies voor een relatief lichte bezetting en een ingroeimodel, waarbij versterkingen stap voor stap wordt uitgewerkt en waarbij ambitieniveau aansluit bij behaalde resultaten. ‘Ingroeien’ geldt ook voor aanpassingen van governance en organisatie.

Vier adviezen voor de uitwerking van dit ingroei-pad:

- **Geen ruimte voor grijstinten.** Bekrachtig als DB formeel de richting: tastbare resultaten en een licht programmabureau. Dit is nodig voor tastbare resultaten en versterking die de gemeenten wensen, is mogelijk met huidige GR (zwaarste juridische vorm samenwerking), past bij oorspronkelijke sturingsmodel voor programmasturing. Als het dit jaar niet gebeurt, accepteer dan de status quo.
- **(Behoeften) opgaven zijn leidend voor eventuele doorontwikkeling programmabureau.** Organisatie is een afgeleide van de inhoudelijke opgaven, waarbij eventuele groei moet volgen op resultaten. Wel zien wij een bandbreedte vanuit BRE-onderzoek en de analyse van vergelijkbare bureaus: van circa 8-15 fte (regiosecretaris, programma-/projectleiders, strategie/lobby, communicatie, etc.). Afhankelijk van de mate waarin Midden-Holland op gezamenlijke uitvoering wil inzetten, ligt een grootte meer aan de onder- of bovenkant van deze bandbreedte volgens ons voor de hand.
- **Governance en organisatie doorontwikkelen (2026-2027), nu geen acute prioriteit.** Een programmabureau vraagt duidelijk bestuurlijk opdrachtgeverschap (ook met invulling van het DB), aansluiting bij de raden, heldere rol en betrokkenheid van gemeentesecretarissen en de bestuurlijke tafels; en een stevigere inzet van de regiosecretaris en invoering van de jaarcyclus. Ons advies is om met lichte versterking eerst te oefenen in rolopvatting én vervulling van (bestuurlijk) opdrachtgever en (ambtelijk) opdrachtnemer in 2025. Daarna kunnen wijzigingen op basis van ervaring worden doorgevoerd.
- **Ga het gesprek aan over gedeelde ‘samenwerkingswaarden’.** Start in 2024 de schurende gesprekken voor gezamenlijke taal over samenwerkingswaarden, maar creëer in de jaren daarna voldoende ruimte om te oefenen met spelregels (in DB, bestuurlijke tafels, RSO en ambtelijk) en stel de organisatie in staat om te reflecteren en verbeteringen aan te dragen.

4. Versterking en versterking in 2025

In dit hoofdstuk beschrijven we welke versterking en versterking volgens ons nodig is in 2025. Daarvoor starten we met de beschrijving van het voorstel van de Regio hiervoor (4.1), daarop volgt onze reflectie op dit voorstel (4.2) en een analyse met adviezen voor de organisatie van de versterkingen die volgens ons wenselijk zijn voor 2025 (4.3). We sluiten af met de hoofdpunten voor ons advies voor versterking in 2025 (4.4).

4.1 Voorstel regio voor versterking en versteviging

Brief aan de gemeenteraden over capaciteit Midden-Holland

Op 5 september 2023 heeft de regio Midden-Holland een brief naar de gemeenteraden van de gemeenten toegestuurd. Daarin stond dat op 29 maart door het Algemeen Bestuur (AB), de tafelvoorzitters en de regionale secretarissen gesproken is over de uitvoerende capaciteit van de regionale samenwerking, waarbij is geconstateerd dat er onvoldoende capaciteit beschikbaar is om de regionale projecten uit te voeren. Vervolgens is op 5 juli door de tafelvoorzitters en het AB besloten dat deze regionale projecten van dusdanige belang zijn dat de gezamenlijke wens is dat deze projecten tot uitvoering komen.

Financiering en zienswijzen op het voorstel

- Voor 2023 is daarop vanuit de lopende begroting van Regio Midden-Holland gestart met de voorgestelde aanvullende capaciteiten; gedekt vanuit de reserves (na besluit van DB en AB). Een voorstel voor een incidentele begrotingswijziging voor 2024 zou vervolgens uiterlijk 2023 aan de gemeenten voorgesteld worden om de slagkracht van de regio te verstevigen (met aanpassing van de inwonersbijdrage) .
- De daarop volgende zienswijzen van de gemeenten lieten veel draagvlak voor de versterking en versteviging van Midden-Holland zien, maar ook vragen rondom de bijdrage (financieel of met menskracht; structureel of incidenteel); het ambitieniveau en de fasering van de versterking; vrijblijvendheid en gelijkwaardigheid in de samenwerking; en meer beeld bij de beoogde maatschappelijke meerwaarde.
- In de komende pagina's geven wij adviezen over hoe deze versterking te organiseren.

Regio Midden-Holland

Postbus 305
2800 AH GOUDA
www.regiomiddenholland.nl

Gemeente ...

T.a.v. het college van burgemeester en wethouders

Postbus 100

2910 AC Nieuwerkerk aan den IJssel

Datum 5 september 2023

Contactpersoon H.E. Postema

Telefoonnummer (0182) 588 886

E-mailadres hpostema@regiomiddenholland.nl

Uw kenmerk

Ons kenmerk 083-MH

Bijlage(n) 3

Onderwerp Capaciteit regio Midden-Holland

Geachte leden van het college van burgemeester en wethouders,

Er is veel beweging in onze regio. Iedere gemeente is ijverig aan de slag met haar eigen opgaven. De aard en formaat van deze opgaven verschilt per gemeente, maar iedere opgave is gericht op het verder verstevigen van de brede welvaart en leefbaarheid van de individuele gemeente.

De Regio Midden-Holland (RMH) is een afspiegeling van Nederland in het klein. Kenmerkend is onze diversiteit, ons polderlandschap en het feit dat alles nabij is. Dat is de kracht van onze regio, hierdoor kunnen inwoners van de ene gemeente gebruik maken van voorzieningen in een andere gemeente. Werken aan onze eigen leefbaarheid versterkt de leefbaarheid van de gehele regio en andersom.

Bepaalde uitdagingen en ontwikkelingen kennen geen gemeentegrenzen. Om hier kordaat mee aan de slag te gaan werken wij samen. Een samenwerking die de afgelopen jaren in de lift zit en waarin men met wederzijds respect op zoek gaat naar het (algemeen) regionaal belang. Vanuit de gedachte 'hoe kunnen wij elkaar helpen om de leefbaarheid voor onze inwoners in de regio te verstevigen', is het positioneringsdocument 'Midden-Holland: de regio midden in de Randstad' opgesteld. In dit document zijn drie thema's geformuleerd. Het zijn thema's, die een overstijgende visie en aanpak vereisen en kansen bieden voor nieuwe verbindingen in de regio Midden-Holland:

- Thema Groeigebied;
- Thema Bereikbaarheid;
- Thema Economische vitaliteit.

4.1 Voorstel regio voor versterking en versteviging

Voorstel regio voor versterking (09-2023) en stand van zaken (03-2024)

Onderstaand staat het voorstel voor capaciteitsuitbreiding van de regio uit de genoemde brief, inclusief de huidige stand van zaken op deze onderdelen. De gewenste capaciteitsuitbreiding voor 2024 is eind maart 2024 op veel onderdelen (nog) niet gerealiseerd. De werkzaamheden van het afgelopen jaar om de samenwerking te versterken hebben daarmee tot op heden weinig geresulteerd in versterking – noch in directe publieke waarde voor inwoners. Het DB wil nu een duidelijke keuze over deze versterking maken en deze keuze doorvoeren in de begroting voor 2025.

Bestuurlijke tafels	2023 resterend, fte (voorstel regio 09-2023)	2024, fte (voorstel regio 09-2023)	Stand van zaken (03-2024)
Economie Onderwijs Arbeidsmarkt	N.v.t.	<i>Innovatieagenda:</i> 1 fte programmamanager/communicatie 1 fte projectleider	<i>Innovatieagenda</i> - Nog niet gerealiseerd - Nog niet gerealiseerd
Ruimte en wonen	<i>Realisatieagenda</i> 0,5 fte uitvoering afspraken (wet regie volkshuisvesting) (<i>provincie dekt 75%</i>) <i>Duurzame opvang asielzoekers</i> 0,5 fte regionaal coördinator regionale regietafel duurzame opvang (<i>provincie dekt 90%</i>)	<i>Realisatieagenda</i> 1 fte projectleider afspraken (wet regie volkshuisvesting) <i>Duurzame opvang asielzoekers</i> 1 fte regionaal coördinator regionale regietafel duurzame opvang (<i>provincie dekt 90%</i>)	<i>Realisatieagenda</i> - Nog niet gerealiseerd (<i>deels budget provincie voor versnellingstafel</i>) <i>Duurzame opvang asielzoekers</i> 0,5 fte gerealiseerd met inhuur, blijkt voldoende
Verkeer en vervoer	<i>Projectleiding</i> 1 fte	<i>Projectleiding</i> 2 fte	<i>Projectleiding</i> 1 fte voor duurzame mobiliteit gerealiseerd via detachering ODMH (t/m 12-2024, intentie voortzetting)
Lobby en strategie	<i>Lobby/strategie</i> 0,5 fte	<i>Lobby/strategie</i> 1 fte	<i>Lobby/strategie</i> Nog niet gerealiseerd
Totaal	2,5 fte	7 fte	1,5 fte gerealiseerd

4.2 Onze reflectie op voorstel regio voor 2025

Ambitie en opgave	Voorstel Midden-Holland voor 2024	Reflectie Berenschot richting 2025
Economisch vitaal. Behoud van kennis en werkgelegenheid door gepaste uitbreiding van bedrijven, een sterkere samenwerking in de triple helix en inzetten op innovatieve sectoren. De stijging van het BRP in de regio Midden-Holland op of boven het Nederlands gemiddelde trekken. Tekort aan ruimte (100ha) voor sterke maakindustrie en innovatieve MKB-bedrijven oplossen.	1 fte programmamanager/communicatie innovatieagenda	(+/-) Nu de MKB-deal zich in de evaluatiefase bevindt is het zaak om directe uitvoeringstekorten met terugwerkende kracht op te lossen. Dat gebeurt naar verwachting grotendeels in 2024. In 2024-2025 is het daarnaast tijd voor herbezinning op de innovatieagenda, waarbij we adviseren om in te zetten op een 'quick win' die de innovatieagenda en de ruimtelijk-economische ambities van de regio bijeen te brengen – het scheppen van ruimte voor (groeierende) sterke sectoren door uitvoering van de regionale bedrijventerreinenstrategie. Dat vraagt in 2025 nog altijd programmamanagement, maar minder dan ten tijde van de MKB-deal. Advies om te halveren tot 0,5 fte.
	1 fte projectleider innovatieagenda	(+) Inzet is een zekere mitigatie voor het niet-tijdig afronden/uitvoeren van MKB-deal projecten, maar kan tegelijkertijd worden ingezet om de bedrijventerreinenstrategie uit te voeren ten dienste van de innovatie-agenda, bijvoorbeeld door aan te sturen op lokale bestemmingsplannen in een regionale lijn. Sluit daarmee direct aan bij centrale opgave in de regio en leidt daadwerkelijk tot directe publieke waarde voor inwoners. Advies om hier 1 fte voor aan te trekken.
Duurzame groei. Een vitale en duurzame regio, waar ruimte is voor innovatie, met een goed functionerende woningmarkt en ontwikkelingsgerichte ruimtelijke ordening met aandacht voor klimaat(adaptatie), biodiversiteit, de energietransitie en het water- en bodemsysteem. De (extreme) groei van het aantal huishoudens in Midden-Holland moet worden opgevangen.	1 fte projectleider realisatieagenda afspraken (wet regie volkshuisvesting)	(+) Inzet stelt in staat om te 'oefenen' met projecten uit de realisatieagenda (die passen bij klimaatadaptief bouwen, i.r.t. impulsregeling ruimtelijke adaptatie) en sluit direct aan bij de centrale opgave in de regio. De duurzame groei en coördinatie van gemeenten bij deze onderwerpen, is misschien wel dé kernopgave voor Midden-Holland, net als inzet voor versnelling van de woningbouw. Advies om hier inderdaad 1 fte op aan te trekken.
	1 fte regionaal coördinator regionale regietafel duurzame opvang	(+) Inzet sluit direct aan bij de centrale opgave, stelt in staat om te 'oefenen' met deze verdeelopgave voor een gezamenlijk doelgroepenbeleid (als quick win voor '27) én de regio heeft een geschikte (ingehuurde) projectleider gevonden voor 2024. Ons advies is om hierop voort te bouwen met 0,5 fte. Dit is gelijk aan de huidige inzet in 2024 (al is dit lager dan de eerder voorgestelde 1 fte) en vraagt geen uitbreiding.
Bereikbaarheid. Bereikbaarheid groeit op een duurzame manier, zodat Midden-Holland aantrekkelijk blijft als vestigingslocatie voor bedrijven. Stevige investeringen in mobiliteitsknooppunten in combinatie met een uitgekend verstedelijkingsbeleid.	1 fte projectleider voor duurzame mobiliteit	(+) Inzet sluit direct aan bij de centrale opgave en de regio, er zijn concrete projecten benoemd waar alle gemeenten baat bij hebben, en er is een geschikte (gedetacheerde) projectleider voor 2024. Ons advies is om voort te bouwen, met 1 fte.
	1 fte projectleider voor Regionaal mobiliteitsprogramma (RMP)	(+/-) De regio wil met een projectleider inzetten op de uitvoering van RMP-projecten. Grofweg richt het RMP zich op de thema's duurzame mobiliteit, verkeersveiligheid en infrastructurele ingrepen. Op deze thema's zijn er relevante en regionale projecten die aandacht vragen, tegelijkertijd is er de wens van gemeenten om gefaseerd te groeien volgend op concrete resultaten. Wij zien de mogelijkheid om op dit onderdeel (meer) te prioriteren. Ons advies is om in 2025 met 0,5 fte te versterken.
Programmamanagement en lobby. Geen nadere beschrijving.	1 fte voor lobby en strategie	(+) Gezamenlijk coördineren lobby mobiliteitsprojecten en duurzame groei wordt breed gewenst. Bovendien stelt een generieke lobby-functie de regio in staat om zorgvuldiger af te wegen welke subsidiekansen wel en niet bij het programma passen. Coördinatie van de huidige lobbyactiviteiten helpt ook bij de samenwerking en gedeelde waarden hiervoor: wanneer besluiten we om <i>niet</i> als Midden-Holland een lokaal belang te behartigen? De voorgestelde versteviging van de regionale samenwerking in combinatie met de focus op opgaven waar Rijkskeuzes een grote rol in spelen (mobiliteit, woningen) vragen inzet op deze lobby. Advies om hier 1 fte op in te zetten in 2025.
Totaal	7 fte	Ons advies -op basis van de opgaven in Midden-Holland- is om de regionale samenwerking in Midden-Holland in 2025 te versterken met 5,5 fte.

4.2 Onze reflectie op voorstel regio voor 2025

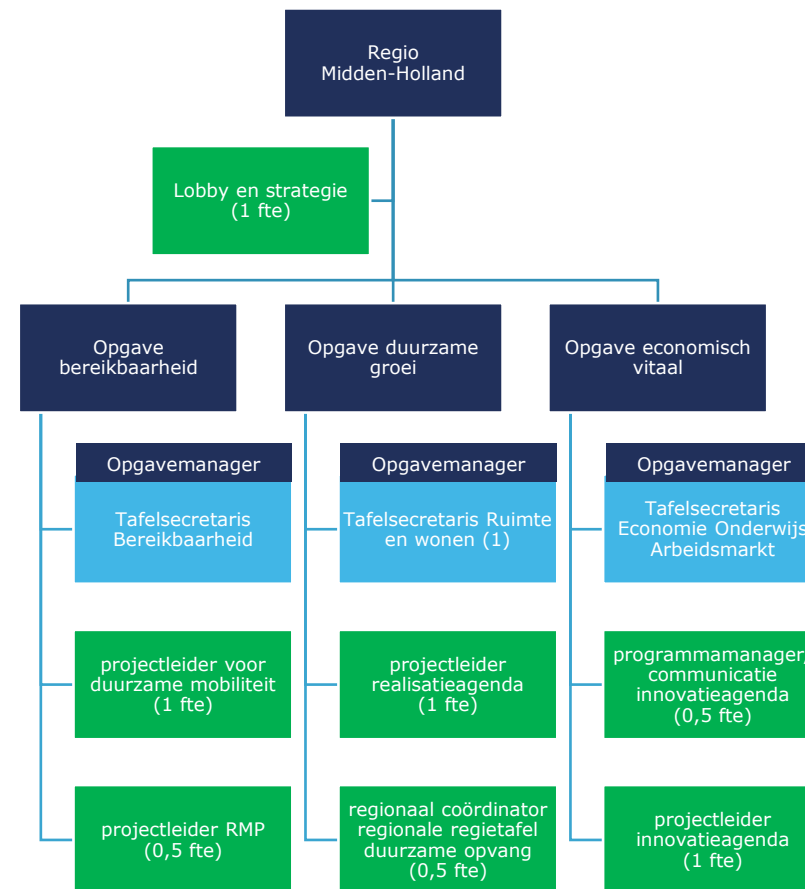
Ons advies is om in 2025 in te zetten op versterking en versteviging van de regionale samenwerking met 5,5 fte

Deze versterking sluit aan bij de inhoudelijke opgaven waarop Midden-Holland de komende jaren regionaal wil samenwerken en houdt tegelijkertijd rekening met de wens van gemeenten om gefaseerd te groeien – en op directe publieke waardencreatie in te zetten. Ons advies voor de inzet hierop kan door de regiosecretaris en tafelsecretarissen nader gespecificeerd worden bij de uitwerking van de programmatische werkwijze van Midden-Holland, in het restant van 2024. Wij adviseren de voorziene extra inzet op de RES-organisatie in Midden-Holland buiten deze versterking te houden, omdat (1) de RES-organisatie al werkt aan programma-uitvoering, terwijl de regio Midden-Holland haar programmastructuur nu aan het ontwikkelen is en (2) de beoogde functieprofielen voor de regio Midden-Holland strategischer en generieker van aard zijn dan die voor de RES-organisatie (specialistisch, uitvoerend). Afhankelijk van de uitwerking van de drie centrale opgaven door de regio in 2024 kan dit in 2025 heroverwogen worden.

Het 'managen van de opgaven' in 2025

Deze versterkingen kunnen gericht inzetten op het werken aan de concrete en centrale opgaven van Midden-Holland. De voortgang vraagt coördinatie, waarbij koppelkansen aan de bestuurlijke tafels geïdentificeerd moeten worden. Wij adviseren om drie van de tafelsecretarissen hiertoe als 'opgavemanager' te laten optreden – waarbij zij de voortgang van het programmatisch werken monitoren. Dit is onderdeel van de ontwikkeling richting volwaardig programmatisch werken in Midden-Holland. Bij 'economisch vitaal' kan deze taak ook deels liggen bij de programmamanager, gezien de capaciteit van de tafelsecretaris.

Structuur voor de **versterkende inzet** op opgaven in 2025



4.3 Analyse en adviezen versterking organisatie 2025

Ons advies is om in 2025 in te zetten op versterking en versteviging van de regionale samenwerking met 5,5 fte. Dit vraagt een acties en besluiten richting 2025. Onderstaand staan de keuzes m.b.t. besluitvorming over versterking en samenwerkingswaarden opgenomen.

Actie	Ons advies
Besluitvorming en gesprek over waarden (Q2 2024)	
Besluitvorming DB over voorstel tot versterking <i>April '24</i>	- Besluit over omvang versteviging en versterking – Ons advies: versterk (op basis van deze en eerdere inhoudelijke analyses) de regionale samenwerking met 5,5 fte voor 2025. - Besluit over dienstverband van versterkingen – Ons advies: kies voor een programmabureau - kies dan waar mogelijk voor het aannemen van deze versterkingen bij de GR (als rechtspersoon). Dit verstevigt de samenwerking en zorgt ervoor dat er de komende jaren duurzaam aan concrete resultaten gebouwd kan worden, waarbij juist het netwerk van medewerkers bij de verschillende gemeenten belangrijk is en moet groeien. Zonder dat medewerkers tijdelijk en (veel!) duurder zijn (inhuur) of een deel van hun tijd voor één van de gemeenten werken en er sprake is van onduidelijke aansturing en fiscale uitdagingen (detachering, in dienst bij gemeenten). - Besluit over de wijze van financiering – Ons advies: kies met structurele financiering voor een versteviging van de samenwerking. Dit biedt perspectief om de komende jaren samen te werken aan regionale opgaven, betreft goed werkgeverschap en maakt vacatures kansrijker voor gewilde functieprofielen. Daar komt bij dat de provincie ook voor circa 1 fte vergoedt via diverse regelingen. Verhoog de inwonerbijdrage hiertoe. Maak met Bodegraven-Reeuwijk de afspraak dat in plaats van een financiële bijdrage één projectleider wordt geleverd.
Voer het gesprek met elkaar over (samenwerkings-) waarden <i>Mei '24</i>	- Uit de gesprekken en documenten blijkt veel draagvlak voor de inhoud en de resultaten van de samenwerking in Midden-Holland. Tegelijkertijd is er -zeker bij versterking van de samenwerking- behoefte om te spreken over de 'waarden' van de samenwerking. Dit wordt door gesprekspartners ook wel aangeduid als de organisatie- of samenwerkingscultuur (of "clubgevoel"). Verschillende deelnemers aan de samenwerking (individueen, gemeenten, maar bijvoorbeeld ook DB-leden t.o.v. gemeentesecretarissen) hebben verschillende opvattingen over waar de samenwerking op het niveau van Midden-Holland 'voor is'. Volgens ons helpt de uitwerking van een programmatische aanpak – en de samenwerking die hierop volgt – bij het komen tot een gezamenlijke gerichtheid op deze samenwerking. - Wij adviseren om hier het gesprek met elkaar over te voeren. Dat vraagt een lange adem, want gaat over vertrouwen in elkaar én de resultaten van de regio. Wij adviseren daarom om tijdens de regiodag van mei '24 een start te maken met het ontwikkelen van gezamenlijke taal en een gedeeld perspectief. Concrete gespreksonderwerpen daarvoor zijn: 1) wat is voor ons gezamenlijkheid (regionaal versus eigenbelang); en 2) wat is voor ons gelijkwaardigheid (delen van successen en het bijdragen in verschillende vormen). Wij adviseren de uitkomst hiervan te betrekken bij de verdere uitwerking van programmatisch werken door Regio Midden-Holland (zie volgende pagina).

4.3 Analyse en adviezen versterking organisatie 2025

Ons advies is om in 2025 in te zetten op versterking en versteviging van de regionale samenwerking met 5,5 fte. Dit vraagt een acties en besluiten richting 2025. Onderstaand staan de acties voor het uitwerken van de programmatische aanpak en m.b.t. de organisatie in 2025 beschreven.

Actie	Ons advies
Uitwerking en communicatie van 'programmatisch werken in Midden-Holland' (Q2/Q3/Q4 2024)	
Uitwerking programmatisch werken door regio- en tafelsecretarissen Bespreking en vaststelling met DB/tafelvz./RSO Betrekken gemeenteraden <i>Mei t/m december '24</i>	- Het Verhaal van Midden-Holland en voorliggend advies bieden een basis voor 'programmatisch werken' in Midden-Holland. Ons advies is om de regiosecretaris en tafelsecretarissen deze werkwijze aan te laten scherpen – in eerste instantie om de door ons gevonden 'quick wins' te wegen en stutten met activiteiten, en om daaruit per tafel in beeld te brengen welke ambtelijke inzet van de individuele gemeente hiervoor (ongeveer) nodig gaat zijn in 2025. Dit moet onderdeel worden van de jaarplannen van de tafels en vraagt afstemming met de tafelvoorzitters en het RSO. Het borgen van de capaciteit bij de individuele gemeenten is essentieel voor het komen tot succesvolle uitvoering, dit vraagt ook het eerste jaar nauwe monitoring, in lijn met de jaarplancycclus uit H3.3. - Wij adviseren daarnaast om deze uitwerking, inclusief de geselecteerde projecten, in september '24 te bespreken in een overleg met de het AB en het RSO. Dit geldt dan als onofficieel startschot van <i>Programma Midden-Holland</i>, waar de Regio vervolgens per 2025 mee start. - Wij adviseren om, zodra het programma vastgesteld is, de regiosecretaris, kwartiermaker of één van de burgemeesters als boegbeeld van de regio een 'rondje langs de raden' te laten maken, waarin de ambities, opgaven, doelen en quick wins toegelicht worden; en waarin besproken wordt hoe de raden hier in 2025 bij betrokken worden.
Organisatie van de regionale samenwerking per 2025 (als besloten wordt tot de geadviseerde versterking)	
Governance GR Midden-Holland in 2025 <i>In 2025</i>	Wij adviseren om met de ontwikkeling van een volwaardig programmabureau op termijn de governancestructuur van Midden-Holland aan te passen in 2026-2027 (zie ook H3.3). Maar op basis van de voorgestelde versterking voor 2025 (met een overzichtelijk aantal concrete projecten) en de verhouding tot de bestaande bestuurlijke tafels, adviseren wij om voor 2025 geen governancewijzigingen door te voeren. Dit betekent dat de inhoudelijke aansturing voor de projecten bij de bestuurlijke tafels ligt. Zoals beschreven in H3.4 zien we voldoende mogelijkheden om de werkwijze van programmasturing en –besluitvorming te 'oefenen' zonder een formele governancewijziging. Wij adviseren bijvoorbeeld om de opgavetrekking met de projectleiders twee of driemaal aan te laten schuiven bij de AB-overleggen in 2025, voor 'spiegelsessies' waarin voortgang en resultaten gedeeld worden.
Rol en samenwerking regio-/tafelsecretarissen en de 'versterkingen' in 2025 <i>In 2025</i>	- De rol en inzet van de regiosecretaris verandert door de versterking van de samenwerking en met de aansturing van de nieuwe medewerkers; ook is er aandacht nodig voor de 'bedrijfsvoering' en (kosten)efficiëntie van de samenwerking. Ook vraagt het beoordelen van de 'haalbaarheid' van programma-resultaten en integraal sturen op dat resultaat (zie H3.3) naar verwachting meer tijd van de regiosecretaris of een kwartiermaker. Ons advies is om de 'trekker' per 2025 (volledig) in dienst van de GR te laten treden. - De rol van de tafelsecretarissen in 2025 blijft grotendeels hetzelfde, al zullen drie van hen ook werkzaamheden als 'opgavemanager' oppakken en betrokken zijn bij de uitwerking van het programmatisch werken en de jaarplannen. Ons advies is dan ook om de tafelsecretarissen in 2025 in dienst van de gemeenten te laten blijven, maar dit in 2025 afhankelijk van de ontwikkeling van de samenwerking te heroverwogen. - De groei van het aantal medewerkers vraagt volgens ons om één vaste locatie waar de medewerkers van de Regio Midden-Holland per 2025 zitten (hoeft niet in Gouda!). Daarnaast vraagt het Programmabureau een gezamenlijke overlegstructuur.

4.4 Hoofdpunten advies voor versterking in 2025

Directe resultaten halen voor inwoners vraagt inzet op regionale schaal. Wij zien concrete regionale kansen en de wens om te versterken en verstevigen. De regio heeft breed en diep uitgewerkt hoe deze versterking er uit moet zien. Ons advies laat zich samenvatten als: kies nu voor 2025 expliciet voor deze versterking. **Wij adviseren op basis van onze analyse een capaciteitsuitbreiding van 5,5 fte voor directe publieke waardecreatie voor inwoners.** Dit maakt het mogelijk om echt aan een aantal concrete projecten en quick wins te gaan werken (die in dit rapport staan). Groter is niet nodig, kleiner is te weinig.

Voor de organisatie van deze versterking zijn onze belangrijkste adviezen voor 2025:

- Start met besluitvorming in het DB over het voorstel tot versterking. Ons advies: versterk structureel, met versterkingen en regiosecretaris per 2025 in dienst bij de GR.
- Werk aan een gedeeld beeld van samenwerkingswaarden door ervaringen op te doen met programmatisch werken én door hier het gesprek over te (blijven) voeren.
- Regio- en tafelsecretarissen volmaken het 'programmatisch werken', inclusief jaarplannen. Bespreek dit in september met het AB en RSO als onofficieel startschot van Programma Midden-Holland.
- Voer nu geen aanpassingen door in de governancestructuur, inhoudelijke sturing gebeurt in 2025 vanuit de tafels (behoud zo verbinding met de gemeenten!), oefen wel met de verdeling van verantwoordelijkheden die past bij programmasturing.
- Voer in 2025 geen wijzigingen door m.b.t. de tafels of tafelsecretarissen, organiseer wel één locatie en overlegstructuur.
- Zorg vanaf 2025 voor één locatie waar de regionale medewerkers van het Programma Midden-Holland elkaar kunnen ontmoeten