

Retouradres: Strawinskylaan 1779, 1077 XX Amsterdam

Aan de deelnemers van de Metropoolregio Amsterdam

Datum 4 april 2022
Van Het Bestuur van de MRA
Contact Remco Rienties, 06 – 20002447 / r.rienties@metropoolregioamsterdam.nl
Onderwerp Concept Meerjarenbegroting 2021 - 2024

Geachte deelnemers van de Metropoolregio Amsterdam,

Met deze brief stuur ik u de meerjarenbegroting van de Metropoolregio Amsterdam (MRA). De Meerjarenbegroting is de financiële uitwerking van de MRA-Agenda 2020 - 2024 (deze is als bijlage bijgevoegd). In deze brief geven we u een korte toelichting op de begroting. Speciaal voor nieuwe raadsleden geven wij graag eerst een korte introductie.

De MRA is onze interbestuurlijke samenwerking. Inhoudelijk vindt deze zijn basis in de MRA-Agenda 2020 - 2024. Over de vorm van de samenwerking hebben we het afgelopen jaar intensief met elkaar gesproken. Dit heeft geleid tot nieuwe Samenwerkingsafspraken, die u voor de volledigheid ook bij deze brief aantreft.

De Meerjarenbegroting is een nieuw instrument dat voortvloeit uit de nieuwe Samenwerkingsafspraken. We zitten nu echter al bijna halverwege de werkingstermijn van de MRA-Agenda. Dat is de reden dat de Meerjarenbegroting, zoals in de Algemene Vergadering is afgesproken, een directe doorvertaling van de jaarlijkse begroting is die eerder voor 2020 en 2021 werd opgesteld. Conform de afspraken uit de Samenwerkingsafspraken zal vanaf juli dit jaar de benodigde inzet voor de MRA Directie 'om niet' geleverd worden door de deelnemers van de MRA. Hierdoor ontstaat ruimte in de begroting om onze samenwerking, zoals afgesproken, verder te versterken en meer en/of betere inhoudelijke resultaten te boeken.

Termijnagenda, Voortgangsnota en nieuwe MRA Agenda

Aangezien de Samenwerkingsafspraken per 1 januari van dit jaar van kracht zijn, hebben we helaas de volledige begrotingscyclus zoals die in de afspraken is opgenomen niet kunnen volgen. In het najaar van 2022 ontvangt u de Termijnagenda en in het voorjaar van 2023 de eerste versie van de Voortgangsnota. Beide documenten worden jaarlijks



naar u verzonden. Ze hebben als doel om het gesprek tussen de colleges en hun raden of Staten over de samenwerking in de MRA te voeren.

In de eerste helft van 2023 wordt gestart met het traject om te komen tot een nieuwe MRA Agenda voor de periode 2025 - 2028. In het najaar van 2024 zal het concept van de nieuwe MRA Agenda met u worden besproken en vastgesteld. Op basis van de nieuwe MRA Agenda zal gelijktijdig een Meerjarenbegroting worden opgesteld die per 1 januari 2025 van kracht zal worden. Op dat moment is de volledige cyclus geïmplementeerd.

Proces

U kunt deze concept Meerjarenbegroting 2021 – 2024 benutten voor het gesprek tussen het college en uw raad of Staten en om wensen en opvattingen te formuleren. Voor het proces tot vaststelling van de Meerjarenbegroting 2021 – 2024 zijn in de Algemene Vergadering afspraken gemaakt op basis van een advies van de MRA Raadtafel. Dit proces is opgenomen in de Samenwerkingsafspraken. In dit overgangsjaar is werkbaar proces gekozen, daarvoor verwijst ik u graag naar de oplegnotitie van de Meerjarenbegroting.

In verband met de gemeenteraadsverkiezingen worden voor alle raadsleden in de raden en deelregio's in het voorjaar startprogramma's georganiseerd, waarin de samenwerking in de Metropoolregio Amsterdam wordt toegelicht en besproken.

De MRA Directie en uw bestuurders gebruiken die momenten graag om de positie en werking van uw samenwerking met 30 gemeenten, twee provincies en de Vervoerregio met u te bespreken. Ook gaan we dan graag met u in gesprek over welke onderwerpen uit de MRA Agenda u belangrijk vindt en waar we wat u betreft extra aandacht aan moeten besteden.

Namens het Bestuur van de MRA,

Femke Halsema, voorzitter van het Bestuur
Leen Verbeek, portefeuillehouder Financien van het Bestuur

Bijlagen:

- Concept Meerjarenbegroting met oplegnotitie
- MRA-Agenda 2020 – 2024
- Samenwerkingsafspraken





Aan Deelnemers van de Metropoolregio Amsterdam
Van Leen Verbeek, Portefeuillehouder Financien uit het Bestuur van de MRA
Contact Remco Rienties, r.rienties@metropoolregioamsterdam.nl / 06 - 20002447
Onderwerp Concept Meerjarenbegroting 2021 - 2024
Datum 6 april 2022

1. Inleiding

In de Samenwerkingsafspraken die eind 2021 door de MRA-deelnemers zijn vastgesteld is een nieuw instrument opgenomen: de Meerjarenbegroting. De Meerjarenbegroting is de financiële uitwerking van de MRA Agenda, en maakt inzichtelijk welke inkomsten en uitgaven zijn voorzien gedurende de looptijd van de MRA Agenda. De Meerjarenbegroting vormt daarmee het financiële kader van de MRA-samenwerking. De raden en Staten van alle deelnemers worden daarom in de gelegenheid gesteld om wensen en opvattingen te formuleren voor de concept Meerjarenbegroting, alvorens deze ter vaststelling wordt verzonden naar alle MRA-deelnemers.

Op basis van een advies van de MRA Raadtafel heeft de Algemene Vergadering in haar bijeenkomst van 18 februari 2022 opdracht gegeven aan het Bestuur om een concept Meerjarenbegroting op te stellen voor de periode tot en met 2024 (gelijk aan de looptijd van de huidige MRA Agenda) en deze zo spoedig mogelijk daarna te verzenden naar alle deelnemers, zodat zij in gesprek met hun raden en Staten wensen en opvattingen kunnen formuleren.

2. Verdeelsystematiek middelen pas bij nieuwe MRA Agenda

De samenwerking in de MRA is ontstaan vanuit de inhoud van de MRA Platforms. In de loop der jaren zijn programma's en projecten gestart (en soms ook beëindigd), en zijn er zo nu en dan nieuwe onderwerpen bij gekomen of oude onderwerpen afgevallen. Het maken van regionale afspraken hierover geschied tot nog toe veelal in de platforms. Als gevolg daarvan is een verdeling ontstaan in de begroting tussen de platforms, die de afgelopen jaren nauwelijks is gewijzigd. Dit laat weinig ruimte voor integrale en strategische afwegingen: waar zetten we onze gezamenlijke middelen voor in, en welke doelen en resultaten willen we daarmee bereiken?



De complexiteit van de MRA-samenwerking (de samenhang in de uitdagingen waar we in onze regio voor staan) vraagt juist wel om die integrale afweging. Het is ook een van de verbeteringen die met de nieuwe Samenwerkingsafspraken is beoogd: het Bestuur heeft de rol om dit gesprek te initiëren en te zorgen dat deze ook goed in de platforms wordt gevoerd.

Tegelijkertijd loopt de huidige MRA Agenda eind 2024 af. Om tot een nieuwe MRA Agenda te komen voor de periode 2025-2028 moet in de eerste helft van 2023 gestart worden met dit proces. Als onderdeel van dat proces moet ook uitgedacht worden hoe te komen tot een goede systematiek voor de verdeling van de MRA-middelen over de verschillende activiteiten die we willen uitvoeren. Te zijner tijd zal het Bestuur hier met een uitgewerkt voorstel voor komen.

3. Toelichting uitgangspunten Meerjarenbegroting 2021 – 2024

Voor het opstellen van de concept Meerjarenbegroting 2021 – 2024 is een aantal uitgangspunten gehanteerd.

- De opzet/ indeling van de Meerjarenbegroting is gelijk aan die van de MRA Agenda (conform advies Raadtafel en afspraak Algemene Vergadering)
- De looptijd van de Meerjarenbegroting is gelijk aan die van de MRA Agenda (conform advies Raadtafel en afspraak Algemene Vergadering)
- Om een inschatting te kunnen maken van de inkomsten is voor de inwoneraantallen een voorspelling gedaan op basis van de gemiddelde groei van het aantal inwoners de afgelopen 10 jaar. Dit is uitgewerkt voor alle MRA-gemeenten, zodat voor de bijdrage van de beide provincies uitgegaan kan worden van de groei van respectievelijk Amsterdam en Almere.
- Conform de afspraak uit de Samenwerkingsafspraken wordt de bijdrage per inwoner geïndexeerd op basis van gemiddelde inflatie over de afgelopen 4 jaar.

De bijdrage per inwoner bedraagt de komende jaren daardoor:

- o 2022 - € 1,56 per inwoner
- o 2023 - € 1,59 per inwoner
- o 2024 - € 1,63 per inwoner

Deze bedragen zijn tot stand gekomen op basis van de gemiddelde inflatie over de afgelopen 4 jaar (2018-2021: 2,075%). De daadwerkelijke hoogte van de bijdrage per inwoner kan voor 2023 en 2024 nog hoger of lager uitvallen als de



gemiddelde inflatie over de jaren 2019-2022 en/of 2020-2024 hoger of lager uitvalt.

4. Beknopte inhoudelijke toelichting Meerjarenbegoting 2021 – 2024

In de voetnotes onder de begroting staat de samenstelling van enkele begrotingsposten nader toegelicht. In deze paragraaf zal daarnaast voor een aantal begrotingsposten die de komende jaren dalen of juist stijgen in hoogte (afgezien van verhoging door indexatie) beknopt worden toegelicht welke afweging is gemaakt.

- **Bezuinigingen uitvoeringslijnen EZ:** in 2021 is door een bezuiniging van de gemeente Amsterdam op hun extra bijdrage voor Economie een bezuiniging doorgevoerd op een groot aantal uitvoeringslijnen die binnen het platform Economie vallen. Deze bezuinigingen werken door in 2022, 2023 en 2024, waarbij voor die jaren de begrote bedragen nog wel oplopen door indexatie.
- **o.2: Samenwerking Rijk en EU:** de lobby en public affairs winnen de komende jaren aan belang; als gevolg daarvan gaan we ook meer activiteiten ondernemen en geld uitgeven. Het begrote bedrag loopt daarom stapsgewijs op. De grootste stap is tussen 2021 en 2022 als gevolg van een pilot die in 2022 start voor een gezamenlijke MRA-vertegenwoordiging in Brussel.
- **o.3: De MRA als netwerkorganisatie:** in de nieuwe governance wordt ontmoeting belangrijker. In onderlinge afstemming, maar ook in bijvoorbeeld het nog beter betrekken van raden en Staten. Ook zal in 2022 het traject voor een nieuwe MRA Agenda worden gestart. Al deze ontwikkelingen betekenen meer bijeenkomsten, congressen, conferenties en dus hogere kosten voor de organisatie hiervan. Daarom is de komende jaren naast de indexatie het budget extra opgehoogd.
- **o.4: Kennishuis MRA:** Vanaf 2023 is ook voorzien in extra onderzoeksbudget. Enerzijds omdat dit wenselijk is voor het proces van de nieuwe MRA Agenda, anderzijds omdat dit onderdeel is van de versterking van de MRA Directie, bijvoorbeeld door versterking van de monitoring.
- **o.5: Verantwoording:** Dit is in feite het communicatiebudget. Communicatie wint de komende jaren aan belang als onderdeel van de versterking van de MRA Directie. Gericht op de gewenste toename van de transparantie. Ook voor dit budget zijn de komende jaren daarom extra kosten begroot.



- **2.1: Verstedelijkingsstrategie:** Voor de verstedelijkingsstrategie zijn de afgelopen jaren steeds tekorten ontstaan op de begroting. Voor komende jaren is daarom de begroting verhoogd.
- **2.2: Wonen:** Gezien het enorme belang van dit thema voor de MRA-deelnemers wordt het bedrag voor deze uitvoeringslijn in 2022 extra opgehoogd ten opzichte van 2021. Mogelijkerwijs zal voor 2023 en 2024 nog meer geld nodig zijn: hierover zullen dan afspraken worden gemaakt in het Platform Ruimte.
- **2.4: Transitieopgaven Leefomgeving:** Hoewel de energietransitie als thema ontzettend belangrijk blijft voor de Metropoolregio Amsterdam, lijkt het er vooralsnog op dat de rol van de MRA-samenwerking op dit dossier gaat veranderen en daardoor minder middelen nodig zijn.
- **2.5: Kunst, Cultuur en Erfgoed:** Vooralsnog is voor de komende jaren geen budget opgenomen voor deze uitvoeringslijn. Het is goed mogelijk dat alsnog blijkt dat middelen nodig zijn voor dit programma. In dat geval worden daar afspraken over gemaakt in het Platform Economie.
- **Bureaunkosten:** door de versterking van de MRA Directie is ook meer geld nodig voor huisvesting en ICT. Daarvoor is bij deze begrotingspost een extra bedrag opgenomen.
- **Aanjaagbudget nieuwe (integrale) programma's of activiteiten:** dit budget is een nieuw budget waar het Bestuur over kan besluiten. Hieruit kunnen programma's of activiteiten worden gefinancierd die passen binnen de kaders van de MRA Agenda, maar die platform overstijgend zijn. Het gaat daarbij om strategische of integrale activiteiten die gericht bijdragen aan de doelen uit de MRA Agenda en/of de thema's uit de Samenwerkingsafspraken.
- **Strategische Reserve:** De strategische reserve is bestemd voor onvoorziene kosten. Het Bestuur beheert de Strategische Reserve, en bekijkt jaarlijks hoe om te gaan met tekorten en overschotten op de realisatie van de begroting.

5. Verdere proces

Voor het proces tot vaststelling van de Meerjarenbegroting 2021 – 2024 zijn in de Algemene Vergadering afspraken gemaakt op basis van een advies van de MRA Raadtafel. Bovendien zijn voor dit proces ook afspraken opgenomen in de Samenwerkingsafspraken. In dit overgangsjaar wijken we af van de afspraken zoals deze zijn opgenomen in de Samenwerkingsafspraken. Normaal gesproken zou de Meerjarenbegroting worden vastgesteld in samenhang met de nieuwe MRA Agenda. De



bij punt 2 van deze notitie benoemde verdeelsystematiek zou dan via een gesprek in de Platforms en het Bestuur leiden tot een goede verdeling van middelen voor de Meerjarenbegroting. Deze verdeelsystematiek is er momenteel nog niet. In aanloop naar de nieuwe MRA Agenda en bij het verder uitwerken en implementeren van de Samenwerkingsafspraken zal deze worden ontwikkeld: daar zullen de Platforms dan uiteraard intensief bij betrokken worden.

Het proces ziet er voor dit overgangsjaar als volgt uit:

Concept document:

- 1) **25 maart** - Het Bestuur stelt een conceptdocument vast en verzend dit (uiterlijk **1^e week april**) naar raden en Staten, met het verzoek het document lokaal of provinciaal te bespreken en wensen en opvattingen mee te geven aan hun AV-lid ter bespreking in de AV van 16 september. Het conceptdocument wordt tevens als 'ter kennisname-conceptdocument' op de MRA-website geplaatst.
- 2) **16 september** - Na de reactietermijn worden via het lid van de AV de wensen en opvattingen ingebracht in de Algemene Vergadering van 16 september.
- 3) **16 september** - Op basis van deze bespreking in de AV komt de AV met een advies aan het Bestuur over wat te wijzigen aan het concept-document.

Vaststelling definitieve document:

- 4) **Uiterlijk 22 september** - Het Bestuur stelt het definitieve document op en verzend dit naar raden en Staten, met het verzoek het document lokaal of provinciaal vast te stellen. Het Bestuur voegt een nota van beantwoording, alsmede haar reactie op het advies van de AV, bij. Hierin wordt inzichtelijk gemaakt wat met de ingebrachte wensen en opvattingen van de deelnemers in de AV is gedaan (beide documenten worden als 'ter kennisname-document' op de MRA-website geplaatst). De reactietermijn bedraagt 8 weken.
- 5) **18 november** - Het resultaat van de lokale of provinciale vaststelling wordt via het lid van de AV ingebracht in de Algemene Vergadering, waarna bespreking plaatsvindt.
- 6) **18 november** - De Algemene Vergadering stelt daarna het uiteindelijke document vast.

Meerjarenbegroting MRA 2021 - 2024

Inkomsten

	2021	2022	2023	2024
Inwonerbijdrage gemeenten ¹	€ 3.836.183	€ 3.926.759	€ 4.036.239	€ 4.172.896
Prov. NH: gelijke bijdrage aan Amsterdam ²	€ 1.335.352	€ 1.394.301	€ 1.437.122	€ 1.489.867
Prov. FL: gelijke bijdrage aan Almere ²	€ 324.115	€ 334.955	€ 345.439	€ 358.320
Gemeente Amsterdam: extra bijdrage EZ ³	€ 1.439.532	€ 992.000	€ 1.012.584	€ 1.033.595
Prov. NH: extra bijdrage EZ	€ 1.439.532	€ 1.439.532	€ 1.439.532	€ 1.439.532
totaal	€ 8.374.714	€ 8.087.548	€ 8.270.915	€ 8.494.210

Uitgaven

Uitgaven uitvoering MRA Agenda

Opdracht 0: De samenwerking verder versterken

0.1 Samenbindende visie op de regio en de samenwerking	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
0.2 Samenwerking Rijk en EU ⁴	€ 75.000	€ 125.000	€ 152.500	€ 155.000
0.3 De MRA als netwerkorganisatie ⁵	€ 2.470.000	€ 2.500.000	€ 2.580.000	€ 2.662.000
0.4 Kennishuis MRA ⁶	€ 210.000	€ 210.000	€ 264.000	€ 268.000
0.5 Verantwoording ⁷	€ 80.000	€ 90.000	€ 141.000	€ 172.500

Opdracht 1: Werk maken van een veerkrachtige, inclusieve en schone MRA-Economie

1.1 Regionale Economische Strategie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
1.2 Werklocaties	€ 430.000	€ 345.000	€ 352.000	€ 359.000
1.3 Human Capital	€ 750.000	€ 650.000	€ 663.000	€ 677.000
1.4 Aanjagen marktinitiatieven voor de transitieopgaven	€ 300.000	€ 300.000	€ 306.000	€ 312.000
1.5 Energie-infrastructuur en data-infrastructuur	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Opdracht 2: Bouwen voor de woningbehoefte, en met groei de leefkwaliteit van het geheel versterken

2.1 Verstedelijkingsstrategie	€ 124.000	€ 254.000	€ 258.000	€ 262.000
2.2 Wonen	€ 465.000	€ 500.000	€ 510.000	€ 521.000
2.3 Landschap	€ 230.000	€ 230.000	€ 234.000	€ 239.000
2.4 Transitieopgaven Leefomgeving	€ 400.000	€ 320.000	€ 327.000	€ 334.000
2.5 Kunst, Cultuur en Erfgoed	€ 75.000	€ 0	€ 0	€ 0

2.6 Recreatie en Toerisme	€ 600.380	€ 570.000	€ 581.000	€ 593.000
<i>Opdracht 3: Vaart maken met het metropolitaan mobiliteitssysteem</i>				
3.1 Schaalsprong Mobiliteitssysteem ⁸	nvt	nvt	nvt	nvt
3.2 Fiets ⁸	nvt	nvt	nvt	nvt
3.3 Duurzame en innovatieve mobiliteit ⁸	nvt	nvt	nvt	nvt
Reservering urgente nieuwe projecten Economie	€ 354.620	€ 210.000	€ 214.000	€ 218.000
Reservering out of pocket kosten Platform Ruimte	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.100	€ 5.200
Subtotaal uitvoering MRA Agenda	€ 6.569.000	€ 6.309.000	€ 6.587.600	€ 6.777.700
Overige uitgaven				
Personeel MRA Directie ⁹	€ 808.860	€ 799.000	€ 0	€ 0
Budget Project- en Programmamanagers ¹⁰ / tijdelijke constructie continuïteit	€ 510.000	€ 320.000	€ 320.000	€ 320.000
Trainee pool MRA ¹³	€ 169.320	€ 255.000	€ 260.000	€ 265.000
Bureaunkosten ¹¹	€ 295.800	€ 350.000	€ 357.000	€ 364.000
Aanjaagbudget nieuwe (integrale) programma's of activiteiten ¹²	€ 0	€ 50.000	€ 750.000	€ 750.000
Strategische Reserve	€ 21.734	€ 4.548	€ 81.315	€ 97.510
Subtotaal overige uitgaven	€ 1.805.714	€ 1.778.548	€ 1.768.315	€ 1.796.510
Totaal	€ 8.374.714	€ 8.087.548	€ 8.270.915	€ 8.494.210

¹ De inwoner bijdrage is bepaald op basis van een schatting van het aantal inwoners en een geïndexeerde bijdrage per inwoner. Het aantal inwoners is geschat op basis van de gemiddelde bevolkingsgroei over de afgelopen 10 jaar. De indexatie van de bijdrage per inwoner is conform de afspraak uit de Samenwerkingsafspraken berekend op basis van de gemiddelde inflatie over de afgelopen vier jaar. Voor 2022 bedraagt de bijdrage per inwoner daarom € 1,56 euro, voor 2023 € 1,59 euro en voor 2024 € 1,62 euro

² De bijdragen van beide provincies zijn gelijk aan de bijdragen van de grootste inliggende gemeenten. Omdat per gemeente inzichtelijk is gemaakt wat de gemiddelde groei was over de afgelopen 10 jaar, is voor de berekening van deze bedragen specifiek naar de voorspelde groei van Amsterdam en Almere gekeken

³ De gemeente Amsterdam heeft een bezuiniging doorgevoerd op haar extra bijdrage voor het Platform Economie. Voor 2022 is daarom een lager

bedrag begroot dan voor 2021. De gemeente Amsterdam heeft wel aangegeven deze bijdrage te zullen indexeren: voor 2023 en 2024 loopt de bijdrage daarom weer op.

⁴ Het bedrag voor uitvoeringslijn 0.2 bestaat vanaf 2022 voor de helft uit een regulier lobby / public affairs budget en voor de helft uit een bijdrage voor een pilot voor een gezamenlijke MRA vertegenwoordiging in Brussel

⁵ Het bedrag voor uitvoeringslijn 0.3 bestaat uit bijdragen aan de organisatie van de Board en de ROM en daarnaast een budget voor congressen en evenementen

⁶ Het bedrag voor uitvoeringslijn 0.4 bestaat uit een bedrag voor de EVMRA en een bedrag voor het reguliere onderzoeksbudget

⁷ Het bedrag voor uitvoeringslijn 0.5 is in feite het communicatiebudget

⁸ Uitvoeringslijnen 3.1, 3.2 en 3.3 worden niet vanuit de MRA Begroting gefinancierd, maar vanuit andere middelen van de vervoersautoriteiten (Vervoerregio Amsterdam en beide provincies)

⁹ Voor de personeelslasten van de MRA Directie is voor 2022 gerekend met de helft van de kosten ten opzichte van 2021, ervan uitgaande dat de benodigde inzet vanaf 1 juli om niet geleverd wordt. Ten opzichte van 2021 is deze halvering niet duidelijk terug te zien, doordat in 2021 een aanzienlijk hoger bedrag is uitgegeven dan begroot, en een deel van de personeelslasten op andere kostenposten is geboekt.

¹⁰ Op dit moment worden vanuit het budget project- en programmamanagers nog een aantal ambtenaren van MRA deelnemers betaald, die niet onder de 26 fte van de MRA directie vallen, maar wiens inzet wel cruciaal is in de flexibele schil. Veel van de inzet in de flexibele schil wordt al 'om niet' bijgedragen door de MRA deelnemers. daar waar dat niet mogelijk was, is in het verleden besloten om deze inzet vanuit dit budget te financieren. Dat blijven we vooralsnog voor deze mensen zo doen, maar we gaan geen nieuwe inzet van MRA ambtenaren hier uit financieren.

¹¹ De kosten bij bureaunkosten bestaan voor een deel uit locatie/ICT kosten, voor een deel uit bureaunkosten. De locatie/ICT kosten zullen gaan toenemen door de versterking van de MRA Directie

¹² Het aanjaagbudget voor nieuwe (integrale) programma's of activiteiten is een budget waar het Bestuur over kan besluiten, vanuit waar programma's of activiteiten kunnen worden gefinancierd die passen binnen de kaders van de MRA Agenda, maar die platform overstijgend zijn.

¹³ In 2021 is de MRA Directie ook deel gaan nemen aan een tussenjaar van de traineepool, waardoor we drie trainees hebben in plaats van twee. Hierdoor zijn de kosten ook navenant gestegen



Samenwerkingsafspraken Metropoolregio Amsterdam

Definitieve versie, 15 oktober 2021
(ter vaststelling verzonden aan alle deelnemers)



Preambule

In een intensief proces, met grote betrokkenheid van de deelnemers, zijn deze Samenwerkingsafspraken tot stand gekomen. Heldere, eenduidige afspraken waarmee we onze MRA klaar maken voor de nabije toekomst.

Deze afspraken zijn bedoeld voor eenieder die in de samenwerking een rol speelt. Bestuurders, hun ambtenaren en de volksvertegenwoordigers in de gemeenteraden en Provinciale Staten.

Uiteindelijk doen we alles in MRA-verband natuurlijk voor onze inwoners, bedrijven en bezoekers. Het is echter niet eenvoudig om hun een directe rol te geven in onze informele, bestuurlijke samenwerking. Daarom is de rol van de raden en Staten ook zo ontzettend belangrijk, zodat belangen evenwichtig kunnen worden afgewogen.

Daarbij wil ik benadrukken dat de MRA geen bestuurslaag vormt. De MRA is geen juridische entiteit en heeft geen mogelijkheden om bindende besluiten te nemen. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de democratische organen: de raden en de Staten. Daar veranderen deze Samenwerkingsafspraken niets aan.

Deze Samenwerkingsafspraken vervangen het convenant uit oktober 2016. Er was behoefte aan het herijken van de afspraken in het convenant. Met name om de transparantie een impuls te geven door de posities en onderlinge verhoudingen duidelijker te maken. Met een Bestuur, een Algemene Vergadering en een Directie kunnen de afspraken bijdragen aan een duidelijker profiel van de MRA. Waarbij de positie van de raden en Staten en de rol van de deelregio's is versterkt. Zodat we gezamenlijk meer betrokkenheid gaan voelen bij de inhoudelijke voortgang. Met deze afspraken geven we de MRA een steviger basis en kunnen we met vol vertrouwen onze samenwerking nog beter maken.

Femke Halsema,

Voorzitter Metropoolregio Amsterdam



Inhoudsopgave

Preambule

Samenvatting en leeswijzer

DEEL 1 – Samenwerkingsafspraken

A. Inleiding

A.1 - Noodzaak van de MRA

A.2 - Doel van deze samenwerkingsafspraken

B. Cultuur van de samenwerking

B.1 - Basisprincipes

B.2 – Bestuurlijke ambitie en doelstellingen

B.3 - Deelregionale samenwerking

C. Structuur van de samenwerking

C.1 - Raden en Staten en de Raadtafel

C.2 - Algemene Vergadering

C.3 - Bestuur

C.4 - Platforms en portefeuillehoudersoverleggen

C.5 - Directie

C.6 - Financiering

D. Lijst van deelnemers

DEEL 2 – Werkafspraken

2.1 Zo werkt de MRA

2.2 Vierjaarlijkse cyclus: MRA Agenda (inclusief meerjarenbegroting)

2.3 Vierjaarlijkse cyclus: Samenwerkingsafspraken

2.4 Jaarlijkse cyclus: input vanuit raden en Staten (Voortgangsnota en Termijnagenda)

2.5 Jaarlijkse cyclus: bestuurlijke grip op de uitvoering

2.6 Externe rol van de MRA

2.7 Procedure 'vaststellen met wensen en opvattingen raden & Staten'



- 2.8 Procedure 'vaststellen in Bestuur / AV'
- 2.9 Overzicht best practices deelregionale samenwerking
- 2.10 Overzicht best practices lokaal of provinciaal gesprek tussen raad of Staten en Bestuur over de MRA

Begripsbepalingen



Samenvatting

In de Metropoolregio Amsterdam (MRA) werken 32 gemeenten, twee provincies en de Vervoerregio Amsterdam met elkaar samen om de leefkwaliteit van onze inwoners te verbeteren. Er is sprake van een informele samenwerking op basis van gedeelde opgaven, die over de grenzen van gemeenten heen gaan. Bestuurders stemmen daarin met elkaar af om tot afspraken te komen over de gezamenlijke aanpak. Alle bevoegdheden blijven volledig bij de raden en Staten van de deelnemers. De MRA is een informeel samenwerkingsverband envormt geen aparte bestuurslaag met eigen bevoegdheden of wettelijke taken.

We hebben in de MRA een bestuurlijke en ambtelijke samenwerking en we vertrekken daarbij vanuit de kaders die raden en Staten meegeven. Daarom is draagvlak bij raden en Staten essentieel om de bestuurders effectief hun werk te kunnen laten doen in de regionale samenwerking. Veel van de regionale activiteiten vragen immers om een lokale uitwerking. De inwoners van de MRA verhouden zich tot de lokale en provinciale politiek, niet direct tot de schaal van de MRA. Raden en Staten kunnen op elk gewenst moment hun bestuurder(s) ter verantwoording roepen over wat zich in MRA-verband afspeelt. Het stellen van kaders door raden en Staten, het goed en tijdig informeren van raden en Staten en het regelmatig vragen om wensen en opvattingen vanuit raden en Staten is daarom essentieel voor een vruchtbare MRA-samenwerking.

Het '**wat**' van de samenwerking – de inhoudelijke opgaven waar we gezamenlijk aan werken – wordt elke vier jaar vastgelegd in de MRA Agenda, die raden en Staten goedkeuren. Als onderdeel van de MRA Agenda wordt ook een MRA Investeringsagenda opgesteld, waarin de benodigde investeringen inzichtelijk worden gemaakt om de ambities uit de MRA Agenda te verwezenlijken. Ook wordt een meerjarenbegroting opgenomen, waarin de gevraagde bijdrage van de MRA-deelnemers voor vier jaar inzichtelijk wordt gemaakt. Elk jaar kunnen raden en Staten bijsturen op basis van een Voortgangsnota in het voorjaar en een Termijnagenda in het najaar. Om het Bestuur grip te geven op de uitvoering wordt jaarlijks een uitwerking gemaakt van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting.

'**Hoe**' we vormgeven aan de samenwerking is omschreven in deze Samenwerkingsafspraken, die we elke vier jaar evalueren en waar nodig bijstellen. De kern van de samenwerking wordt gevormd door de bestuurlijke platforms, waar bestuurders van de MRA-deelnemers vooral sturen op de uitvoering van de MRA Agenda. In het Bestuur van de MRA worden de meer



strategische en integrale afwegingen gemaakt, die veelal platform-overstijgend zijn, en vindt de dagelijkse aansturing van de MRA-samenwerking plaats. Het Bestuur is het gezicht naar buiten en speelt een centrale rol in de nationale en Europese lobby. De Algemene Vergadering (AV) stelt financiële en procesmatige kaders, en is primair gericht op het behouden en vergroten van draagvlak voor de MRA-samenwerking onder de deelnemers. Het Bestuur legt verantwoording af aan de AV. Voor het draagvlak is het van groot belang om een transparant proces te waarborgen. Dit doen we onder meer door de agenda's van bestuurlijke overleggen en overzichten van gemaakte afspraken openbaar te maken.

Het Bestuur en de Algemene Vergadering worden geadviseerd door de MRA Raadtafel. De democratisch vertegenwoordigende organen (raden en Staten) zijn met één lid vertegenwoordigd in de Raadtafel. De Raadtafel geeft de Algemene Vergadering gevraagd en ongevraagd advies over de processen die de raden en Staten aangaan, waaronder de jaarlijkse Voortgangsnota en Termijnagenda en het proces van 'wensen en opvattingen'. De Raadtafel heeft geen inhoudelijke rol. Voor de betrokkenheid van de raden en Staten is niet alleen de Raadtafel van belang, maar vooral het gesprek tussen de raden en Staten en hun eigen colleges.

Leeswijzer

Dit document is opgebouwd in twee delen. Deel één zijn de eigenlijke Samenwerkingsafspraken, over de noodzaak voor samenwerking in de MRA, het doel van deze afspraken en de cultuur en structuur van onze samenwerking. Deel twee bevat de werkafspraken. De verschillende cycli en processen worden hierin stapsgewijs beschreven.



DEEL 1 SAMENWERKINGSAFSPRAKEN



A. Inleiding

A.1 - De noodzaak van de MRA-samenwerking

De Metropoolregio Amsterdam is het samenwerkingsverband van de provincies Noord-Holland en Flevoland, 32 gemeenten en de Vervoerregio Amsterdam. Elke gemeente en deelregio brengt kwaliteiten in die het totaal versterken. De kracht van de MRA is de diversiteit, zowel economisch als stedelijk en landschappelijk.

De regionale samenwerking rond Amsterdam kent een lange voorgeschiedenis. We werken nu als Metropoolregio Amsterdam in de huidige vorm op basis van het convenant uit oktober 2016. De MRA is en blijft een netwerk van autonome overheden. In de MRA werken we niet samen vanuit eigen lokale belangen, maar vanuit een streven naar gezamenlijk resultaat op onderwerpen die de grenzen van de gemeenten overstijgen. Die zien we in de domeinen duurzaamheid, economie, mobiliteit en ruimtelijke vraagstukken, ook vanuit een sociaal-maatschappelijke invalshoek.

De samenwerking in onze regio is altijd opgebouwd vanuit vertrouwen. Dit vertrouwen, tezamen met gelijkwaardigheid, is breed gewaardeerd en maakt het mogelijk dat we op een informele manier met elkaar samenwerken. Alle bevoegdheden blijven bij de raden en Staten van de deelnemers: de MRA vormt geen aparte bestuurslaag met eigen bevoegdheden of wettelijke taken. De informele netwerksamenwerking in de MRA, vrijwillig maar niet vrijblijvend, geeft de deelnemers naast haar eigen beleid iets extra's. De kracht van samen, de kracht van de Metropoolregio Amsterdam.

A.2 - Doel en status van deze Samenwerkingsafspraken

Informeel bestuurlijk samenwerken betekent niet dat we alles in een vrije vorm doen. Juist niet; daadkracht en draagvlak kunnen we alleen hand in hand laten gaan, als er heldere afspraken zijn over hoe we de samenwerking vormgeven. Daarvoor dienen deze Samenwerkingsafspraken. Zodat we duidelijke kaders hebben voor onze samenwerking. Vaak op hoofdlijnen, maar waar nodig ook meer gedetailleerd uitgewerkt in werkafspraken (zie deel twee).



B. Cultuur van de samenwerking

B.1 - Basisprincipes

Als samenwerkende overheden in de MRA hanteren we een aantal basisprincipes voor onze samenwerking. Deze basisprincipes vormen de grondslag voor de wijze van samenwerken. Eventuele wijzigingen in de manier waarop we samenwerken, geven we binnen dit kader vorm.

- De inhoud staat voorop. De activiteiten en voorstellen in MRA-verband dienen de centrale ambitie en de bijbehorende doelstellingen en de MRA Agenda.
- In de MRA werken we niet alleen samen vanuit eigen lokale belangen, maar vanuit onderling vertrouwen en vanuit een streven naar gezamenlijk resultaat (regionaal rendement).
- De basis voor de samenwerking in de MRA ligt in de zeven deelregio's. Vanuit de deelregio's verhouden we ons ook tot gebieden buiten de MRA (zoals Noord-Holland Noord, regio's rond Utrecht, Zwolle en Leiden).
- Politiek draagvlak is onmisbaar, omdat de cruciale besluiten alleen door democratische organen kunnen worden genomen. We zorgen voor zorgvuldige processen met voldoende tijd voor deelregionale afstemming en betrekken raden en Staten op de door hen gewenste momenten.
- We zijn volledig transparant over vergaderingen van MRA-gremia en zorgen ervoor dat alle agenda's en verslagen van alle bestuurlijke overleggen openbaar zijn.
- Lang niet alle opgaven lenen zich voor het schaalniveau van de MRA. Er wordt daarom zorgvuldig afgewogen op welk schaalniveau een opgave het beste kan worden opgepakt. Daarbij geldt: lokaal of deelregionaal wat kan, op MRA-schaal wat meerwaarde heeft.
- De MRA heeft een interne en een externe functie. Dat vraagt om versterking van de onderlinge samenwerking door te begeisteren, bestuurders en maatschappelijke partners bijeen te brengen en draagvlak te zoeken bij gewenste grote, regionale ontwikkelingen. Als tweede betekent dit het vergroten van de bekendheid, het gezag en de overtuigingskracht van de regio bij de eigen inwoners, de Rijksoverheid, in Europa en op internationale fora.

Aanvullingen op of wijzigingen van deze kernwaarden en basisprincipes worden gedaan via de procedure voor het wijzigen van de Samenwerkingsafspraken (zie 2.3 en 2.7 in deel twee).



B.2 – Ambitie en doelstellingen

De samenwerking in de MRA komt tot stand vanuit de inhoud, en die inhoud wordt elke vier jaar opgenomen in de MRA Agenda. Dat gebeurt op verschillende beleidsterreinen. Om de integraliteit in onze afwegingen en uitvoering te bevorderen, formuleren we gezamenlijk een overkoepelende ambitie en doelstellingen. Deze ambitie en doelstellingen tekenen de kracht en het onderscheidende vermogen van de MRA. Ze geven focus aan het bestuurlijke gesprek en zijn de basis voor de externe profilering. Over (het proces rondom) de ambitie en de doelstellingen maken we de volgende afspraken:

- Elke vier jaar worden de centrale ambitie en de doelstellingen geformuleerd om de integraliteit van bestuurlijke afwegingen te bevorderen, focus te geven aan het bestuurlijke gesprek en de interne en externe profilering te versterken.
- Deze ambitie en doelstellingen zijn overkoepelend aan de MRA Agenda. Dit betekent dat opgaven en de uitwerking daarvan die we opnemen in de MRA Agenda direct of indirect bijdragen aan de realisatie van de geformuleerde ambitie en de doelstellingen.
- Voor het formuleren en vaststellen van de ambitie en de doelstellingen komt het Bestuur (mede namens de bestuurlijke platforms) met een voorstel. De ambitie en de doelstellingen worden vastgesteld door de Algemene Vergadering: zij benut hiervoor de procedure voor 'wensen en opvattingen' richting de raden en Staten (zie 2.7 in deel twee).
- Om de relatie tussen de inhoud (het 'wat') en de wijze waarop we samenwerken (het 'hoe') te versterken, zijn de ambitie en de doelstellingen onderdeel van de Samenwerkingsafspraken. Dit betekent dat zij worden geëvalueerd op het moment dat de Samenwerkingsafspraken worden geëvalueerd, en niet op het moment dat de MRA Agenda wordt vernieuwd. Hierdoor is er enerzijds een koppeling tussen inhoud en vorm, en vormen de ambitie en de doelstellingen anderzijds een brug tussen de oude en de nieuwe MRA Agenda. (Zie 2.2 en 2.3 in deel twee voor de procedure rond het vernieuwen van de MRA Agenda en het evalueren van de Samenwerkingsafspraken.)
- Voor de periode 2022 – 2026 hanteren we de ambitie en doelstellingen zoals hieronder weergegeven. In 2025 zullen de ambitie en doelstellingen worden geëvalueerd en indien wenselijk worden geactualiseerd.



Voor de periode 2022 – 2026 hebben we als samenwerkende overheden in de Metropoolregio Amsterdam een overkoepelende ambitie, zoals ook verwoord in de in 2020 vastgestelde MRA Agenda:

We streven naar een Metropoolregio Amsterdam als een internationale economische topregio met hoge leefkwaliteit. Dat doen we door te investeren in een toekomstbestendige en evenwichtige metropool.

Daarbij hebben we voor de periode 2022 – 2026 drie thema's geformuleerd. De voorbeelden van onderwerpen die onder die drie thema's vallen, zijn een niet-limitatieve opsomming.

- | | | |
|----|--|---|
| 1. | De meest inventieve regio van Europa, met de best opgeleide bevolking | <ul style="list-style-type: none">• Creatief ondernemerschap• Tech, Data, Artificial Intelligence• Life sciences & Health• Groene innovatie• <i>et cetera</i> |
| 2. | Een regio voor iedereen, naar de menselijke maat | <ul style="list-style-type: none">• Sociaal evenwichtig• Open & divers• Hoge leefkwaliteit (wonen, landschap, cultuur)• Nabijheid van (publieke) diensten• <i>et cetera</i> |
| 3. | Een duurzaam verbonden regio | <ul style="list-style-type: none">• Internationaal knooppunt• Systeemsprong haven, OV, luchtvaart, verduurzaming• Digitale hub• <i>et cetera</i> |



B.3 - Deelregionale samenwerking

De diversiteit van de MRA krijgt gestalte in de eigenheid van de deelregio's. Veel van de programma's of acties die op de schaal van de MRA worden afgesproken, vragen ook om een deelregionale of lokale doorvertaling in de uitvoering. De omvang van de MRA maakt het echter niet efficiënt om in alle overleggen met meer dan 30 deelnemers het gesprek te voeren. Goed georganiseerde deelregio's zijn daarom erg belangrijk. Maar juist vanwege de eigenheid van de deelregio's past het niet om vanuit deze Samenwerkingsafspraken voor te schrijven hoe men zich in een deelregio dient te organiseren. Dat neemt niet weg dat het verstandig is om een aantal afspraken van algemene aard te maken over de deelregio's in relatie tot de MRA-samenwerking.

- De MRA bestaat uit zeven deelregio's. Uitgangspunt hiervoor is de huidige geografische indeling: Amsterdam, Amstelland-Meerlanden, Zuid-Kennemerland, IJmond, Zaanstreek-Waterland, Gooi en Vechtstreek, Almere-Lelystad.
- Iedere deelregio is met minimaal één afgevaardigde vertegenwoordigd in het Bestuur, de bestuurlijke platforms en de portefeuillehoudersoverleggen
- De deelregio is het voorportaal van veel MRA-overleggen. Dit vraagt om een goede afstemming in de deelregio in de voorbereiding. Daarbij is het de verantwoordelijkheid van de vertegenwoordigende gemeente(n) in het MRA-gremium om het deelregionale geluid in te brengen. Ook vormt/vormen deze gemeente(n) de eerste lijn in de terugkoppeling naar de eigen deelregio.
- Deelregionale afstemming en voorbereiding betekent niet dat de gemeenten het binnen een deelregio overal over eens moeten zijn: het is goed mogelijk dat de scheidslijnen in de MRA rond onderwerpen anders lopen en andere coalities ontstaan. Het is aan de vertegenwoordigende gemeente(n) uit een deelregio om er in een MRA-overleg voor te zorgen dat alle gemeenten van hun deelregio zich gehoord voelen en hierover in de eigen deelregio een terugkoppeling te geven.
- Elke deelregio zorgt voor één ambtelijk en één bestuurlijk eerste aanspreekpunt.
- De benodigde inzet voor de MRA Directie en de flexibele schil (die nodig is voor de uitvoering van de uitvoeringslijnen uit de MRA Agenda) wordt 'om niet' ter beschikking gesteld door de MRA-deelnemers (zie ook C.5.). Om ook kleinere gemeenten de kans te geven om hieraan bij te dragen, wordt de benodigde inzet per deelregio in beeld gebracht en is het aan de deelregio om gezamenlijk te bezien hoe de gevraagde inzet kan worden geleverd.



Als het 'om niet' leveren van mensen voor de Directie en de flexibele schil niet haalbaar is, dan betalen de betreffende deelnemers naar rato een extra financiële bijdrage.

- Elke deelregio gaat zelf over de wijze waarop (en de intensiteit waarmee) zij hun deelregionale samenwerking vormgeven. Niettemin is een aantal suggesties en 'best practices' te benoemen die de deelregionale samenwerking (en de relatie tussen de deelregio en de MRA) kunnen verstevigen. Een overzicht hiervan is te vinden in 2.9 in deel twee.
- Op hun verzoek kunnen de deelregio's worden ondersteund door de MRA Directie bij het agenderen en faciliteren in de deelregio van te bespreken MRA-onderwerpen.



C. Structuur van de samenwerking

Voor draagvlak binnen de MRA en transparantie van de samenwerking is een heldere structuur van de samenwerking noodzakelijk. De rol en positie van de verschillende gremia in het bestuurlijke netwerk vragen daarom een eenduidige beschrijving. Zodanig dat de onderlinge verhoudingen duidelijk zijn. De basis voor de samenwerking wordt gevormd door het draagvlak en vertrouwen van de raden en Staten. Zij bepalen de kaders en daarmee de democratische legitimatie van de samenwerking. Onder meer door bespreking van de Termijnagenda en de Voortgangsnota kunnen zij op de kaders bijsturen. Op het proces worden de raden en Staten geadviseerd door de MRA Raadtafel. Binnen de kaders handelt het Bestuur, dat verantwoording aflegt aan de Algemene Vergadering. De bestuurlijke platforms zorgen voor de inhoudelijke voortgang. De Directie houdt overzicht en legt de verschillende lijnen bij elkaar, zodat vergadermomenten goed worden voorbereid.

C.1 - Raden en Staten en de Raadtafel

De MRA-samenwerking is op de eerste plaats een samenwerking van bestuurders. Draagvlak bij raden en Staten voor de afspraken die bestuurders wensen te maken, is een basisvoorwaarde. Het goed informeren en tijdig betrekken van raden en Staten bij wat er speelt in MRA-verband is dan ook essentieel. Het gesprek dat idealiter in de raden en Staten wordt gevoerd met het eigen college gaat over de impact van de MRA-samenwerking, hoe deze impact verder kan worden vergroot, wat de MRA voor de betreffende deelnemer kan betekenen en wat de deelnemer voor de MRA kan betekenen.

Over de positie en de rol van raden en Staten maken we de volgende afspraken:

- Er worden geen bevoegdheden overgedragen aan de MRA. Daarmee blijft de democratische besluitvorming bij de raden en Staten. De MRA is geen extra bestuurslaag.
- De relatie tussen het eigen college en raad of Staten is en blijft de basis bij het opstellen van afspraken op MRA-schaal. Dit gesprek in eigen raad en Staten met het college is een basisvoorwaarde voor het goed functioneren van het bestuurdersnetwerk. In deel 2 (2.10) zijn best practices opgenomen voor het bevorderen van dit gesprek.
- De raden en Staten worden via de MRA-website geïnformeerd over de agenda's en de verslagen met gemaakte afspraken van het MRA Bestuur, de platforms en de portefeuillehoudersoverleggen. Daarmee wordt inzicht gegeven in de onderwerpen (en welke externe overleggen of onderhandelingen, zoals het BO MIRT) op welk moment in discussie of behandeling zijn. Zo zijn raden en Staten beter op de hoogte



van wat er binnen de MRA gezamenlijk wordt ondernomen. Dit geeft raden en Staten de mogelijkheid naar wens op de inhoud invloed uit te oefenen. Belangrijk daarvoor is dat elke deelnemer in de AV vertegenwoordigd is, zodat bestuurlijk duidelijk is wie positie heeft in de structuur van de samenwerking, ook als men individuele belangen van een gemeente of provincie wil inbrengen.

De transparantie wordt verder vergroot door het bespreken van MRA-thema's tijdens periodieke deelregionale raads- en Statenledenbijeenkomsten.

- Bij de inhoudelijke voortgang in de MRA worden raden en Staten betrokken door een Voortgangsnota in het voorjaar en een Termijnagenda in het najaar (zie 2.4 in deel twee voor een nadere uitwerking van deze jaarlijkse cyclus).
- Het Bestuur en de Algemene Vergadering laten zich adviseren door de MRA Raadtafel. De Raadtafel geeft het MRA Bestuur en de AV gevraagd en ongevraagd advies over de processen die de raden en Staten aangaan, waaronder de jaarlijkse Voortgangsnota, de Termijnagenda en het proces van 'wensen en opvattingen'.
- De democratisch vertegenwoordigende organen (raden en Staten) zijn met één lid vertegenwoordigd in de MRA Raadtafel. Ook benoemen zij een vaste vervanger, voor als het afgevaardigde lid verhinderd is.
- De raden en Staten worden betrokken in de volgende gevallen (met verwijzing naar de paragraaf in deel 2 waarin dit waar nodig is uitgewerkt):
 - Het opstellen en vaststellen van de vierjaarlijkse MRA Agenda (2.2)
 - De evaluatie en het opstellen van de Samenwerkingsafspraken (2.3)
 - De jaarlijkse Voortgangsnota en Termijnagenda (2.4)
 - Die inhoudelijke MRA-projecten waarvoor lokale of provinciale besluitvorming nodig is (omdat bijvoorbeeld een wijziging van bestemmingsplannen nodig is of omdat de betreffende activiteit vraagt om nadere lokale uitwerking).
 - Voorstellen van het Bestuur om het proces van 'wensen en opvattingen' die de raden en Staten aangaan in te zetten (2.7).
 - Punten over procedurele zaken waarvan de Raadtafel bespreking nodig acht.



C.2 - Algemene Vergadering

De Algemene Vergadering (AV) is het algemeen bestuur van de MRA. Zij controleert het bestuur en is de primaire link met de deelnemers. In de AV worden financiële en procesmatige kaders gesteld, en wordt het gesprek gevoerd over de langere termijn en de cultuur van de MRA-samenwerking. De vergaderingen van de AV gaan niet over inhoudelijke onderwerpen: deze zijn belegd bij de bestuurlijke platforms, de portefeuillehouderoverleggen en het Bestuur.

- De Algemene Vergadering heeft als taken:
 - Het zorgen voor draagvlak voor de regionale activiteiten van de MRA.
 - Het monitoren en evalueren van de samenwerking en – indien gewenst – te komen met voorstellen tot aanpassing van de Samenwerkingsafspraken.
 - Het jaarlijks vaststellen van de Voortgangsnota en de Termijnagenda.
 - Op basis van de Termijnagenda de voortgang van de samenwerking bewaken.
- Elke deelnemer van de MRA heeft rechtstreeks zitting in de AV. Dat betekent dat alle gemeenten, beide provincies en de Vervoerregio Amsterdam (VRA) een bestuurder afvaardigen in de AV. De leden van de AV hebben in de samenwerking een belangrijke schakelfunctie naar hun eigen raden en Staten, ook waar het gaat om onderwerpen die op de agenda van andere gremia staan.
- De deelnemers bepalen zelf welke bestuurder zij afvaardigen (inclusief vervanging en opvolging) naar de AV, waarbij op deelregionale schaal wordt afgestemd om een evenwichtige verhouding van burgemeesters en wethouders te bevorderen.
- De leden van het Bestuur zijn bij de bijeenkomsten van de AV aanwezig.
- Indien een van de leden van de AV vertrekt, dan is het aan de betreffende deelnemer om een andere bestuurder als nieuw lid naar de AV af te vaardigen.
- Bij de oprichting van de AV zal de burgemeester van Almere voor een periode van twee jaar fungeren als kwartiermakend voorzitter. Hij zal verdere afspraken rond het voorzitterschap en functioneren van de AV tezamen met de AV maken.
- De frequentie van de bijeenkomsten van de AV wordt bepaald door de AV, doch is bij aanvang ten minste viermaal per jaar. Hiertoe zal in het voorafgaande jaar een planning worden opgesteld door de MRA Directie. Als de AV besluit tot een extra bijeenkomst (die niet op de planning staat), wordt dit tijdig kortgesloten met de Raadtafel, zodat deze ook de gelegenheid heeft om een bijeenkomst in te plannen. De AV zal naar verloop van tijd monitoren of de beoogde frequentie voldoet, of dat aanpassing nodig is.



Proces agendavorming Algemene Vergadering

De agenda voor de bijeenkomsten van de Algemene Vergadering komt als volgt tot stand:

1. De MRA Directie stelt een conceptagenda op en baseert deze op:
 - Formele agendapunten die noodzakelijk zijn vanuit de rol van de AV (bijvoorbeeld in de vaststelling van documenten).
 - Afspraken uit voorgaande bijeenkomsten.
 - Agendapunten die zijn aangedragen door een van de bestuurlijke platforms of het Bestuur.
 - Agendapunten over procedurele zaken die zijn geadviseerd door de MRA Raadtafel.
 - Agendapunten die zijn aangeleverd door een van de deelnemers.
2. De ambtelijke secretarissen van de AV bespreken de conceptagenda met de voorzitter en vicevoorzitter van de AV en passen op basis van de uitkomsten van dat gesprek de agenda aan.
3. Tegelijk met het verzenden van de agenda en de bijbehorende bijlagen naar alle deelnemers wordt de agenda ook gepubliceerd op de website van de MRA.
4. Ter vergadering wordt de agenda vastgesteld, met input van de leden.



C.3 - Bestuur

Het Bestuur fungeert als dagelijks bestuur van de MRA. Zij stuurt op de realisatie van de centrale ambities en doelstellingen en de integrale uitvoering van de de MRA Agenda. Het Bestuur is het gezicht van de MRA, zowel intern als extern.

- Het Bestuur heeft als taken:
 - de dagelijkse coördinatie van de MRA-werkzaamheden.
 - de bewaking van de samenhang en voortgang van de activiteiten van de MRA.
 - boven de deelbelangen uit te stijgen en bredere ontwikkelingen die voor de MRA van strategisch belang zijn te signaleren.
 - het jaarlijks vaststellen van een uitwerking van de MRA Agenda en meerjarenbegroting, Voortgangsnota, uitgewerkte begroting en Termijnagenda. Deze worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering.
 - de vaststelling van de jaarlijkse lobby-agenda, in het verlengde van de vastgestelde MRA Agenda, de bijbehorende ambities/doelstellingen en de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda. Het Bestuur is primair verantwoordelijk voor de uitvoering van de lobby-agenda, en stemt hiertoe af met overige bestuurlijke MRA-gremia.
- Het Bestuur bestaat uit maximaal tien leden. De burgemeester van Amsterdam is de voorzitter van het Bestuur, de commissaris van de Koning van de provincie Noord-Holland is eerste vicevoorzitter en de CdK van Flevoland is tweede vicevoorzitter. Elk van de zeven deelregio's is daarnaast vertegenwoordigd in het Bestuur. Elke deelregio draagt hiertoe een bestuurder voor die ook lid is van een bestuurlijk platform. Hierbij wordt gestreefd naar een evenredige verdeling over de platforms. Vanuit het platform Mobiliteit is het nodig dat een goede koppeling met de Vervoerregio wordt geborgd. De MRA Directie levert twee ambtelijke secretarissen voor het Bestuur.
- Als een deelregio wordt opgesplitst, vaardigen de nieuwe deelregio's gezamenlijk één bestuurder af naar het bestuur. Het totaal aantal leden van het bestuur blijft daarmee maximaal tien leden.
- In het Bestuur wordt niet gewerkt met vervangers. Als een van de andere leden van het Bestuur vertrekt, dan vaardigt de betreffende deelregio een vervanger af, rekening houdend met bovenstaande aandachtspunten.
- Binnen het Bestuur worden portefeuilles verdeeld, onder meer voor governance en financiën. Het Bestuur komt minimaal eens per maand bij elkaar. Het Bestuur zal gedurende het overgangsjaar bekijken of deze frequentie aanpassing behoeft.



Proces agendavorming Bestuur

De agenda voor de bijeenkomsten van het Bestuur komt als volgt tot stand:

1. De MRA Directie stelt een conceptagenda op, en baseert deze op:
 - Formele agendapunten die noodzakelijk zijn vanuit de rol van het Bestuur (bijvoorbeeld in de vaststelling van documenten).
 - Afspraken uit voorgaande bijeenkomsten.
 - Agendapunten die zijn aangedragen door een van de bestuurlijke platforms of de Algemene Vergadering.
 - Agendapunten over procedurele zaken die zijn geadviseerd door de MRA Raadtafel.
 - Agendapunten die zijn aangeleverd door een van de deelnemers.
2. De ambtelijke secretarissen van het Bestuur bespreken de conceptagenda met de voorzitter van het Bestuur en passen op basis van de uitkomsten van dat gesprek de agenda aan.
3. Tegelijk met het verzenden van de agenda en de bijbehorende bijlagen naar de leden van het Bestuur wordt de agenda ook gepubliceerd op de website van de MRA en ter kennisname verzonden naar alle leden van de AV.

C.4 – Platforms en portefeuillehoudersoverleggen

De bestuurlijke platforms en de portefeuillehoudersoverleggen (PHO's) vormen het hart van de MRA-samenwerking. In de platforms en PHO's vindt het inhoudelijke gesprek plaats en wordt zorggedragen voor de regionale afstemming over de verschillende onderwerpen.

- De bestuurlijke platforms zijn verantwoordelijk – door het maken van onderlinge afspraken - voor de uitvoering van de uitvoeringslijnen uit de MRA Agenda en dragen zo bij aan de realisatie van MRA-doelstellingen.



- Ten behoeve van deze uitvoering van de MRA Agenda stelt elk platform jaarlijks een uitwerking van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting op (inclusief doelen/beoogde resultaten).
- Elke deelregio is in elk platform vertegenwoordigd met één bestuurder - beide provincies hebben elk één gedeputeerde in ieder platform. De Vervoerregio Amsterdam heeft louter zitting in het Platform Mobiliteit. De bestuurlijke platforms kunnen zelf besluiten per deelregio meer bestuurders te laten deelnemen.
- De deelregio's bepalen zelf welke wethouder zij afvaardigen naar een bestuurlijk platform. Als een lid van een platform vertrekt, is het aan de deelregio om een andere bestuurder af te vaardigen naar het platform.
- Elk platform kiest een voorzitter en een vicevoorzitter via een transparante procedure. Over deze procedure maken zij zelf afspraken, die worden vastgelegd in een vergadering van het platform en worden bijgevoegd als bijlage bij de Samenwerkingsafspraken.
- De leden van de bestuurlijke platforms komen minimaal vier keer per jaar bij elkaar.
- Onder een platform kan voor specifieke onderwerpen een PHO worden ingesteld. Het platform en het PHO maken afspraken over de onderlinge verhoudingen.
- Ook een andere overlegvorm dan een PHO onder een platform is mogelijk, bijvoorbeeld met andere dan alleen bestuurlijke partners.
- De Algemene Vergadering kan op voorstel van het Bestuur besluiten om een bestuurlijk platform in te stellen of op te heffen.
- Platformoverstijgende onderwerpen worden idealiter in één platform besproken (volgens het 'zwaartepuntprincipe'). De integrale voorbereiding hiertoe is een taak van de directeurenoverleggen en de secretarissen van de betrokken platforms en/of PHO's. De Directie coördineert de agendering.
- De leden van de bestuurlijke platforms zijn primair zelf verantwoordelijke voor de communicatie met de deelregio's en hun raden en Staten. De agenda's van de platforms en de verslagen met gemaakte afspraken worden op de MRA-website geplaatst.

C.5 – MRA Directie

Om de MRA-samenwerking tot een succes te maken, is een krachtige MRA Directie essentieel. De kern van de MRA Directie is nodig om de MRA-samenwerking te laten functioneren en aan te jagen, en daaromheen is een flexibele schil nodig voor de inhoudelijke voortgang op de uitvoeringslijnen uit de MRA Agenda.

De MRA Directie:

- ondersteunt het Bestuur, de bestuurlijke platforms (en daaraan gekoppelde andere overleggen) en Algemene Vergadering in al hun werkzaamheden.



- draagt zorg voor een optimale betrokkenheid van raden en Staten bij de MRA-samenwerking en ondersteunt daartoe onder meer de Raadtafel.
- voert de dagelijkse werkzaamheden uit voor de uitvoering van de MRA Agenda
- voert een actieve interne- en externe communicatie.
- beheert de MRA-financiën en voert daartoe een deugdelijke administratie.
- signaleert en initieert thema's die regionale afstemming vereisen, en faciliteert het maken van regionale afspraken hierover.
- stelt elke vier jaar een directieplan op, waarin zij inzichtelijk maakt welke inzet nodig is om enerzijds de MRA-samenwerking mogelijk te maken (de kern van de Directie) en anderzijds de uitvoering van de MRA Agenda te bewerkstelligen (de flexibele schil). Het Bestuur komt op basis van dit plan met een voorstel aan de Algemene Vergadering om deze inzet beschikbaar te stellen.
- wordt gevormd door medewerkers die vanuit de MRA-deelnemers (op basis van een verdeelsleutel op deelregioniveau) 'om niet' ter beschikking worden gesteld. Indien geen inzet 'om niet' kan worden geleverd, wordt dit door betreffende partijen gecompenseerd door een aanvullende financiële bijdrage.
- 'leent' de rechtspersoonlijkheid van de gemeente Amsterdam, omdat de MRA Directie deze zelf niet heeft. Detacheringscontracten vanuit deelnemers naar de MRA verlopen daarom via de gemeente Amsterdam. Indien nieuwe medewerkers voor de MRA van buiten worden aangetrokken, komen zij in dienst van de gemeente Amsterdam. Ook het aangaan van financiële verplichtingen door de MRA verloopt via de geleende rechtspersoonlijkheid van de gemeente Amsterdam.

C.6 - Financiering

Om de ambities voor de MRA-samenwerking te kunnen realiseren, is financiële en ambtelijke inzet nodig vanuit de deelnemers van de MRA.

Over de benodigde inzet maken we de volgende afspraken:

- Elke gemeente en provincie levert jaarlijks een financiële basisbijdrage voor de financiering van de samenwerking. De algemene kostenverdeelsleutel is naar rato van het inwonertal van de deelnemende gemeenten, op basis van de CBS-cijfers van 1 januari van het voorgaande jaar. De provincies Noord-Holland en Flevoland dragen als basisbijdrage evenveel bij als de grootste gemeente uit hun provincie.
- De hoogte van de bijdrage per inwoner wordt telkens voor vier jaar vastgesteld in een meerjarenbegroting, gelijktijdig met het vaststellen van de nieuwe MRA Agenda. Er wordt daarbij jaarlijks rekening gehouden met een indexatie van de bijdrage per inwoner, die maximaal gelijk is aan de gemiddelde inflatie over de afgelopen vier jaar.



- Indien het Bestuur tot de conclusie komt dat een tussentijdse wijziging van de bijdrage nodig is, moet een wijziging van de meerjarenbegroting plaatsvinden. Hiervoor wordt dezelfde procedure doorlopen als voor het opstellen en vaststellen van de meerjarenbegroting (zie de werkafspraken in deel twee).
- Voor afspraken over en een overzicht van de planning & control-cyclus wordt verwezen naar de paragrafen 2.1 tot en met 2.4
- Verrekening van overschotten of tekorten over jaarbegrotingen vinden plaats na vier jaar, na afloop van de meerjarenbegroting en de termijn van de MRA Agenda. Na vier jaar zal het Bestuur een voorstel voorleggen aan de Algemene Vergadering over wat te doen met het dan geldende overschot of hoe het dan geldende tekort te financieren.
- Deelnemers kunnen aanvullend op de vastgestelde MRA-opgaven besluiten om op vrijwillige basis in *coalitions of the willing* gezamenlijk andere regionale programma's en/of projecten te initiëren. Deze programma's of projecten vragen van de betrokken deelnemers dan om een aanvullende financiering en afspraken over het leveren van bestuurlijke en ambtelijke inzet.
- Voor de benodigde inzet voor de MRA Directie en flexibele schil zijn afspraken opgenomen in de paragrafen over deelregionale samenwerking en de MRA Directie.



D. Lijst van deelnemers

Gemeenten:

Aalsmeer
Almere
Amstelveen
Amsterdam
Beemster (tot 1 januari 2022, daarna onderdeel van Purmerend)
Beverwijk
Blaricum
Bloemendaal
Diemen
Edam-Volendam
Gooise Meren
Haarlem
Haarlemmermeer
Heemskerk
Heemstede
Hilversum
Huizen
Landsmeer
Laren
Lelystad
Oostzaan
Ouder-Amstel
Purmerend
Uitgeest
Uithoorn
Velsen
Waterland
Weesp (tot 24 maart 2022, daarna onderdeel van Amsterdam)
Wijdmeren
Wormerland
Zaanstad
Zandvoort

Overige deelnemers:

Provincie Flevoland
Provincie Noord-Holland
Vervoerregio Amsterdam



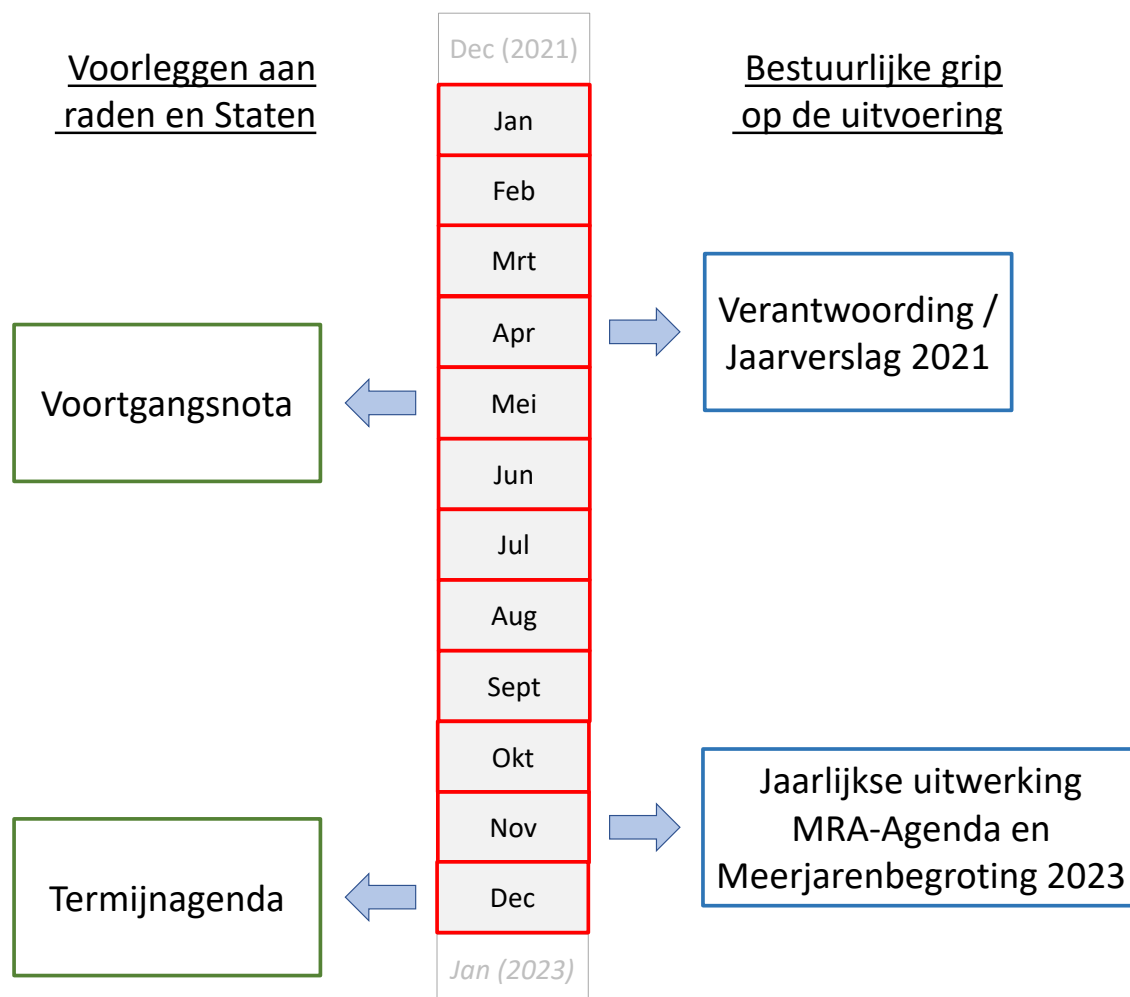
DEEL 2 WERKAFSPRAKEN



2.1 Zo werkt de MRA

De MRA is een bestuurlijke samenwerking vanuit de inhoud. **Deze inhoud leggen we elke vier jaar vast in een MRA Agenda.** Daarin zijn voor verschillende 'uitvoeringslijnen' doelen en activiteiten opgenomen. Daarnaast stellen we jaarlijks voor het gesprek met raden en Staten een Voortgangsnota en een Termijnagenda op. Voor de bestuurlijke grip op de uitvoering werken we elk jaar de MRA Agenda en de meerjarenbegroting uit en stellen we een lobby-agenda op. Over welke gremia hier een rol in spelen, zijn afspraken opgenomen in deel één van de samenwerkingsafspraken (C - de structuur van de MRA). **De manier waarop we met elkaar samenwerken, hebben we vastgelegd in Samenwerkingsafspraken,** die we elke vier jaar evalueren en waar nodig bijstellen. In dit hoofdstuk zijn afspraken opgenomen over de hier genoemde vierjaarlijkse (zie afbeelding hieronder) en jaarlijkse (zie afbeelding op de volgende pagina) documenten, met daarbij verwijzingen naar de uitgewerkte procedures in de andere paragrafen.





Kerndocumenten die een vierjaarlijkse cyclus hebben:

- MRA Agenda, met als onderdeel daarvan de MRA Investeringsagenda
- Een meerjarenbegroting (inclusief gevraagde bijdrage per inwoner)
- Samenwerkingsafspraken

Kerndocumenten die een jaarlijkse cyclus hebben:

- Voortgangsnota
- Termijnagenda
- Jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting
- Lobby-agenda



De MRA Agenda, de meerjarenbegroting en de Samenwerkingsafspraken vormen de kaders van de MRAsamenwerking. Deze worden daarom pas vastgesteld na raadpleging van raden en Staten. Jaarlijks krijgen de raden en Staten bovendien de mogelijkheid om bij te sturen via bespreking van de Voortgangsnota en de Termijnagenda. Alle bevoegdheden en kaderstellende taken blijven op deze wijze bij de raden en Staten. Om grip te houden op de uitvoering wordt voor het Bestuur en de bestuurlijke platforms jaarlijks een uitwerking gemaakt van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting en wordt een lobby-agenda opgesteld.

Voor elk van deze documenten zijn in de volgende paragrafen werkafspraken geformuleerd.

2.2 Vierjaarlijkse cyclus: MRA Agenda (inclusief meerjarenbegroting)

- Elke vier jaar wordt een nieuwe MRA Agenda vastgesteld. Deze MRA Agenda bestaat uit:
 - de eigenlijke MRA Agenda, waarin de inhoud van de MRA-samenwerking meerjarig wordt vastgelegd.
 - de MRA Investeringsagenda, waarin de benodigde investeringen om de inhoud van de MRA Agenda te realiseren zijn opgenomen.
 - een meerjarenbegroting voor de MRA-samenwerking, waarin onder meer is opgenomen welke bijdrage per inwoner voor de komende vier jaar nodig is.
- De MRA Agenda wordt opgesteld binnen de kaders van de centrale ambitie en de doelstellingen die in de Samenwerkingsafspraken zijn vastgelegd.
- De bestuurlijke platforms zijn bestuurlijk primair verantwoordelijk voor de uitvoering van de uitvoeringslijnen uit de MRA Agenda. Het Bestuur ziet toe op het maken van de juiste integrale afwegingen en de realisatie van de centrale doelstellingen uit de Samenwerkingsafspraken.
- De MRA Directie is ambtelijk opdrachtnemer en primair verantwoordelijk voor de coördinatie van de uitvoering van de MRA Agenda.

Proces voor het **opstellen of wijzigen** van de MRA Agenda:

Het opstellen of wijzigen van de MRA Agenda is een groot en interactief proces, dat telkens op een andere wijze wordt vormgegeven. Er zijn wel algemene procestappen te noemen, die telkens (in min of meer deze vorm) terugkeren:

- 1) De AV geeft elke vier jaar opdracht voor het opstellen van een nieuwe MRA Agenda, of tussentijds voor het wijzigen van de lopende MRA Agenda. Het Bestuur is de opdrachtnemer en werkt hiertoe nauw samen met de bestuurlijke platforms.



- 2) De MRA Directie levert een projectleider en ondersteuning om het proces te trekken. Deelnemers leveren inzet voor in het projectteam.
- 3) Aan het begin wordt gezamenlijk een procesnotitie opgesteld, waarin het te doorlopen proces voor de nieuwe MRA Agenda gezamenlijk wordt vastgesteld. Hiertoe hanteren we de procedure uit paragraaf 2.7
- 4) Aan de basis van de inhoud ligt ook een evaluatie van de (inhoud en de geboekte resultaten van de) lopende agenda. Het Bestuur is hiervoor verantwoordelijken betreft hierbij de bestuurlijke platforms, de colleges en de raden en Staten.
- 5) Op basis van de evaluatie wordt een inhoudelijk startdocument opgesteld, met daarin de hoofdlijnen/ bestuurlijke opdrachten die verder uitwerkt gaan worden in uitvoeringslijnen.
- 6) Elk jaar voordat een nieuwe MRA Agenda wordt opgesteld, worden vanuit de Samenwerkingsafspraken ook de centrale ambitie en drie doelstellingen herijkt: ook dit vormt input voor het inhoudelijke kader uit het startdocument.
- 7) Op basis van het inhoudelijke startdocument wordt in een interactief proces met alle deelnemers, andere overheden en partners uit de triple helix gewerkt aan een conceptdocument (al dan niet in meerdere ronden en versies).
- 8) Het conceptdocument wordt vervolgens in twee ronden met raden en Staten (zie procedure 'vaststellen met wensen en opvattingen raden & Staten' in paragraaf 2.7) vastgesteld.

Bij het opstellen van de MRA Agenda wordt ook een meerjarenbegroting opgesteld:

- 1) Op basis van de concept-MRA Agenda maakt het Bestuur een meerjarenbegroting voor de uitvoering van de MRA Agenda.
- 2) Hiertoe raadpleegt het Bestuur ook de bestuurlijke platforms en de AV (via de procedure 'vaststellen in bestuur / AV', zie paragraaf 2.8).

Proces voor het **vaststellen** van de (nieuwe of gewijzigde) MRA Agenda (inclusief meerjarenbegroting en MRA Investeringsagenda):

- Voor het vaststellen van de MRA Agenda wordt de procedure 'vaststellen met wensen en opvattingen raden & Staten' in paragraaf 2.7 tweemaal doorlopen: de eerste keer om wensen en opvattingen op te halen voor het conceptdocument, de tweede keer om het definitieve concept vast te stellen.
- Naast vaststelling in de Algemene Vergadering worden de deelnemers aangemoedigd de MRA Agenda te laten bekrachtigen in het eigen college of DB en in de eigen raad, Regioraad of Staten.



2.3 Vierjaarlijkse cyclus: Samenwerkingsafspraken

- Eens in de vier jaar worden de Samenwerkingsafspraken geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. In de Samenwerkingsafspraken zijn afspraken opgenomen over hoe de MRA-samenwerking en de onderdelen daarvan werken en wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Daarnaast zijn er drie centrale inhoudelijke ambities/doelstellingen in opgenomen. Deze vormen een inhoudelijk kader voor de MRA Agenda.
- Het doel van de Samenwerkingsafspraken is om helderheid te scheppen over de wijze waarop we met elkaar samenwerken (kaders stellen, transparantie, verwachtingenmanagement).
- De looptijd van de Samenwerkingsafspraken is vier jaar en de start is halverwege de vierjarige looptijd van de MRA Agenda. Zie ook het schema in paragraaf 2.1.

Proces voor het evalueren, **opstellen** of wijzigen van de Samenwerkingsafspraken:

- 1) Elke vier jaar worden de Samenwerkingsafspraken geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.
- 2) De Algemene Vergadering is hier opdrachtgever en het Bestuur is opdrachtnemer. De MRA Raadtafel adviseert over het te doorlopen proces.
- 3) Voor aanvang van de evaluatie stelt het Bestuur een procesnotitie op, die via de procedure 'vaststellen met wensen en opvattingen raden & Staten' in paragraaf 2.7 ook getoetst wordt bij de Raadtafel en de raden en Staten.
- 4) Nadat de procesnotitie is vastgesteld in de AV wordt conform het vastgestelde proces een evaluatie uitgevoerd. De resultaten hiervan worden besproken in de AV, waarna afspraken worden gemaakt voor kaders voor de nieuwe Samenwerkingsafspraken.
- 5) Op basis daarvan schrijft het Bestuur nieuwe Samenwerkingsafspraken: hiervoor wordt een interactief proces ingericht met input vanuit alle deelnemers, hun raden en Staten, de bestuurlijke platforms en indien wenselijk onze partners uit de triple helix.
- 6) Het conceptdocument dat daaruit volgt, gaat vervolgens in twee rondes naar raden en Staten ter vaststelling.

Proces voor het **vaststellen** van de (nieuwe of gewijzigde) Samenwerkingsafspraken:

- Voor het vaststellen van de Samenwerkingsafspraken wordt de procedure 'vaststellen met wensen en opvattingen raden & Staten' in paragraaf 2.7 tweemaal doorlopen: de eerste keer om wensen en opvattingen op te halen voor het conceptdocument en de tweede keer om het definitieve concept vast te stellen.



- Naast vaststelling in de Algemene Vergadering worden de deelnemers aangemoedigd de Samenwerkingsafspraken te laten bekrachtigen in het eigen college of DB en in de eigen gemeenteraad, Regioraad of Provinciale Staten.

2.4 Jaarlijkse cyclus: input vanuit raden en Staten (Voortgangsnota en Termijnagenda)

Draagvlak bij raads- en Statenleden is essentieel voor het functioneren van de MRA. Voor dit draagvlak is het van belang dat in de raden en Staten het goede gesprek wordt gevoerd. Een gesprek over de toegevoegde waarde van de regionale samenwerking, over wat de regionale samenwerking kan betekenen voor een gemeente of provincie, maar ook over wat een gemeente of provincie kan betekenen voor de regionale samenwerking. Welke ambities willen we realiseren, hoe verhouden lokale of provinciale ambities zich tot regionale ambities, en wat is ervoor nodig om die ambities waar te maken? Om dit gesprek te faciliteren, gaan we als MRA elk jaar in het voorjaar een Voortgangsnota opstellen en in het najaar een Termijnagenda. Deze kunnen worden benut in het gesprek in raden en Staten om zo het draagvlak te vergroten en input te genereren voor de activiteiten die in MRA-verband worden uitgevoerd. Hierover maken we de volgende afspraken:

Voortgangsnota:

- Elk jaar stellen we een Voortgangsnota op, die we in het voorjaar verzenden naar alle deelnemers. Deze nota bestaat in elk geval uit:
 - Een overzicht (op hoofdlijnen) van uitgevoerde activiteiten en behaalde resultaten.
 - Een overzicht (op hoofdlijnen) van de realisatie van de begroting.
 - Een aantal concrete besprekpunten naar aanleiding van de resultaten over afgelopen jaar en het vastgestelde werkplan voor het lopende jaar, als input voor de uitvoering in het lopende jaar.
- Na het gesprek over de Voortgangsnota in raden en Staten halen we vanuit de deelnemers voor komend jaar op welke veranderingen/aanscherpingen/aandachtspunten zij graag zouden zien ten opzichte van vorig jaar. Dit vormt input voor enerzijds de aansturing van de uitvoering van dit jaar en anderzijds het werkplan voor volgend jaar.



Proces voor het **opstellen** van de Voortgangsnota:

- Het Bestuur stelt met behulp van input vanuit de bestuurlijke platforms een Voortgangsnota op en raadpleegt hierbij de AV (zie de procedure 'vaststellen in bestuur / AV' in paragraaf 2.8).
- De MRA Raadtafel kan gevraagd en ongevraagd adviseren over het verdere proces.

Proces voor het **vaststellen** van de Voortgangsnota:

- Voor het vaststellen van de Voortgangsnota wordt de procedure 'vaststellen met wensen en opvattingen raden & Staten' in paragraaf 2.7 doorlopen.
- Op basis van de Voortgangsnota wordt ook de gevraagde bijdrage per inwoner herbevestigd, zodat gemeenten deze kunnen vastleggen in hun begroting voor volgend jaar.

Termijnagenda:

- Elk jaar stellen we een Termijnagenda op, die we in het najaar verzenden naar alle deelnemers. Deze Termijnagenda bestaat in elk geval uit:
 - Op hoofdlijnen de belangrijkste activiteiten en te verwachten resultaten voor het komende jaar (afgeleid de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting).
 - Per uitvoeringslijn (indien van toepassing) de bestuurlijke bespreekpunten.
 - Een overzicht van wanneer welk onderwerp (indien van toepassing) naar raden en Staten zal gaan en vanuit welke rol/met welk doel.
 - Een overzicht van de deelregionale informatiebijeenkomsten die komend jaar periodiek voor raden & Staten georganiseerd zullen worden, met daarbij de beoogde onderwerpen.

Proces voor het **opstellen** van de Termijnagenda:

- Het Bestuur stelt met behulp van input vanuit de bestuurlijke platforms een Termijnagenda op en raadpleegt hierbij de AV (zie de procedure 'vaststellen in bestuur / AV' in paragraaf 2.8).
- De MRA Raadtafel kan gevraagd en ongevraagd adviseren over het verdere proces.



Proces voor het **vaststellen** van de Termijnagenda:

- Voor het vaststellen van de Termijnagenda wordt de procedure 'vaststellen met wensen en opvattingen raden & Staten' in paragraaf 2.7 doorlopen.

2.5 Jaarlijkse cyclus: bestuurlijke grip op de uitvoering

Naast de MRA Agenda en de jaarlijkse documenten van de Voortgangsnota en Termijnagenda zijn concrete plannen nodig die bestuurders die actief zijn in de MRA meer grip geven op de uitvoering van de MRA Agenda. Hiertoe maken we een jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting. Dit document wordt opgesteld met input vanuit de bestuurlijke platforms, vastgesteld in het Bestuur en bekrachtigd in de Algemene Vergadering. Ook wordt jaarlijks een lobby-agenda opgesteld. Over de lobby-agenda zijn werkafspraken opgenomen in paragraaf 1.6.

Jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en meerjarenbegroting:

- De jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda omvat een gedetailleerd overzicht van wat komend jaar aan acties gaat worden uitgevoerd voor de uitvoeringslijnen van de MRA Agenda, en welke resultaten daarbij worden verwacht.
- Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen zaken die vragen om een bestuurlijk gesprek (met daarbij dan ook de bespreekpunten) en zaken die gewoon uitgevoerd kunnen worden (ambtelijk, of onder aansturing van de bestuurlijk trekker).
- Er wordt daarbij een duidelijke relatie gelegd tussen de uitvoeringslijnen van de MRA Agenda en de overkoepelende ambities.
- De jaarlijkse uitwerking van de meerjarenbegroting is een begroting op hoofdlijnen, met daarin enkele algemene posten en daarnaast een benodigd bedrag per uitvoeringslijn.
- Het proces voor het opstellen en vaststellen van de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting is opgenomen in bijlage 2 en 4.
- Het Bestuur is bestuurlijk verantwoordelijk voor de uitvoering. De MRA Directie is ambtelijk opdrachtnemer en coördineert de uitvoering.

Proces voor het **opstellen** van de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting:



- Voor het opstellen van de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting wordt de procedure 'vaststellen in bestuur / AV' uit paragraaf 2.8 gebruikt.

Proces voor het **vaststellen** van de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting:

- Voor het vaststellen van de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting wordt de procedure 'vaststellen in bestuur / AV' uit paragraaf 2.8 gebruikt.

2.6 Externe rol van de MRA

Naast de interne rol van de MRA-samenwerking heeft de MRA ook nadrukkelijk een externe rol. Primair in de lobby richting Den Haag en Europa, maar bijvoorbeeld ook in de gezamenlijke profilering richting bedrijven en bewoners die zich hier mogelijk willen vestigen en richting zakelijke en leisurebezoekers die een bezoek aan de MRA overwegen.

Over de externe rol van de MRA maken we de volgende afspraken:

- De MRA kent een proactieve public affairs- en lobbyaanpak richting Rijk, Europa en samenwerkingsverbanden, waarbij de drie MRA-ambities centraal staan. Elk jaar stelt het Bestuur in afstemming met de bestuurlijke platforms hiertoe **een lobby-agenda** op voor de MRA.
- De activiteiten op het gebied van public affairs en lobby leveren een bijdrage aan belangenbehartiging, kennisdeling, beïnvloeding rond en financiering van de uitvoeringslijnen uit de MRA Agenda.
- De lobby-agenda bestaat uit de speerpunten van de drie bestuurlijke platforms, aangevuld met algemene boodschappen en activiteiten die het profiel van de MRA in Den Haag, Europa en internationaal versterken.
- Daarnaast bevat de lobby-agenda ook een overzicht van de benodigde ambtelijke en bestuurlijke capaciteit.
- Het staat elke deelnemer vrij om in MRA-verband in de lobby op te trekken. Zogenoemde 'coalitions of the willing' kunnen, na instemming van het Bestuur en binnen de kaders van de lobby-agenda, uit naam van de MRA spreken.
- De lobby-agenda valt onder beheer van het Bestuur. Andere bestuurders uit het MRA-netwerk kunnen ook activiteiten uitvoeren voor de lobby-agenda. De directeur van de MRA is ambtelijk opdrachtnemer voor de uitvoering.



- Voor de uitvoering van de lobby-agenda stellen de deelnemers specialisten op het gebied van public affairs ter beschikking. In de praktijk beschikken de provincies en de grotere gemeenten binnen de MRA over deze specialisten.
- Inhoudelijke activiteiten die raken aan de externe profilering of positionering van de MRA (bijvoorbeeld activiteiten die betrekking hebben op het aantrekken van bedrijven, bewoners of bezoekers) worden primair afgestemd in het bestuurlijke platform dat de bijbehorende uitvoeringslijn onder zijn hoede heeft. Indien nodig vindt nadere (platformoverstijgende) afstemming plaats in het Bestuur.
- Als MRA leren we ook van andere (inter)nationale stedelijke regio's: we stellen ons daarom op als actief partner in (inter)nationale netwerken van regio's. Dit stelt ons ook in staat om gezamenlijk met andere regio's op te trekken in subsidieaanvragen in Europa.

Proces voor het **opstellen** van de lobby-agenda:

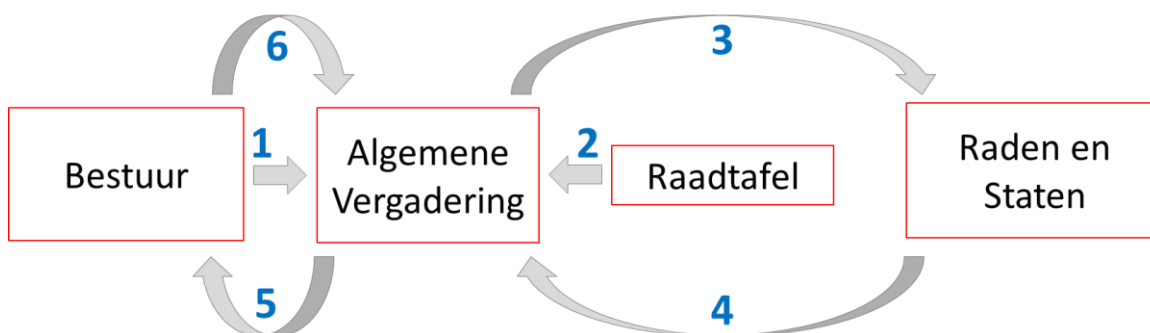
- Op basis van input vanuit onder meer de programmamanagers van de uitvoeringslijnen en de lobbyisten van de MRA-deelnemers wordt een eerste overzicht van de lobby-prioriteiten opgesteld.
- Dit overzicht wordt besproken in de bestuurlijke overleggen van de platforms: hier wordt focus aangebracht.
- Uit het eerste overzicht en de door de bestuurlijke platforms aangebrachte focus daarin wordt een eerste lobby-agenda opgesteld. Hiervoor worden de prioriteiten bij elkaar gebracht, en in samenhang met elkaar verbonden.
- Daarnaast wordt een overzicht gemaakt van activiteiten die nodig zijn ter algemene profileering van de MRA.

Proces voor het **vaststellen** van de lobby-agenda:

- Voor het vaststellen van de lobby-agenda wordt de procedure 'vaststellen in bestuur / AV' uit paragraaf 2.8 uit doorlopen. De lobby-agenda wordt vastgesteld in het Bestuur en ter kennisname naar de AV verzonden.



2.7 Procedure 'vaststellen met wensen en opvattingen raden & Staten'



Stappen in het algemeen:

- 1) Het Bestuur stelt een conceptdocument vast en verzend dit (drie weken voor de vergadering van de AV) naar de AV en de MRA Raadtafel. Het conceptdocument wordt als 'ter kennisname-document' op de MRA-website geplaatst.
- 2) Een week voor de vergadering van de AV komt de Raadtafel bij elkaar; deze komt indien wenselijk met een advies, dat wordt nagezonden naar de AV.
- 3) De AV stelt het document vast en geeft opdracht deze versie te verzenden naar raden en Staten, met het verzoek het document lokaal of provinciaal te bespreken en wensen en opvattingen mee te geven aan hun AV-lid ter bespreking in de volgende AV. De reactietermijn hiervoor is 8 weken.
- 4) De wensen en opvattingen worden via het lid van de AV ingebracht in de Algemene Vergadering.
- 5) Op basis van bespreking in de AV komt de AV met een advies aan het Bestuur over wat te wijzigen aan het document/ de uitvoering van het document.
- 6) Het Bestuur komt met een reactie naar de AV en de deelnemers over wat zij voornemens is te doen met het advies en hoe dit wordt gedaan.
- 7) De Algemene Vergadering stelt het uiteindelijke document met de wijzigingen van het Bestuur vast.

Dit proces is **bijvoorbeeld** van toepassing op de jaarlijkse vaststelling van de Voortgangsnota en de Termijnagenda. Hieronder is dit proces ter illustratie in de tijd uitgewerkt:



Voortgangsnota (elk voorjaar):

- Begin februari: **het Bestuur** stelt de concept-Voortgangsnota vast, herbevestigt daarbij de benodigde bijdrage per inwoner voor het volgende jaar (of komt met een beargumenteerd voorstel om deze bijdrage aan te passen) en verzendt de Voortgangsnota (drie weken voor de vergadering) naar de AV en de MRA Raadtafel. Het conceptdocument wordt als 'ter kennisname-document' op de MRA-website geplaatst.
- Eind februari/begin maart: een week voor de AV komt **de MRA Raadtafel** bij elkaar en komt indien wenselijk met een advies, dat nagezonden wordt naar de AV.
- Begin maart: **de AV** stelt de concept-Voortgangsnota vast en geeft opdracht om dit al dan niet gewijzigde concept naar de **raden en Staten** te verzenden, met daarbij het verzoek om de gevraagde bijdrage per inwoner in de eigen begroting op te nemen. Ook doet zij daarbij het verzoek om de Voortgangsnota te bespreken en wensen en opvattingen aan hun eigen AV-lid mee te geven ter bespreking in de volgende AV.
- Begin mei: **de AV** komt bij elkaar en bespreekt daar de input die de deelnemers hebben voor de Voortgangsnota en welke punten daarvan meegegeven moeten worden aan het Bestuur voor de uitvoering in het lopende jaar, en welke punten aandacht moeten krijgen in de uitvoering voor volgend jaar.
- Eind mei: **het Bestuur** komt met een reactie op het verzoek van de AV, waarmee zij inzichtelijk maakt wat zij voornemens is te gaan doen met de ingekomen input. Deze reactie wordt gedeeld met alle MRA-deelnemers.

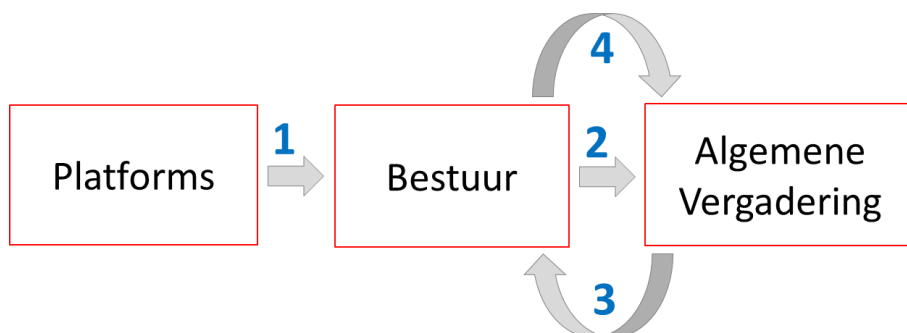
Termijnagenda (elk najaar):

- Eind september: **het Bestuur** stelt de concept-Termijnagenda vast en verzendt de Termijnagenda (drie weken voor de vergadering) naar de AV en de MRA Raadtafel. Het conceptdocument wordt als 'ter kennisname-document' op de MRA-website geplaatst.
- Eerste helft oktober: een week voor de AV komt **de MRA Raadtafel** bij elkaar en komt indien wenselijk met een advies, dat nagezonden wordt naar de AV.
- Tweede helft oktober: **de AV** stelt de concept-Termijnagenda vast en geeft opdracht om deze al dan niet gewijzigde versie naar de raden en de Staten te verzenden, met daarbij het verzoek om de Termijnagenda te bespreken en wensen en opvattingen aan hun eigen AV-lid mee te geven ter bespreking in de volgende AV.



- Half december: **de AV** komt bij elkaar en bespreekt daar de input die de deelnemers hebben voor de Termijnagenda en welke punten daarvan meegegeven moeten worden aan het Bestuur voor het komende jaar.
- Eind januari: **het Bestuur** komt met een reactie op het verzoek van de AV, waarmee zij inzichtelijk maakt wat zij voornemens is te gaan doen met de ingekomen input. Deze reactie wordt gedeeld met alle MRA-deelnemers.

2.8 Procedure 'vaststellen in bestuur/ AV'



Stappen in het algemeen:

- 1) De bestuurlijke platforms stellen (in opdracht van het Bestuur) een conceptdocument op en verzenden dit naar het Bestuur.
- 2) Het Bestuur stelt het document vast en verzendt dit (drie weken voor de vergadering) naar de AV.
- 3) De AV bespreekt het document en kan door middel van gedragen adviezen nog wijzigingen suggereren voor het Bestuur.
- 4) Het Bestuur komt met een reactie op de adviezen die zijn aangenomen in de AV en geeft (beargumenteerd) inzicht in wat er met deze adviezen gaat worden gedaan in het vastgestelde document.

Dit proces is **bijvoorbeeld** van toepassing op de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en de meerjarenbegroting. Hieronder is dit proces ter illustratie in de tijd uitgewerkt:

- Mei/Juni: de **MRA Directie** haalt bij de programmamanagers en bestuurlijk trekkers van de uitvoeringslijnen de eerste input op voor de beoogde activiteiten en benodigde financiering daarvan voor volgend jaar, en maakt daarbij (indien van



toepassing) inzichtelijk welke keuzes/ dilemma's er zijn en welke witte vlekken er zijn in de relatie tussen de uitvoeringslijnen en de drie ambities.

- Juni: bespreking in **de bestuurlijke platforms**, waar richting gegeven wordt aan de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en meerjarenbegroting op basis van de eerste input die door de MRA Directie is opgehaald en de keuzes/dilemma's die daarbij naar voren zijn gekomen. Ook wordt hier het gesprek gevoerd over mogelijke nieuwe activiteiten of de eindigheid van lopende activiteiten. De bestuurlijke platforms formuleren adviezen hierover aan het Bestuur.
- Eind juni: **het Bestuur** bespreekt de adviezen en geeft opdracht voor het opstellen van de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en meerjarenbegroting aan de MRA Directie.
- Juni-Augustus: de **MRA Directie** stelt de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en meerjarenbegroting op.
- September: de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en meerjarenbegroting wordt besproken in **de bestuurlijke platforms**. Zij formuleren adviezen over eventuele wijzigingen en integrale vraagstukken (of bijvoorbeeld de relatie tussen de uitvoeringslijnen en de ambities) aan het Bestuur.
- Begin oktober: **het Bestuur** stelt de jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en meerjarenbegroting vast en verzendt deze naar de AV.
- Tweede helft oktober: de vastgestelde jaarlijkse uitwerking van de MRA Agenda en meerjarenbegroting wordt besproken in **de AV**, waar de deelnemers door middel van gedragen adviezen voor wijzigingen in de uitwerking kunnen meegeven aan het Bestuur.
- Eind november: het **Bestuur** komt met een reactie op de adviezen die zijn aangenomen in de AV en geeft (beargumenteerd) inzicht in wat er met deze adviezen gaat worden gedaan in de uitwerking voor komend jaar.

2.9 Overzicht best practices deelregionale samenwerking

De MRA-samenwerking is opgebouwd uit de zeven deelregio's. Elke deelregio heeft een eigen identiteit en ambities. De optelsom is de kracht van de samenwerking.

Elke deelregio's heeft ambities, die soms zijn vastgesteld in een deelregionale agenda. Het belang van de deelregionale samenwerking komt het sterkst tot uiting bij het uitvoeren van de deelregionale agenda en het delen van kennis van de MRA-ontwikkelingen. De deelregio fungeert als voorportaal voor enerzijds besprekingen in de eigen colleges en raden



en anderzijds ter voorbereiding op de bestuurlijke platforms, waarin de gemeenten via de deelregio zijn vertegenwoordigd.

Naast de eigen identiteit verschillen de deelregio's ook in governance om te komen tot uitvoering van hun deelregionale agenda; van het maken van afspraken tot besluitvorming.

Op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren wordt hieronder een aantal 'best practices' genoemd op deelregionaal niveau.

Inhoud voorop

- Stel een inhoudelijke deelregionale agenda op, en actualiseer deze per raadsperiode.
- Maak in de inhoudelijke deelregionale agenda de inhoudelijke verbinding expliciet met de MRA Agenda.
- Kennisdeling en het onderlinge gesprek over deelregionale ontwikkelingen staat voorop tijdens de deelregionale raads- en collegebijeenkomsten.

Deelregionale stroomlijning

- Stroomlijn alle deelregionale activiteiten in een structureel overleg. Dit kan bestaan uit raadsleden, bestuurders, griffiers en/of bestuursadviseurs. De MRA Directie kan desgewenst aansluiten.
- Stel een deelregionale termijnagenda op die een relatie heeft met de gemeentelijke termijnagenda's en de Termijnagenda van de MRA.

Creëer een plek van ontmoeting en gesprek

- Bied vijfmaal per jaar een deelregionale raadsbijeenkomst aan, waar ontmoeting een vast onderdeel van het programma is.
- Nodig daarbij minimaal de bestuurders uit die namens de deelregio in een bestuurlijk platform zitting hebben en de leden van de Algemene Vergadering uit de deelregio. Nodig desgewenst ook de Statenleden uit.

Bestuurders ontmoeten elkaar

- Creëer een paar maal per jaar een deelregionale bestuurdersbijeenkomst, waar ontmoeting een vast onderdeel van het programma is, bijvoorbeeld middels een gezamenlijke lunch.
- Bied in het programma naast inhoud ook ruimte voor reflectie door gastsprekers. De MRA Directie kan daarbij ondersteunen.



2.10 Overzicht best practices lokaal of provinciaal gesprek tussen raad of Staten en bestuur over MRA

Een goed functionerend bestuurdersnetwerk bestaat bij de gratie van een goede relatie tussen bestuurders en volksvertegenwoordigers. Raads- en Statenleden maken de samenwerking en uitvoering van de taken waar de bestuurders voor staan immers mogelijk. Essentieel daarbij is dat transparant is wat wanneer gebeurt en dat volksvertegenwoordigers op tijd relevante informatie ontvangen. Pas dan kan het 'goede gesprek' tussen volksvertegenwoordigers en bestuurders worden gevoerd.

Op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren wordt hieronder een aantal 'best practices' genoemd op gemeentelijk en provinciaal niveau. De connectie tussen de MRA en de raden en Staten dient idealiter niet alleen een vorm te hebben vanuit de MRA als geheel, maar ook op het niveau van de eigen raad of Staten.

Agendeer de MRA-samenwerking structureel

- De agendacommissie creëert een vast punt op de agenda van de raad/Staten-vergadering: 'MRA-ontwikkelingen'.
- Maak een aparte commissie MRA of commissie Regionale ontwikkelingen
- Agendeer in het college en de raad/Staten de Voortgangsrapportage in het voorjaar en de Termijnagenda in het najaar.
- Organiseer in de deelregio vijfmaal per jaar een gezamenlijk MRA-themaoverleg en zorg daarbij voor ontmoeting met andere raads- en Statenleden.

Proactief

- Op basis van de agenda's en verslagen op de MRA-website en het maandelijkse MRA Bericht aan raden en Staten kan iedere volksvertegenwoordiger in gesprek met de eigen bestuurder(s) (lid van de Algemene Vergadering of platform) als er vragen, wensen of suggesties zijn.
- Omgekeerd, de bestuurders informeren met ondersteuning van de eigen ambtenaren en de MRA Directie de volksvertegenwoordigers over wat de MRA-ontwikkelingen voor de gemeente of provincie betekenen.
- Vaste MRA-paragraaf in ieder voorstel aan de raad/Staten: wat is de relatie tot een of meerdere uitvoeringslijnen, en wat doet de gemeente/provincie daarmee?



Maak de relatie MRA en gemeente/provincie zichtbaar

- MRA-samenwerking opnemen in het introductieprogramma van de nieuwe raden en Staten.
- MRA-samenwerking opnemen in het introductieprogramma van de nieuwe colleges.
- Het college stelt maandelijks een MRA-informatiebrief op over de gemeentelijke activiteiten binnen de MRA-ontwikkelingen; waaraan is gewerkt, wat komt er op ons af en wat zijn de dilemma's waar we mee aan de slag gaan?
- Het college kan hiervoor ook een toelichting geven op het maandelijks Bericht aan raden en Staten (opgesteld door de MRA Directie).

Agendacommissie van raden en Staten

- Termijnagenda van de MRA is vast agendapunt van de agendacommissie.
- Bij de bespreking van de Termijnagenda is het lid van de MRA Raadtafel en het lid van de Algemene Vergadering aanwezig.
- Agendacommissie is actief in het aanbieden van MRA-onderwerpen en maakt de keuze wat ter informatie aan de raad/Staten wordt gestuurd, welke ter bespreking in een commissie en welke ter besluitvorming in raad/Staten. Mede naar aanleiding van adviezen van de Raadtafel.

Klein overleg van MRA-mensen

- Kwartaaloverleg tussen uw lid van de Algemene Vergadering, lid van de MRA Raadtafel, lid van een bestuurlijk platform/portefeuillehoudersoverleg, burgemeester/CdK, griffier en secretaris om de klokken gelijk te zetten.
- Termijnagenda van de MRA vast agendapunt.

Maak verschil tussen oordeelvorming en besluitvorming ('wensen en opvattingen')

- De kortste procedure is om MRA-voorstellen via college aan de commissie ter oordeelsvorming aan te bieden (bijvoorbeeld voor de Termijnagenda en de Voortgangsnota).
- Het proces van 'wensen en opvattingen' via de weg college, commissie en vaststelling in raad/Staten wordt in ieder geval gebruikt bij besluitvorming over de MRA Agenda, de vierjaarlijkse meerjarenbegroting en specifiek aangewezen onderwerpen uit de Termijnagenda.



De MRA Directie faciliteert de informatievoorziening aan raads- en Statenleden door:

- Het maandelijks Bericht aan raden en Staten.
- Een MRA-brede bijeenkomst voor alle raden en Staten, eenmaal per jaar.
- Op verzoek van MRA Raadtafel een MRA-brede themabijeenkomst te organiseren voor alle raads- en Statenleden.
- Het creëren van transparantie over wat waar en wanneer gebeurt door middel van het plaatsen van onder meer agenda's en verslagen platform, Bestuur en Algemene Vergadering op de MRA-website.
- Advisering over MRA-zaken aan griffiers.
- Advisering in de voorbereiding van deelregionale bijeenkomsten.
- Ten behoeve van lokale of provinciale bijeenkomsten en deelregionale raadsledenbijeenkomsten het netwerk van ambtelijke trekkers van de uitvoeringslijnen aan te bieden.
- Advisering en ondersteuning te verlenen aan de MRA Raadtafel.
- Aanbieden van introductieprogramma na iedere gemeenteraads- en Provinciale Staten-verkiezing.
- Ondersteuning aan opstellers van collegeprogramma's.



Begripsbepalingen

- **Ambitie en doelstellingen**
Een centrale inhoudelijke ambitie, uitgewerkt in een beperkt aantal inhoudelijke doelstellingen die we vastleggen in de Samenwerkingsafspraken en die dienen als kader voor de MRA Agenda. Zie ook bijlage 1 voor de ambitie en doelstellingen voor de periode 2022-2026.
- **Algemene Vergadering (AV)**
Een bestuurlijk overlegorgaan van de Metropoolregio Amsterdam, dat functioneert als algemeen bestuur. Alle deelnemers van de MRA zijn hier rechtstreeks in vertegenwoordigd.
- **Basisprincipes**
Gezamenlijke principes die de grondslag vormen voor de manier waarop we met elkaar samenwerken in de MRA.
- **Bestuur**
Een bestuurlijk overlegorgaan van de Metropoolregio Amsterdam, dat functioneert als dagelijks bestuur. Alle deelregio's zijn hierin vertegenwoordigd middels bestuurders die ook zitting hebben in een van de bestuurlijke platforms.
- **Coalition of the willing**
Een groep deelnemers die gezamenlijk besluit een extra activiteit uit te voeren, aanvullend op of als verdere uitwerking van de MRA Agenda. Zij regelen hiertoe ook zelf de benodigde inzet.
- **Deelnemers**
De colleges van de gemeenten en provincies en het DB van de Vervoerregio Amsterdam die samenwerken in de MRA.
- **Deelregio's**
Zeven geografische deelgebieden van de MRA: Amsterdam, Amstelland-Meerlanden, Zaanstreek-Waterland, Zuid-Kennemerland, IJmond, Gooi- en Vechtstreek en Almere-Lelystad.
- **Flexibele schil**
De ambtelijke inzet die nodig is voor de uitvoering van de MRA Agenda en die afhankelijk van de inhoud van de agenda en de accenten die worden gelegd in de uitvoering kan wisselen in omvang.
- **MRA Investeringsagenda**
Uitwerking van de MRA Agenda waarin de benodigde investeringen inzichtelijk worden gemaakt om de uitvoeringslijnen uit de MRA te kunnen realiseren.
- **Lobby-agenda**
Jaarlijkse agenda voor de activiteiten op het gebied van lobby of public affairs richting Den Haag en Brussel.



- **Metropoolregio Amsterdam (MRA)**
 - 1) Geografisch gebied dat 32 gemeenten en delen van twee provincies omvat (zie ook bijlage 9, de lijst van deelnemers).
 - 2) Het samenwerkingsverband tussen de genoemde deelnemers.
- **Meerjarenbegroting**

Begroting voor een periode van vier jaar die tezamen met de MRA Agenda wordt opgesteld, waarin voor die periode is vastgelegd welke middelen nodig zijn voor de MRA-samenwerking en welke bijdrage daarvoor nodig is vanuit de deelnemers.
- **MRA Agenda**

Agenda waarin voor een periode van vier jaar de opgaven en uitwerking in uitvoeringslijnen daarvan zijn vastgelegd voor de MRA.
- **MRADirectie**

Een vaste ambtelijke organisatie die nodig is om de MRA-samenwerking te laten functioneren. Daarnaast is inzet nodig vanuit een flexibele schil om de uitvoering van de MRA Agenda mogelijk te maken.
- **Platforms**

Formele inhoudelijke bestuurlijke overleggen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van een aantal uitvoeringslijnen uit de MRA Agenda. Vooralsnog hebben we drie bestuurlijke platforms: Economie, Ruimte en Mobiliteit.
- **Portefeuillehouderoverleggen**

Informele inhoudelijke bestuurlijke overleggen over specifieke onderdelen van uitvoeringslijnen, die wenselijk zijn om af te stemmen over de uitvoering van die onderdelen.
- **MRA Raadtafel**

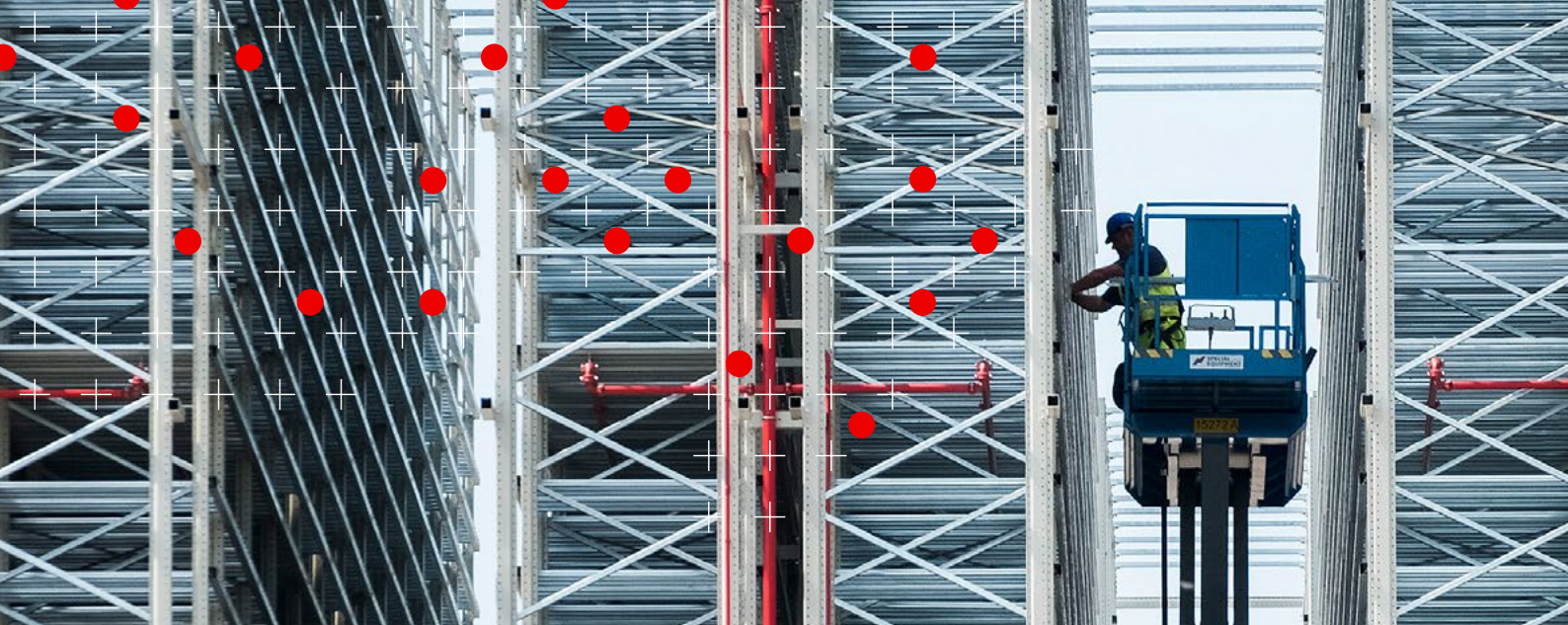
Een adviesorgaan dat gevraagd en ongevraagd advies kan geven over het proces van het betrekken van raden en Staten aan bestuur en de AV, bestaande uit een raadslid of een Statenlid per deelnemer.
- **Regionaal rendement**

Het denken in opbrengst voor de regio. Op hoofdlijnen: als iets goed is voor de regio, is het ook goed voor de delen van de regio, en als iets goed is voor een deel van de regio, is het ook goed voor de regio.
- **Samenwerkingsafspraken**

Dit document waarin de afspraken zijn vastgelegd over hoe we met elkaar samenwerken. Wordt elke vier jaar herzien.
- **Termijnagenda**

Zie de werkafspraken in paragraaf 2.4 voor een uitgebreide uitleg hiervan.
- **Voortgangsnota**

Zie de werkafspraken in paragraaf 2.4 voor een uitgebreide uitleg hiervan.



Metropoolregio Amsterdam **Internationale topregio met hoge leefkwaliteit**

metropool
regio**amsterdam**

Agenda voor een
toekomstbestendige en
evenwichtige metropool

2020-2024





Verantwoording

De MRA Agenda is opgesteld in opdracht van de Agenda-commissie van de MRA en is in een interactief proces met bestuurders, raden en Staten tot stand gekomen.

Na het startschot bij het MRA Congres van oktober 2018 zijn bij de bestuurlijke platforms en in de deelregio's signalen opgehaald over de wensen en verwachtingen ten aanzien van de nieuwe agenda. Een belangrijke stap daarbij was de Discussienotitie: op weg naar de MRA Agenda 2.0, die in het voorjaar van 2019 uiteindelijk in totaal met zo'n driehonderd raads- en Statenleden en bestuurders is besproken. Ook door derden is op de discussienotitie gereageerd, zoals door de Amsterdam Economic Board en door ORAM, de koepelorganisatie van bedrijven- en ondernemersverenigingen in de regio Amsterdam.

De rijke oogst die dit heeft opgeleverd, is vertaald naar een concept-agenda. In het najaar van 2019 is deze, na een ronde in de platforms, ter reactie voorgelegd aan de raden en Staten van de MRA-overheden. Ook in deze ronde zijn reacties van derden ontvangen, waaronder van de aangrenzende regio's West-Friesland en de regio Alkmaar.

Het resultaat van al deze betrokkenheid en inbreng is de MRA Agenda 2020-2024: een gezamenlijke agenda met vraagstukken en opdrachten die de MRA-samenwerking de komende periode inhoud geven.



Voorwoord

Vier jaar geleden is de eerste MRA-agenda gepresenteerd. Door de crises stonden huizen onder water, waren de budgetten geslonken en hadden mensen hun baan verloren. De eerste agenda richtte zich daarom op het versterken van de economische positie van de regio. We wilden bij de top vijf regio's van Europa horen.

Vier jaar later zien we dat de wereld is veranderd. De groei is harder gegaan dan verwacht. Traditionele parameters laten een ongekend succes zien. Het gemiddeld inkomen, het aantal toeristen en de bouwproductie zijn nog nooit zo hoog geweest. Aan de andere kant zijn we ons steeds meer bewust van de keerzijde van succes. Stijgende huisprijzen zorgen ervoor dat wonen in de stad van je keuze geen automatisme meer is, het idyllische cafeetje aan de haven is inmiddels ook in het buitenland bekend en files en overvolle metrostellen zijn eerder regel dan uitzondering.

Bovendien komen we er steeds meer achter dat de wijze van ons bestaan de planeet uitput en ons fragiele evenwicht met de natuur verstoort. Dit zorgt voor nieuwe uitdagingen. We zullen ons moeten wapenen tegen klimaatverandering. Een warme zomer is niet alleen iets om naar uit te zien, maar ook reden tot zorg. Waar we altijd land op water wonnen, zullen we serieus moeten nadenken over hoe we land weer water kunnen laten zijn. Ook moeten we kijken naar het verkleinen van onze voetafdruk. Onze

voorgangers bouwden ooit meer dan duizend molens in de Zaanstreek alleen, onze generatie zal hetzelfde moeten doen. Niet van hout, maar van metaal.

Om deze, soms nieuwe, uitdagingen het hoofd te bieden, hebben we gezamenlijk een nieuwe strategische agenda voor de komende vier jaar geformuleerd. In de agenda wordt welvaart niet meer uitgedrukt in banen en inkomen alleen, maar ook in toekomstbestendigheid en kwaliteit van leven. We proberen de lastige onderwerpen beet te pakken, wetend dat we het hier niet direct over eens zijn. Maar een regio met zo veel bruggen, herbergt ook goede bruggenbouwers. We weten namelijk dat het succes van de ene gemeente ook het succes van de andere is. Inwoners houden zich immers niet aan grenzen.

Bruggen alleen zijn niet genoeg. Nieuwe uitdagingen vragen nieuwe oplossingen. Deze nieuwe agenda 2020-2024 legt niet alleen de bestaande plannen vast, ze is ook de bezegeling van de gezamenlijke zoektocht naar oplossingen. Samen werken we aan een toekomstbestendige en evenwichtige metropoolregio.

Femke Halsema

Voorzitter van de Metropoolregio Amsterdam (MRA)

februari 2020



Inhoudsopgave

1	De basis voor samenwerking	5
	• De Metropoolregio Amsterdam • We staan voor urgente, grote en complexe opgaven • Samen bepalen we de toekomst • De MRA verbindt en versterkt • Ambitieuze samenwerking • Democratische legitimiteit	
2	Werken aan de Metropoolregio Amsterdam	10
	• Twee leidende principes: toekomstbestendige metropool en evenwichtige metropool • Vier bestuurlijke opdrachten • Opdracht 0: De samenwerking verder versterken • Opdracht 1: Werk maken van een veerkrachtige, inclusieve en schone MRA-economie • Opdracht 2: Bouwen voor de woningbehoefte en met groei de leefkwaliteit van het geheel versterken • Opdracht 3: Vaart maken met het metropolitaan mobiliteitssysteem • Overzicht opdrachten en uitvoeringslijnen	
3	Werkwijze MRA Agenda	33
	Interview: Commissarissen van de Koning in de MRA	36
4	Over de MRA en de 7 deelregio's	38
	 Bijlage: De MRA en de Sustainable Development Goals	 48
	Colofon	49



I De basis voor samenwerking

De Metropoolregio Amsterdam

In het dagelijks leven houd je geen rekening met gemeentegrenzen. Je woont bijvoorbeeld in Amstelveen, werkt in de binnenstad van Amsterdam, fietst in het weekend langs de Amstel naar Uithoorn, voetbalt zondag uit tegen Almere City, gaat in de zomer naar Wijk aan Zee en bezoekt je familie in Purmerend. En als je in het buitenland met vakantie bent en mensen vragen waar je in Nederland woont, dan zal je al snel de naam Amsterdam gebruiken.

Rondom Amsterdam ontwikkelt zich een metropool van formaat, die zich uitstrekt van Zandvoort tot Lelystad, van Heemskerk tot Hilversum en van Beemster tot Haarlemmermeer. Een regio met zowel grootstedelijke als suburbane en dorpse karakteristieken. Die een hoge leefkwaliteit biedt met een rijk palet aan woonmilieus, een aantrekkelijk stedelijk voorzieningenaanbod en volop recreatiemogelijkheden in het gevarieerde buitengebied dat overal nabij is. Een stedelijke regio die functioneert als één grote stad met 2,5 miljoen inwoners, 300.000 bedrijven en 1,5 miljoen banen. Een regio die een van de economische groeimotoren en belangrijkste sociale knooppunten van Nederland is en die meedoet in de internationale top.

De MRA heeft een sterke band met de direct omliggende regio's. Daar wonen mensen die in de MRA werken, er zijn bedrijven gevestigd die producten en diensten leveren aan inwoners en bedrijven in de MRA en op het gebied van vrije tijd is er ook veel onderling verkeer. In economisch opzicht is de uitwisseling met de regio Utrecht, regio Eindhoven en de regio Rotterdam-Den Haag van groot belang. Een regio die meedoet in de internationale top is natuurlijk ook sterk verbonden met de rest van de wereld. Schiphol en de haven spelen daar een rol in, maar belangrijker nog zijn de inwoners van de MRA. Met een bevolking met meer dan 180 nationaliteiten en sterke internationale oriëntatie is de andere kant van de wereld nooit ver weg.

De verbondenheid van de regio is niet nieuw

Wie rond 1650 de Zaanstreek bezocht, zag een landschap van honderden molens, ontstaan doordat steden als Amsterdam en Edam machinaal houtzagen tegenhielden. Een inwoner van het Gooi was al even bekend met Amsterdam: rijke regenten als Cornelis Tromp bouwden hier hun buitens en in het gebied verschenen overal vaarten als gevolg van de zandwinning voor de Amsterdamse stadsuitbreiding. Achterkleinkinderen van deze generatie zagen de verbindingen tussen de verschillende gemeenten letterlijk versterkt worden. In de 19e eeuw verbindt de eerste spoorlijn van Nederland Amsterdam en Haarlem. Ook hoeven schepen uit Amsterdam niet meer helemaal langs Den Helder. Zij varen nu langs Velsen en IJmuiden door het Noordzeekanaal. Naast nieuw water, werd overal in de regio nieuw land aangelegd om daarmee ruimte te bieden aan een groeiende bevolking en aan de groei van landbouw en industrie; eerst de Beemster, later de Haarlemmermeerpolder en meer recent de Flevopolder.

Ook de regionale samenwerking kent een lange geschiedenis. Al zeker sinds de 17e eeuw werken de overheden in het gebied met elkaar samen aan vraagstukken die de gemeente- of provinciegrens overstijgen. Sinds de jaren '90 van de 20e eeuw gebeurt dat onder de vlag van de Metropoolregio Amsterdam.



We staan voor urgente, grote en complexe opgaven

De metropoolregio omspant het *daily urban system* van Amsterdam, ruwweg het gebied waarbinnen het meeste dagelijkse woon-werkverkeer plaatsvindt. Binnen dit gebied zijn er op allerlei terreinen – bereikbaarheid, arbeidsmarkt, woningmarkt – onderlinge afhankelijkheden. Wat de ene gemeente doet, heeft invloed op de andere.

Het internationale succes van de stad Amsterdam – die tegenwoordig stevast hoog op de lijstjes van 'global cities' prijkt – zorgt voor groei van werkgelegenheid waar de hele regio van profiteert. Tegelijkertijd versterkt dit succes een aantal grote en complexe opgaven waar de metropoolregio voor staat. De woningmarkt staat onder hoogspanning, de tekorten op de arbeidsmarkt lopen op, op diverse plekken

zorgt toerisme voor overlast en verminderde leefbaarheid, het mobiliteitssysteem heeft haar grenzen bereikt en de sociaaleconomische verschillen binnen de regio groeien. Daarbovenop komen nog de transitieopgaven, die net zo urgent, complex en omvangrijk zijn.

De bevolking van de MRA groeide de afgelopen jaren met 20.000 tot 25.000 inwoners per jaar, waarbij het grootste deel voor rekening van Amsterdam kwam. De druk op de Amsterdamse woningmarkt beïnvloedt de regionale woningmarkt en leidt tot verdringingseffecten die ook elders in de regio voelbaar zijn. Er is een proces van uitsortering gaande, waarbij in sommige gebieden sprake is van een hoge concentratie van kwetsbare huishoudens en weinig verbinding met de regionale dynamiek. De groei van werkgelegenheid concentreert zich ook in Amsterdam en draagt

bij aan een groeiend aantal verkeersbewegingen van en naar Amsterdam. Zodanig, dat grote knelpunten in de regionale bereikbaarheid ontstaan. In diverse gebieden neemt de druk op stedelijk groen en waardevolle landschappen met bevolkingsgroei en woningbouw toe. En het fenomeen 'overtourisme' wordt met 25 miljoen overnachtingen per jaar op steeds meer plekken in de regio voelbaar. De geschetste ontwikkelingen bedreigen de hoge leefkwaliteit van de regio en daarmee uiteindelijk ook de internationale concurrentiepositie. De ontwikkelingen vragen op meerdere facetten een soort schaa sprong, om meer spreiding van dynamiek en om meer integratie van de regio als geheel.

Daarbij komt dat klimaatverandering, met het vaker voorkomen van extreem weer en de sneller dan voorspelde stijging van de zeespiegel, steeds tastbaarder wordt. De eerder geformuleerde ambitie van de MRA-samenwerking om te werken aan de Metropoolregio Amsterdam als duurzame hotspot waar nationale ambities worden geconcretiseerd, wordt steeds minder vrijblijvend. We moeten nu forse stappen zetten om de energietransitie, de circulaire economie en klimaatadaptatie waar te maken. Alleen dan is een klimaatneutraal en klimaatbestendig Nederland met een volledig circulaire economie in 2050 een reëel perspectief.

Tot slot vormen technologische innovaties en digitalisering een uitdaging. Om het economisch succes te bestendigen, moet de regio op dit vlak koploper zijn. Ondanks de goede uitgangspositie van de regio, staat het succes onder druk. De regio zal werk moeten maken van een toekomstbestendige arbeidsmarkt, waarin werkenden snel nieuwe kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen. Tegelijkertijd brengen

technologische innovaties een grote mate van onzekerheid met zich mee en vraagt dit wendbaarheid en flexibiliteit van overheidsbeleid.

De Metropoolregio Amsterdam gedijt in een internationale dynamiek. De bevolkingsgroei wordt momenteel veroorzaakt door buitenlandse migratie. De economie draait op de internationale positie van de regio, die in belangrijke mate wordt bepaald door de mainports Schiphol, de haven en het digitale knooppunt AMS-IX. Hoe het met de regio gaat, is zodoende in grote mate afhankelijk van nationaal beleid ten aanzien van immigratie en buitenlandse handel. Daar kunnen we als regio nog enige invloed op uitoefenen. Niet beïnvloedbaar zijn (plotselinge) veranderingen in de geopolitieke context en economische conjunctuur. Gezien recente ontwikkelingen zijn dergelijke veranderingen een reëel scenario waar we rekening mee moeten houden.

Samen bepalen we de toekomst

Veel uitdagingen waar de Metropoolregio Amsterdam voor staat, vragen om een regionale aanpak. Alleen samen kunnen we ze het hoofd bieden. De complexiteit van de uitdagingen is groot en de reikwijdte van de uitdagingen is regionaal. Zo functioneren woning- en arbeidsmarkt regionaal. Binnen de regio is sprake van onderlinge afhankelijkheid en verwevenheid. Onze geschiedenis leert dat het succes van de regio altijd een samenspel van meerdere kernen is geweest. Ook nu heeft het internationale succes van Amsterdam haar weerslag op de regio en wordt de aantrekkingskracht van Amsterdam voor een groot deel bepaald door een goed functionerend omliggend gebied. De MRA



is meer dan de som der delen. Het succes van de regio wordt bepaald door de functionele, culturele én institutionele samenhang.

Zorgen voor een goed functionerende metropoolregio is zodoende een gedeelde verantwoordelijkheid. Een verantwoordelijkheid die niet licht is, gezien de opgaven waar we voor staan en het grote nationale belang van de Metropoolregio Amsterdam. Het is een van de economische groeimotoren en sociale knooppunten van Nederland. Hoe het de regio vergaat, is in grote mate bepalend voor de nationale welvaart.

De MRA-samenwerking is de regionale samenwerking tussen overheden, waar 32 gemeenten, de provincies Noord-Holland en Flevoland en de Vervoerregio Amsterdam aan deelnemen. Als overheden kunnen we met regionale samenwerking het verschil maken, maar we hebben daar wel anderen bij nodig. Samen met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen, sociale ondernemers en inwoners van de Metropoolregio Amsterdam bepalen we de toekomst van onze regio. Ook het Rijk

en de waterschappen zijn onmisbare partners in het behalen van de doelstellingen voor de regio.

De MRA verbindt en versterkt

Met de MRA-samenwerking bundelen we de overheidskracht binnen de regio en zijn we samenwerkingspartner voor partijen op gemeentegrens-overstijgende onderwerpen die raken aan de internationale concurrentiepositie en leefkwaliteit van de regio. Daarbij zijn economische ontwikkeling, ruimtelijke ordening en mobiliteit voor de hand liggende onderwerpen, net als de met deze onderwerpen verweven thema's als wonen, landschap, energietransitie, circulaire economie, klimaatadaptatie, toerisme, cultuur en voorzieningen.

Op deze thema's hebben gemeenten, provincies en de Vervoerregio wettelijke taken en verantwoordelijkheden. In MRA-verband werken we samen om de slagkracht van de afzonderlijke deelnemers te versterken. En waar diverse deelnemers specifieke expertise in huis hebben, benutten we die voor het geheel. Onze regionale samenwerking kan verscheidene functies vervullen.

Functie	Doel
Lobby	Beleid van andere partijen beïnvloeden
Analyse, visie en strategiebepaling	- Via onderzoek en monitoring, nieuwe opgaven en oplossingsmogelijkheden in beeld brengen - Gezamenlijke koers als basis voor lokaal/provinciaal beleid - Afspraken maken met partners* op basis van gedeelde agenda's
Netwerken, kennisuitwisseling en afstemming	- Partijen bijeenbrengen en verbindingen leggen - Kennisuitwisseling om op basis van vrijwilligheid gelijke koers in te zetten - Kennisuitwisseling met partners* t.b.v. vergroten efficiëntie MRA-samenwerking en afzonderlijke deelnemers
Incubator (financiering, investeringsfonds, launching customer)	- Gewenste ontwikkelingen aanjagen - Als afnemer van producten/diensten gewenste ontwikkelingen aanjagen
Uitvoering en realisatie	- Zorgen voor voldoende kennis en capaciteit voor ingewikkelde en bovenlokale opgaven - Met gezamenlijke marketing & acquisitie investeringen en/of specifieke doelgroepen aantrekken, mogelijkheid om brede palet van de MRA onder de aandacht te brengen - Aanpak ontwikkelen als basis voor lokaal beleid/uitvoering

* partners zijn andere overheden – zoals het Rijk, waterschappen of andere stedelijke regio's – bedrijfsleven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, etc.



Ambitieuze samenwerking

Als deelnemers van de MRA-samenwerking zien we het belang in van ambitieuze regionale samenwerking, een samenwerking die meer is dan een optelsom van lokale belangen. De huidige uitdagingen vragen op diverse onderwerpen een heldere *gezamenlijke* koers. Tegelijkertijd gaan de vraagstukken waar de MRA voor staat niet alleen over ruimteclaims en geld, maar ook over waarden. Over de invulling en vertaling van deze waarden naar de regionale en lokale praktijk zal er altijd sprake zijn van verschillende (politieke) inzichten. Iets wat in een regio met grote en kleinere gemeenten en verschillende lokale uitgangssituaties niet vreemd is. Gemeenten zullen hier speelruimte willen houden. De MRA Agenda biedt de basis om ook de moeilijke gesprekken met elkaar te voeren. Bij tegengestelde belangen benutten we de MRA-samenwerking als platform om met elkaar in gesprek te gaan. Een gesprek waarbij oog is voor elkaars positie en ruimte voor verschillende belangen. Met bestuurlijk lef en samenspel zullen we moeten komen met gedragen oplossingen voor onze opgaven. Soms kan er sprake zijn van enkele deelnemers die op een bepaald onderwerp het initiatief nemen, waarbij andere niet meedoen of later aansluiten. Dat zal dan wel uitkomst zijn van een gezamenlijk gesprek.

Ook in de samenwerking met partners als het Rijk, waterschappen, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties willen we een stap voorwaarts zetten. Met de agenda wordt ingezet op gezamenlijk optrekken met partners waar mogelijk, aangezien dit de slagkracht vergroot. Dit uit zich erin dat activiteiten die de we als

MRA ondernemen in veel gevallen samenwerkingen met partners zijn. Zo kan een activiteit een coproductie zijn, kan de MRA opdrachtgever zijn of participeert de MRA in een brede coalitie. De Amsterdam Economic Board speelt hierbij, als verbinder tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden, een belangrijke rol.

Veel van de opgaven waar de regio voor staat zijn niet alleen van toepassing op de Metropoolregio Amsterdam, maar ook op andere stedelijke regio's. Bovendien is de MRA geen eiland en staan we in verbinding met de ons omringende regio's. Ontwikkelingen die daar spelen, kunnen ook effect hebben op onze regio en andersom. Daarom kan samenwerking met de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag (MRDH), Brainport en Metropoolregio Eindhoven, U10 (regio Utrecht) en zelfs internationale uitwisseling tussen de MRA en andere stedelijke regio's relevant zijn.

Democratische legitimiteit

De MRA-samenwerking is een bestuurlijke samenwerking. Dat betekent dat gezamenlijke inspanning plaatsvindt op basis van bestuurlijke instemming van de afzonderlijke deelnemers. Deze bestuurders krijgen kaders mee van en leggen verantwoording af aan hun gemeenteraad of Provinciale Staten. Uitwerking van MRA-afspraken naar gemeentelijk en provinciaal beleid is een eigen verantwoordelijkheid, waarbij raden en Staten hun eigen afweging maken. Op deze manier wordt de democratische legitimiteit van de samenwerking geborgd.



Werken aan de Metropoolregio Amsterdam

Met deze agenda werken we als overheden aan het versterken van de Metropoolregio Amsterdam als een internationale economische topregio met hoge leefkwaliteit. Dat doen we door te investeren in een toekomstbestendige en evenwichtige metropool.

Twee leidende principes

Net als in de eerste MRA Agenda richt onze samenwerking zich op het versterken van de internationale positie van de MRA als economische topregio met hoge leefkwaliteit. De MRA staat echter voor urgente, grote en complexe opgaven waardoor deze positie en de leefkwaliteit onder druk komen te staan, en daarmee het welvaarts- en welzijnsniveau van de mensen die hier wonen en werken. Om de opgaven met het oog op de langere termijn van een passend antwoord te voorzien, hanteren we twee leidende principes: de toekomstbestendige metropool en de evenwichtige metropool.

● Toekomstbestendige metropool

Een regionale economie die op de langere termijn internationaal succesvol is, is een schone economie. Daarnaast vraagt het waarborgen van een veilige leefomgeving met hoge leefkwaliteit dat we ons wapenen tegen klimaatverandering en dat we het gebruik en de inrichting van onze leefomgeving verduurzamen. De nationale ambitie is om in 30 jaar klimaatneutraal, volledig circulair en klimaatbestendig te zijn. Op het lokale schaalniveau moeten deze ambities geconcretiseerd en gerealiseerd worden. De complexiteit

en reikwijdte van de opgaven maken een regionale aanpak daarbij noodzakelijk. Zodoende speelt de MRA-samenwerking een cruciale rol.

Met de inzet van de MRA-samenwerking dragen we bij aan de omschakeling naar een circulaire economie, de energietransitie, klimaatadaptatie en biodiversiteit. In de activiteiten van de MRA zal dit betekenen dat we een omslag maken van duurzame dingen doen naar dingen duurzaam doen, dat we inzetten op innovatie en de juiste randvoorwaarden om de genoemde transities te versnellen – zowel in de ruimtelijke ordening als op het gebied van mobiliteit en economie – en dat we werken aan een arbeidsmarkt die in staat is de transitieopgaven te verwezenlijken. Bovendien zorgen we ervoor dat we tijdig en krachtig kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Toekomstbestendig zijn verlangt immers ook wendbaarheid en flexibiliteit.

● Evenwichtige metropool

Een evenwichtige metropool is een regio zonder grote sociaaleconomische verschillen tussen gebieden, waar sprake is van kansengelijkheid en hoge leefkwaliteit. De relatieve sociaaleconomische gelijkheid en hoge leefkwaliteit zijn

belangrijke kwaliteiten van de Metropoolregio Amsterdam. Kwaliteiten waar het economisch succes van de regio bij gebaat is, maar ook kwaliteiten die onder druk staan. Vermogenden en hoogopgeleiden bewegen zich makkelijk in de samenleving, terwijl het voor mensen met lage (midden)inkomens en praktisch geschoolden moeilijker is geworden om werk en woning te vinden en in hun bestaan te voorzien. Aan de onderkant van de arbeidsmarkt is er voor veel mensen bovendien sprake van een onzeker toekomstperspectief. En dat terwijl we met de tekorten op de arbeidsmarkt iedereen nodig hebben. In de woningmarkt zijn verdringingseffecten te zien, op de arbeidsmarkt is sprake van concentratie van groei van werkgelegenheid. Met deze dynamiek worden de sociale en economische verschillen tussen gebieden binnen de MRA scherper en dreigt dit de kracht van regionale diversiteit te ondermijnen.

Met inzet op het gebied van ruimtelijke ordening, economie en mobiliteit kan de MRA bijdragen aan een evenwichtige metropoolregio. Door met oog voor de kwaliteiten en eigenheid van de verschillende gebieden te zorgen voor nabijheid van werk en voorzieningen, een goede mix van mensen (woningsegmenten) in de regio en binnen de deelregio's en beschikbaarheid van mobiliteit.

Vier bestuurlijke opdrachten

De overkoepelende ambitie van de MRA – werken aan een internationale economische topregio met hoge leefkwaliteit door te investeren in een toekomstbestendige en evenwichtige metropool – geeft richting aan de MRA-samenwerking en is vertaald naar vier bestuurlijke opdrachten. Met deze bestuurlijke opdrachten werken we aan de opgaven waar de regio voor staat. De opdrachten sturen de activiteiten van de MRA-samenwerking en zorgen voor samenhang. Zo bewaken opdrachten 1, 2 en 3 de samenhang binnen respectievelijk de thema's economie, ruimte en mobiliteit. De samenhang tussen deze thema's wordt bewaakt met opdracht 0 *De samenwerking verder versterken*.

Metropoolregio Amsterdam Internationale topregio met een hoge leefkwaliteit



Binnen elke opdracht is op basis van specifieke uitdagingen een ambitie geformuleerd en aangegeven wat daarvan het beoogd effect is. De ambitie is vervolgens uitgewerkt naar een beperkt aantal uitvoeringslijnen waarvan de doelen zijn omschreven. In de jaarlijkse werkplannen van de MRA worden de uitvoeringslijnen uitgewerkt in concrete acties, resultaten, (meerjaren)planning, organisatie en benodigde middelen. Daarbij wordt ook beschreven met welke specifieke samenwerkingspartners aan die acties wordt gewerkt.

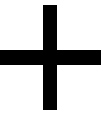
De bestuurlijke opdrachten geven een helder kader voor de gezamenlijke inzet en bieden tegelijkertijd ruimte om jaarlijks bij te sturen.



Opdracht 0

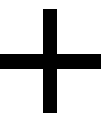
De samenwerking verder versterken

Zorg – met een samenbindende visie op de regio – voor versterking van de samenwerking, op het vlak van de 'interne samenwerking' (MRA-deelnemers onderling), de samenwerking met niet-overheden (bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, etc.) en de samenwerking met 'Den Haag en Brussel' (lobby, bekostiging van investeringen, etc.).



Karakteristiek

De manier waarop we regionaal volgens het poldermodel samenwerken – en de rol van het maatschappelijk middenveld daarin – is internationaal gezien een kernkwaliteit. Dankzij de polycentrische opzet van de metropoolregio en onderlinge afhankelijkheden kent de samenwerking een lange geschiedenis. De basis voor de huidige samenwerking is in 2016 gelegd. De MRA beslaat een gebied van 32 gemeenten en de deelnemers zijn die gemeenten plus de twee betreffende provincies en de Vervoerregio Amsterdam. We werken samen op basis van de MRA Agenda en in de uitvoering werken we steeds vaker samen met het Rijk, de waterschappen en niet-overheidspartners in de regio. De samenwerking is uitgegroeid tot een waardevol regionaal netwerk, van waaruit tevens verbindingen worden gelegd met andere stedelijke regio's.



Wat is er aan de hand?

Toenemend belang de krachten te bundelen: Het afgelopen decennium kenmerkt zich door een brede beweging van decentralisatie van verantwoordelijkheden van het Rijk naar provincies en gemeenten. Van taken op het gebied van economie en ruimtelijke ordening tot decentralisaties in het sociaal domein. De verantwoordelijkheid voor de opgaven van de energietransitie, klimaatadaptatie en de omschakeling naar een circulaire economie ligt nu ook in belangrijke mate bij gemeenten en provincies. Deze opgaven overstijgen echter voor een groot deel gemeente- en provinciegrenzen. Bovendien vragen de transitieopgaven nieuwe expertise, waarbij met name kleinere organisaties moeite hebben de benodigde expertise op te bouwen.

Rijk-regiosamenwerking noodzakelijk: Het Rijk draagt mede de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de regio. Zij richt zich op nationale belangen als versterking van de economie, een goed functionerende woningmarkt, de hoofdnetwerken van wegen, spoor en vaarwegen, de energie-infrastructuur, waterveiligheid en kwaliteit van water, bodem en lucht. Het Rijk is zodoende een belangrijke partner in de MRA-opgaven. Dit komt tot uiting in programma's, overleggen en subsidies. Belangrijke Rijk-regio-trajecten zijn Programma Samen Bouwen aan Bereikbaarheid, de Verstedelijkingstrategie MRA en de Woondeal.

Kansen samenwerking met andere regio's en EU: De opgaven en belangen van de stedelijke regio's kennen veel gemene delers, waardoor uitwisseling en gezamenlijk optrekken met andere stedelijke regio's zeer relevant is. Dat

geldt zowel voor aangrenzende regio's als voor de andere grootstedelijke regio's van ons land. Via internationale uitwisseling kunnen we leren van oplossingen elders en de internationale positie van onze regio versterken. Als vierde bestuurslaag is de EU een belangrijke partner. Europees beleid raakt stedelijke regio's als de MRA en biedt kansen voor cofinanciering van innovatieve projecten op regionale schaal.

Cruciale rol niet-overheden: De ontwikkeling van de Metropoolregio Amsterdam is vooral het resultaat van de inzet van een veelheid aan partijen van buiten de overheid. Het succesvol identificeren en adresseren van strategische opgaven vraagt daarom ook betrokkenheid en inzet van belanghebbenden als bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en inwoners. In de werkzaamheden van de MRA zullen op zowel strategisch als uitvoerend niveau dan ook meer verbindingen met niet-overheidspartners moeten worden gelegd.

Belang van visie en adaptief bestuur: Overheidsbeleid kan een succesfactor van regionale ontwikkeling zijn. Voorwaarde is een alerte overheid die tijdig kansen signaleert, een visie heeft hoe daar slim op in te spelen, partijen uitdaagt en meebeweegt met de omstandigheden. Dergelijk adaptief bestuur vraagt om behendigheid, wendbaarheid en het vermogen draagvlak te creëren. Het vraagt ook een verbindende overheid met overtuigingskracht. Om regionale partners te mobiliseren, maar ook om te zorgen voor lokaal draagvlak als er scherpe keuzes moeten worden gemaakt.

Netwerksamenwerking: In de afgelopen jaren zijn meerdere onderzoeken en adviezen verschenen over hoe het best regionaal samen te werken.¹ Lichte en open vormen van samenwerking worden daarbij aangeprezen. Vormen die het mogelijk maken om per opgave, op het juiste schaalniveau een gelegenheidscoalitie te smeden en waarbij ook op een later moment nieuwe partners kunnen aansluiten. Partners kunnen tevens niet-overheden zijn, denk aan bedrijven en onderwijsinstellingen. Een regionaal platform dat dient als netwerk waarin uitwisseling plaatsvindt en van waaruit samenwerkingen kunnen ontstaan is daarbij cruciaal. Met dat netwerk kan de MRA – in samenwerking met de Amsterdam Economic Board – ook een rol spelen als verbinder van overheden, bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, ondernemers en inwoners.

Bekostiging: De opgaven waar de MRA voor staat, vragen forse investeringen. Of het nu gaat over investeringen

in mobiliteit, de energietransitie, landschap of cultuur. De mogelijkheden voor de overheid om de investeringen te bekostigen zijn tanende, mede als gevolg van de politieke keuzes van het afgelopen decennium. Diverse structurele financieringsmogelijkheden hebben plaatsgemaakt voor tijdelijke regelingen met bijkomende onzekerheid en administratieve lasten. De weg weten in diverse mogelijke financieringsmogelijkheden vanuit het Rijk of de EU is inmiddels een discipline op zich. In deze context gaat ook steeds meer aandacht uit naar alternatieve en innovatieve bekostigingsmogelijkheden waarbij uitdrukkelijk ook wordt gekeken naar de rol van de markt.

Verantwoording en transparantie: Cruciaal voor de regionale samenwerking is draagvlak voor de doelen en agenda van de MRA bij inwoners, bedrijven en ondernemers van de regio. Dit draagvlak begint bij volksvertegenwoordigers en vraagt transparantie en goede verantwoording. In 2017 zijn door de ondertekening van het MRA Convenant afspraken gemaakt over de invulling van de verantwoording naar gemeenteraden, Provinciale Staten en het algemeen bestuur van de Vervoerregio Amsterdam. Hoewel continu wordt gewerkt aan verbetering van de kwaliteit van de verantwoording, is structurele verbetering wenselijk.

Onze ambitie

Bespreekpunten bestuurlijke tafel

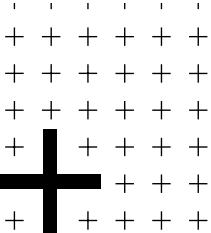
Waar zetten we op in?

- We hebben een aansprekende visie op de regio en de samenwerking, die uitnodigt om met de MRA samen te werken. In deze visie komen de lange termijn ambities op het vlak van economie, verstedelijking en mobiliteit samen
- We bewaken de samenhang tussen de verschillende activiteiten van de MRA
- We coördineren onze samenwerking met het Rijk en de EU en ook lobby- en fondsenwervingsactiviteiten
- We hebben actueel inzicht in de ontwikkeling van de Metropoolregio Amsterdam
- We versterken de netwerkvorming met bijeenkomsten en goede communicatie
- We stellen concrete en meetbare doelen vast en zorgen ervoor dat deze worden gehaald
- We zorgen voor helder overzicht in de activiteiten in de MRA en goede verantwoording en transparantie

Beoogd effect

- Goede bekendheid van de Metropoolregio Amsterdam en de MRA-samenwerking bij raads- en Statenleden en (potentiële) partners van de MRA
- Samenhang tussen de verschillende activiteiten van de MRA
- Goede samenwerkingsrelatie met het Rijk, de EU en partners in de regio
- Agenda's van het Rijk en de MRA zijn op elkaar afgestemd
- Succesvolle fondsenwerving
- Actueel inzicht in de ontwikkeling van de Metropoolregio Amsterdam
- Overzichtelijk MRA-netwerk
- Toegankelijke website waarop de ontwikkelde kennis in MRA-activiteiten wordt ontsloten
- Overzichtelijke verantwoording MRA-activiteiten

¹ Studiegroep Openbaar Bestuur, *Maak Verschil, krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven*, 2016; Hospers, G.J., *Regiodynamica: adaptief bestuur en regionale ontwikkeling*, in Adaptief bestuur, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018; Oosterwaal, L., Stam, E. & Toren, van der J., *Openbaar Bestuur in Regionale Ecosystemen voor Ondernemerschap*, 2017.



Hoe gaan we dat doen?

Uitvoeringslijnen

1. Samenbindende visie op de regio en de samenwerking

Doel: Een integrale gezamenlijke visie op de regio en de MRA-samenwerking, die richting geeft aan het handelen van de MRA en die partners enthousiast maakt om met de MRA samen te werken.

- Inhoud geven aan de samenbindende visie op de regio, samen met partners
- Bewaken van de samenhang tussen de MRA-activiteiten en hun bijdrage aan de visie
- Uitdragen van de visie (promotie)
- Actualiseren van de strategische agenda in 2024, of eerder als daartoe aanleiding is

2. Samenwerking Rijk en EU

Doel: Goede en vruchtbare samenwerking met het Rijk en de EU.

- Coördineren van contacten en samenwerkingen met het Rijk en de EU gerelateerd aan de MRA-opgaven
- Voeren van een gezamenlijke (internationale) lobbyagenda en daarbij coalities binnen de regio ontwikkelen waar kennisinstellingen en bedrijfsleven onderdeel van kunnen zijn
- Zorgen voor de randvoorwaarden binnen de MRA, zoals een juridische basis, expertise, capaciteit en procesafspraken, waarmee de kansen op het verkrijgen van fondsen van het Rijk en Europa voor MRA-opgaven wordt vergroot

3. De MRA als netwerkorganisatie

Doel: De kracht van het MRA-netwerk vergroten en beter benutten, en sterkere verbindingen tussen het MRA-netwerk en partners (andere overheden zoals het Rijk en de waterschappen, Amsterdam Economic Board en ook breder het bedrijfsleven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, etc.).

- Verder ontwikkelen van de MRA als netwerkorganisatie door overzichtelijke communicatie over activiteiten, contactpersonen per onderwerp, netwerkactiviteiten als congressen en/of thematische bijeenkomsten
- Vanuit de MRA-activiteiten netwerken opbouwen in en tussen de deelregio's
- Gericht ontwikkelen van relaties met andere stedelijke regio's op basis van gedeelde opgaven en belangen

4. KennisHuis MRA

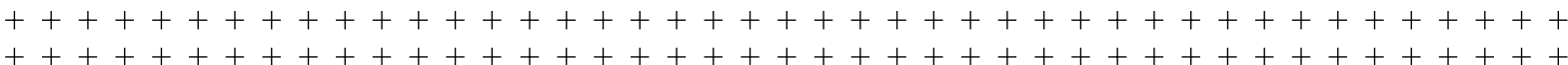
Doel: Inzicht bieden in relevante ontwikkelingen in de Metropoolregio Amsterdam en ontsluiten van binnen de MRA beschikbare kennis en expertise.

- Zorgen voor duiding van ontwikkelingen binnen de MRA, waarbij jaarlijks belangrijke ontwikkelingen en trends met het netwerk worden gedeeld, in samenwerking met regionale en nationale kennisinstellingen
- Zorgen voor goede ontsluiting van de binnen de MRA beschikbare kennis en expertise, uitgevoerde onderzoeken en ontwikkelde handreikingen

5. Verantwoording

Doel: Degelijke verantwoording van de MRA-activiteiten en transparantie.

- Zorgen voor heldere en overzichtelijke verantwoording van de activiteiten van de MRA aan gemeenteraden, Provinciale Staten en het algemeen bestuur van de Vervoerregio Amsterdam.
- Zorgen dat de verantwoording tijdig plaatsvindt en dat informatie online goed vindbaar is





Opdracht 1

Werk maken van een veerkrachtige, inclusieve en schone MRA-economie

Versterk de internationale concurrentiepositie van de Metropool-regio Amsterdam door werk te maken van een veerkrachtige, inclusieve en schone economie in de MRA. Zorg voor economische versterking van de verschillende deelregio's buiten de kernstad Amsterdam, geef richting aan de transitie van de arbeidsmarkt en jaag innovatie aan op het gebied van circulaire economie en energietransitie.

Karakteristiek

De Metropoolregio Amsterdam huisvest 300.000 bedrijven die goed zijn voor 1,5 miljoen banen. Met een sterke mix van grote, middelgrote en kleine bedrijven, start-ups, scale-ups en multinationals is de MRA een van de Europese economische topregio's. Internationaal blinkt de regio uit in een hoogwaardige diensteneconomie en aantrekkelijke stedelijke voorzieningen en de regio kenmerkt zich door een sterke specialisatie in creatieve industrie, financiële en zakelijke dienstverlening, tech, life sciences & health en hoogwaardige logistiek. De positie van Amsterdam als internationale datahub, Schiphol en de haven spelen hierbij een cruciale rol. De MRA is internationaal de meest concurrerende regio van het land en kent al jaren een bovengemiddelde economische groei ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Daarmee is de MRA een belangrijke economische motor van Nederland.

Wat is er aan de hand?

Conjunctuur en veerkracht: De Metropoolregio Amsterdam is een belangrijke motor van de Nederlandse economie en tijdens de economische crisis is de MRA ook de meest schokbestendige regio gebleken. Tegelijkertijd zijn er binnen de regio grote verschillen in de conjunctuurgevoeligheid en economische veerkracht. Sommige gebieden hebben specialisaties die conjunctuurgevoeliger zijn dan andere, denk aan industrie, bouw en uitzendbranche. In die gebieden gingen tijdens de crisis veel banen verloren, terwijl Amsterdam goed bleef presteren. Kijken we naar de toekomst, dan vraagt de toekomstbestendigheid van diverse specialisaties binnen de regio om aandacht. Zo verandert de financiële sector snel door automatisering, heeft internet veel invloed op ontwikkelingen in de mediasector en zullen de transitie naar een circulaire economie en de energietransitie van grote betekenis zijn voor de huidige activiteiten in het Noordzeekanaalgebied.

Ruimte voor werken: De agglomeratievoordelen die de regio worden toegedicht, komen vooral tot uiting in Amsterdam. Daar concentreren zich de activiteiten die het meeste baat hebben bij de voordelen van nabijheid (kennisintensieve en consumptiegerichte sectoren). Bij het huidige, gunstige economische tijdstip neemt de druk op de kernstad momenteel echter zodanig toe, dat de voordelen dreigen om te slaan in nadelen: ruimtegebrek voor wonen en werken en hoge vastgoedprijzen. Dure kantoren, winkels en bedrijfspanden en het feit dat het voor sommige groepen te duur wordt om dicht bij werk te wonen, kunnen Amsterdam en regio minder aantrekkelijk maken.

Om de druk op ruimte te verlichten, wordt gestreefd naar efficiënter ruimtegebruik en transformatie van extensief gebruikte gebieden. Ook de regio kan een rol spelen in het verlichten van de druk. De vraag is hoe de druk op Amsterdam kan worden gebruikt om de andere gebieden in de MRA structureel economisch te versterken en de bereikbaarheid van werk te vergroten.

Innovatieve, klimaatbestendige en schone economie:

Een toekomstbestendige economie is een innovatieve, klimaatbestendige en schone economie. De MRA heeft wat betreft dat laatste een grote opgave met de haven die gespecialiseerd is in overslag van fossiele grondstoffen en zware industrie en met de sterk ontwikkelde luchtvaart. Bovendien betekent de omschakeling naar een circulaire economie extra groei in de behoefte aan bedrijventerreinen. Daarnaast vraagt het sluiten van kringlopen van grondstof- en voedselstromen een andere relatie tussen productie en consumptie en daarmee ook tussen stad en land. Agrarische bedrijven staan daarbij met kringlooplandbouw voor een forse transitie. Tot slot zijn er vitale infrastructuur en risicovolle bedrijven die momenteel kwetsbaar zijn voor extreme weersomstandigheden. Tegelijkertijd zijn er ook kansen. Met de schaalgrootte van de MRA kunnen regionale grondstof- en voedselstromen worden aangepakt en kunnen gemeenten door gezamenlijk in te kopen massa maken om de circulaire economie aan te jagen. De regio biedt op diverse plekken, zoals met Flevokust Haven, ruimte voor de transitie naar een circulaire productie-economie. En als het gaat om innovatie heeft de regio met haar strek ontwikkelde kenniseconomie en positie als een van de Europese digitale hubs een troef in handen om als innovatieve regio voorop te blijven lopen. Digitalisering vraagt echter ook verdere groei van de digitale infrastructuur (datacenters en digitale netwerken als 5G en glasvezel) en dat betekent tevens een groeiende energiebehoefte. Het huidige elektriciteitsnet is daar niet op berekend, bovendien ligt er al een grote opgave in het voorzien in duurzame energie voor de huidige behoefte. Daarnaast hebben de aanleg van 5G en datacenters een grote ruimtelijke impact.

Transitie van de arbeidsmarkt: Met digitalisering, technologische innovatie en de transitieopgaven verandert de vraag naar arbeid. Er zijn andere vaardigheden (skills) nodig en in vakgebieden als de energiesector en IT groeit de behoefte aan arbeidskrachten. Deze ontwikkelingen maken dat blijvend inzetten op de ontwikkeling van kennis en competenties van de beroepsbevolking een belangrijk aandachtspunt is. Digitalisering en flexibilisering zorgen er

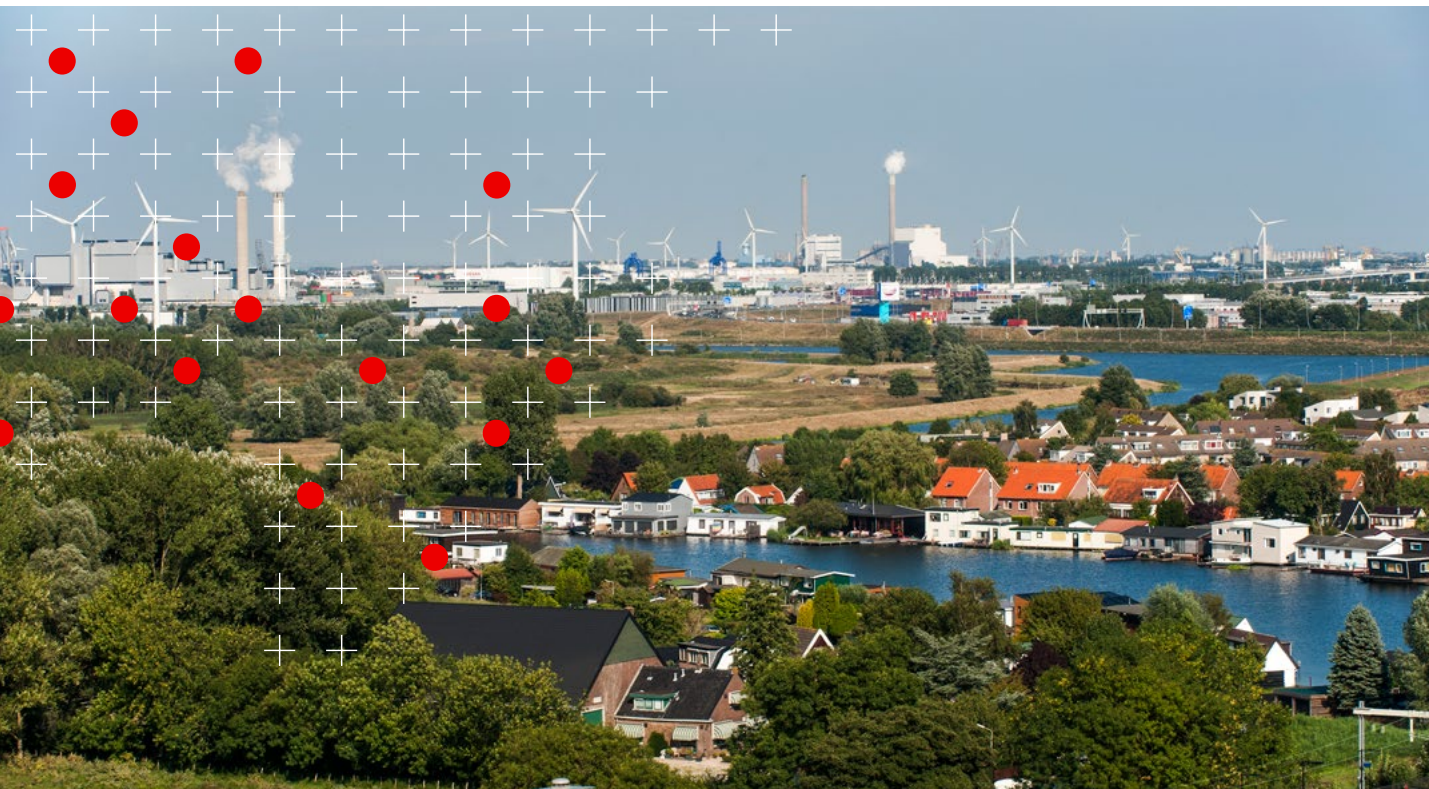
verder voor dat de arbeidsmarkt polariseert. Waar door automatisering banen in het middensegment verdwijnen, groeit de werkgelegenheid aan de bovenkant en onderkant van de arbeidsmarkt. Aan de bovenkant van de arbeidsmarkt zijn tekorten, waardoor de lonen stijgen. Aan de onderkant is juist een overschot, waarbij middelbaar opgeleiden laagopgeleiden verdringen. Door dit overschot en flexibilisering van de arbeidsmarkt (flexwerk) komen de lonen hier nog meer onder druk.

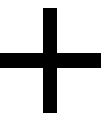
Krapte op de arbeidsmarkt: De recordkrapte op de arbeidsmarkt remt de economische groei en is daarnaast ongunstig voor (publieke) sectoren als onderwijs en zorg. De mismatch op de arbeidsmarkt is een van de oorzaken van de krapte. Vraag en aanbod sluiten niet op elkaar aan, vooral aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Waar de ene sector te maken heeft met overschotten, kampt de andere met tekorten. Tekorten in sectoren als techniek, zorg en onderwijs zullen de komende jaren met vergrijzing verder oplopen. In antwoord op de tekorten wordt ingezet op bijscholing en omscholing, het aantrekken van buitenlandse werknemers en verdere automatisering.

Stagnatie onderkant arbeidsmarkt: Aan de onderkant van de arbeidsmarkt is sprake van een hardnekkige dubbele mismatch, tussen vraag en aanbod én tussen be-

schikbaarheid en bereikbaarheid van werk. De doelgroep woont vaak in de periferie met matige openbaar vervoer-verbindingen en de kosten om naar het werk te komen zijn voor hen relatief hoog (vervoersarmoede). Daarbij komt dat banen die nu nog bestaan, aan het verdwijnen of sterk aan het veranderen zijn en het werk dat er is, is veelal van tijdelijke aard (onzekerheid). Regionaal zijn er verschillen in bevolkingssamenstelling en het opleidingsniveau van de beroepsbevolking. De dreigende stagnatie aan de onderkant van de arbeidsmarkt verscherpt zodoende ook de regionale disbalans op de arbeidsmarkt.

Internationalisering: De Metropoolregio Amsterdam is internationaal de meest concurrerende regio van Nederland. Dat uit zich in een groeiend aantal multinationals en buitenlandse werknemers in de regio. Met de werving van buitenlandse werknemers worden moeilijk te vullen vacatures gevuld. Internationalisering vraagt een toegankelijke woningmarkt en goede voorzieningen voor buitenlandse werknemers, zoals meertaligheid in het openbaar vervoer en internationaal onderwijs. Tegelijkertijd is het een uitdaging om nadelige effecten van internationalisering het hoofd te bieden. Met internationalisering neemt, tot slot, de afhankelijkheid van geopolitieke ontwikkelingen toe, net als die van nationaal beleid ten aanzien van immigratie en buitenlandse handel.





Onze ambitie

Bespreekpunten bestuurlijke tafel

Waar zetten we op in?

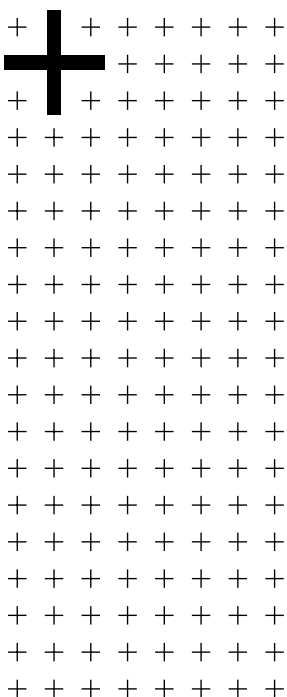
- Met een gezamenlijke economische strategie zorgen we voor spreiding van economische dynamiek en economische versterking van de deelregio's buiten de kernstad Amsterdam. De strategie gaat specifiek in op de opgave van transformatie van werklocaties in de regio en geeft richting aan:
- Lokaal beleid op het gebied van werkmilieus en de kantoren- en bedrijvenmarkt
- Activiteiten op het gebied van marketing en acquisitie
- We zetten in op (internationale) marketing en acquisitie voor de gehele MRA
- We bepalen gezamenlijk de speerpunten voor het regionale onderwijs-arbeidsmarktbeleid met oog op de transitie van en de mismatch op de arbeidsmarkt en de transitieopgaven
- Met een gezamenlijk investeringsfonds jagen we innovatie ten behoeve van de transitieopgaven aan
- We willen, met partners, werken aan een duidelijk en duurzaam toekomstperspectief voor Schiphol, Lelystad Airport en de haven/het Noordzeekanaalgebied
- We zorgen voor een gezamenlijke visie op het toekomstperspectief van datahub AMS-IX en voor zorgvuldige en verantwoorde ontwikkeling van de data-infrastructuur in de regio
- We werken aan een toekomstbestendige regionale energie-infrastructuur, met het oog op de energietransitie,

verstedelijking, toename van datacenters en klimaatverandering

- We zetten stevig in op samenwerking met partners zoals het Rijk, bedrijfsleven en kennisinstellingen (via de Amsterdam Economic Board) ten bate van de regionale economische strategie en uitvoering

Beoogd effect

- Versterking van het economisch profiel van de afzonderlijke deelregio's en de MRA als geheel
- Groei werkgelegenheid in de afzonderlijke deelregio's
- Verlichten druk op de kantoren- en bedrijvenmarkt in deelregio Amsterdam en tegengaan leegstand commercieel vastgoed in de deelregio's buiten Amsterdam
- Transformatie van voor transformatie aangemerkte werklocaties
- Tegengaan tekorten en mismatch op de arbeidsmarkt en mobiliseren onbenut arbeidspotentieel
- Groei arbeidsaanbod ten behoeve van de transitie op gaven
- Voorkomen van knelpunten in de energievoorziening en in de data-infrastructuur
- Groei initiatieven die bijdragen aan circulaire economie, energietransitie en klimaatbestendigheid
- Goed functionerende triple-helix-samenwerking voor het werken aan de regionale economie



Hoe gaan we dat doen?

Uitvoeringslijnen

1. Regionale economische strategie

Doel: Een gezamenlijke koers voor de inzet van de MRA en afzonderlijke deelnemers op economische ontwikkeling in de regio (inclusief onderwijs-arbeidsmarkt en innovatiebeleid), algemene promotie in lijn met deze strategie.

- Inhoud geven aan de regionale economische strategie voor de Metropoolregio Amsterdam, in nauwe samenhang met de verstedelijkingsstrategie en de lange termijn strategie voor het mobiliteitssysteem
- (Inter)nationale promotie van de economische kracht van de regio en deelregio's
- Monitoren van de regionale economische strategie voor de MRA

2. Werkmilieus (Plabeka)

Doel: Ontwikkeling van werkmilieus in de MRA in lijn met de regionale economische strategie en bijdragen aan de verduurzaming van bedrijventerreinen, profilering en acquisitie in lijn met de regionale economische strategie en goede begeleiding van bedrijfsverhuizingen binnen de regio ten behoeve van transformatie van werklocaties.



- Regie voeren op de ontwikkeling van werkmilieus op basis van de regionale economische strategie en de verstedelijkingsstrategie (opgave 2), met bijzondere aandacht voor verduurzaming van bedrijventerreinen
- Gezamenlijke profilering en marketing van de werkmilieus en gezamenlijke acquisitie in lijn met de regionale economische strategie
- Uitwerken van een 'overloopstrategie', met onder meer een bedrijvenloket voor centrale coördinatie van bedrijfsverhuizingen bij de transformatie van werklocaties

3. Human Capital

Doel: Regie op de regionale arbeidsmarkt (in samenwerking met de arbeidsmarktregio's) en op regionaal onderwijs-arbeidsmarktbeleid, uitvoering van relevante onderwijs-arbeidsmarktprogramma's en een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor internationaal talent met inzet op de toegankelijkheid van de arbeidsmarkt en basisvoorzieningen als wonen en onderwijs.

- Opzetten en uitrollen van Human Capital Agenda's voor cruciale sectoren en met oog voor de bestaande mismatch op de arbeidsmarkt, een voorbeeld is de Human Capital Agenda Energietransitie
- Coördineren van en participeren in publiek-private samenwerkingen gericht op de aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt en 'leven lang ontwikkelen' in het licht van de transitie van de arbeidsmarkt, voorbeelden zijn House of Skills en TechConnect
- Activiteiten die bijdragen aan de toegankelijkheid van de arbeidsmarkt, de woningmarkt en onderwijs voor internationaal talent en hun gezinnen

4. Aanjagen marktinitiatieven voor de transitieopgaven

Doel: Aanjagen van initiatieven van marktpartijen die bijdragen aan de transitieopgaven zoals de omschakeling naar een circulaire economie (sluiten grondstof- en voedselkringlopen), energietransitie en klimaatbestendigheid.

- Organiseren publiek-private financieringsmogelijkheden om een bijdrage te leveren aan de versneling van de regionale transitieopgaven, waarbij verbinding wordt gelegd met Invest-NL
- Innovatie ten behoeve van de transitieopgaven aanjagen met pilots, optreden als *launching customer* (bijvoorbeeld door circulaire inkoop) en het verbinden van het regionale bedrijfsleven aan (internationale) investeerders
- Wegnemen belemmeringen in wet- en regelgeving bij initiatieven op het gebied van circulaire economie, energietransitie en klimaatbestendigheid

5. Energie-infrastructuur en data-infrastructuur

Doel: In aanvulling op de trajecten van de regionale energiestrategieën (RES'en) werken aan een toekomstbestendige energie-infrastructuur en zorgvuldige verdere ontwikkeling van de data-infrastructuur in de regio.

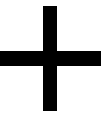
- Regionale afstemming over en inzet op een toekomstbestendige energie-infrastructuur, met specifieke aandacht voor de rol van het Noordzeekanaalgebied daarin. Om de energietransitie te laten slagen en de ambities van de MRA op andere terreinen te kunnen realiseren, is een toekomstbestendige energie-infrastructuur cruciaal. Dit vraagt om samenwerking en afstemming tussen regionale overheden, Rijk en netbeheerders en om een brede integrale aanpak
- Ontwikkeling en ontsluiting van kennis op het terrein van energietransitie, voorbeelden zijn het warmtekloudeprogramma en *smart energy systems*
- Regionale afstemming bij de ontwikkeling van datacenters met een MRA-brede datacenter-strategie, met aandacht voor energievoorziening en optimale benutting van restwarmte
- Regionale afstemming bij de uitrol van 5G in de regio



Opdracht 2

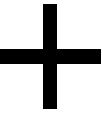
Bouwen voor de woningbehoefte en met groei de leefkwaliteit van het geheel versterken

Versterk het functioneren en de leefkwaliteit van de Metropoolregio Amsterdam door te zorgen voor evenwichtige groei van de regio. Houd de woningbouwproductie op peil en maak werk van een gebalanceerde spreiding van wonen, werken, voorzieningen en toerisme, gefaciliteerd door een goed functionerend metropolitaan mobiliteitssysteem en ingebed in een robuust landschappelijk raamwerk. Zorg ervoor dat de groei van de regio bijdraagt aan een metropool die mensen samenbrengt, waar ook mensen met een laag of middeninkomen een woning kunnen betalen en waar alle inwoners profiteren van banen, onderwijs en (stads)cultuur. En zorg ervoor dat ruimtelijke ontwikkeling bijdraagt aan het waarborgen en realiseren van een veilige (klimaatadaptieve), gezonde en duurzame leefomgeving.



Karakteristiek

De Metropoolregio Amsterdam onderscheidt zich internationaal met een hoge leefkwaliteit. De polycentrische stedelijke regio biedt een fijnmazig stedelijk landschap en onderscheidende kernen met elk hun eigen culturele identiteit op korte afstand van elkaar. Binnen de MRA vind je dorpse, suburbane en hoogstedelijke omgevingen, historische binnensteden en nieuwe stedelijkheid. Dit alles ingebed in een gevarieerd landschap: duinen, eeuwenoude veenweidegebieden, landschap getekend door het industriële verleden en heden, heide en bos, moderne polders, wilde natuur en de plassen en binnenmeren. De Metropoolregio Amsterdam biedt een menselijke maat, een rijk palet aan woonmilieus, een aantrekkelijk stedelijk voorzieningenaanbod met veel culturele voorzieningen en volop recreatiemogelijkheden. Ook is er een redelijk gelijke verdeling van welvaart, waarbij er binnen de regio wel verschillen zijn tussen gebieden, maar geen harde scheidslijnen.



Wat is er aan de hand?

Urgente woonopgave: De Metropoolregio Amsterdam kampt met een fors woningtekort en de komende decennia wordt een sterke verdere groei van de bevolking verwacht. Bovendien staat de betaalbaarheid van de woningen in veel delen van de regio ernstig onder druk. Om te voorkomen dat het tekort oploopt in plaats van kleiner wordt, zal de bouwproductie komende jaren hoog gehouden moeten worden. Met het Rijk hebben we als regio afgesproken tot 2025 gemiddeld 15.000 woningen per jaar te bouwen. Een forse opgave die grotendeels via complexe binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen moet worden ingevuld. Bovendien moet de bouw van nieuwe woningen ook bijdragen aan een toekomstbestendige en betaalbare woningvoorraad. De grootste uitdaging bij die twee opgaven zit echter bij de bestaande voorraad. De woonopgave vraagt er dan ook om dat we gezamenlijk keihard werken aan het oplossen van knelpunten en het verbeteren van het functioneren van de woningmarkt als geheel.

Druk op de ruimte: In de regio is al decennialang sprake van druk op de ruimte en verschillend gebruik dat niet altijd even goed samengaat. Het negatieve effect van Schiphol op de omringende gebieden is daarvan een goed voorbeeld.² De druk op de ruimte wordt echter steeds groter en ook meer voelbaar. De (internationale) aantrekkingskracht van de MRA zorgt voor groei van inwoners en werkgelegenheid

en daarmee voor ruimtebehoefte voor wonen, werken en verblijven. Betaalbare ruimte voor woningzoekers, startende bedrijven en kunstenaars wordt steeds schaarser. De ruimtevraag is ongelijkmatig verdeeld over de regio. De druk is het hoogst in Amsterdam, maar spreidt zich geleidelijk over de regio uit. De regionale bouwopgave is groot. Volgens de laatste prognoses groeit de woningbehoefte tot 2040 met minimaal 250.000 woningen. Om het waardevolle landschap te behouden, is het uitgangspunt is zo veel mogelijk binnenstedelijk te bouwen, maar dat is een complexe opgave. De toenemende verdichting stuit op steeds meer weerstand bij inwoners. Binnen de ruimtevraag lijken wonen en werken bovendien concurrenten van elkaar te worden. Waar veel soorten werk goed gemengd kunnen worden met wonen, is er ook bedrijvigheid die omwille van een veilige en gezonde leefomgeving niet met wonen kan worden gecombineerd. Veel woningzoekenden geven daarnaast de voorkeur aan rustig wonen. Groei betekent ook toenemende mobiliteitsbehoefte en drukte en verkeeropstoppingen binnen de regio en op de verbindingen naar buiten. De vraag is zodoende wat voor de groei een verstandige strategie is.

Sociaalmaatschappelijke effecten van ruimtelijke ontwikkelingen: Ruimtelijke en sociaalmaatschappelijke thema's raken elkaar als het gaat om wonen, werk, voorzieningen en bereikbaarheid. Bij wonen gaat het over de toegankelijkheid van de woningmarkt voor lage en middeninkomens, die op steeds meer plekken in de metropoolregio onder druk staat. Een opgave is het voorkomen van uitsortering van inkomensgroepen en concentraties van mensen met een sociaaleconomische achterstand. De veerkracht van gemeenten en de leefbaarheid van buurten kan daarmee onder druk komen te staan. Ook werkt dit tekorten aan arbeidskrachten zoals leraren, politieagenten en zorgverleners in de hand. Aan de andere kant is er toenemende concentratie van werk en stedelijke voorzieningen (onderwijs, zorg, cultuur) op bepaalde plekken in de regio. Dit leidt tot langere reisafstanden, hogere reiskosten en drukte op de weg en in het openbaar vervoer. In sommige gebieden in de MRA is bovendien sprake van vervoersarmoede: beperkt aanbod van openbaar vervoer. Slechte bereikbaarheid van werk en voorzieningen en lange reisafstanden hebben negatieve gevolgen voor ontwikkelingsmogelijkheden, baankansen en het algemene welzijn. Opgaven zijn zodoende het zorgen voor een goede mix van mensen (woningsegmenten) in de regio en binnen de deelregio's, nabijheid van wonen, werken en voorzieningen en goede en betaalbare mobiliteit.

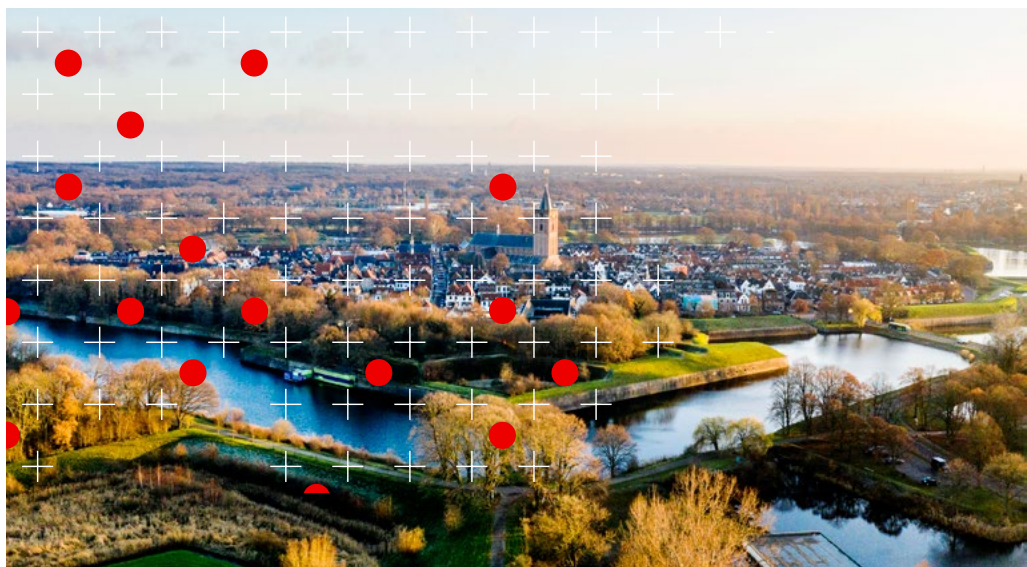
² Ten aanzien van de ontwikkeling van Schiphol zijn voor de MRA de afspraken van en via het samenwerkingsverband Bestuurlijke Regie Schiphol (BRS) leidend.

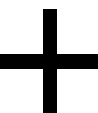
Landschappelijke opgaven: De gevarieerde landschappen in de Metropoolregio Amsterdam leveren een belangrijke bijdrage aan een gezonde leefomgeving en zijn in grote mate bepalend voor een aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat. Het metropolitane landschap wordt echter geconfronteerd met grote en complexe opgaven. De biodiversiteit neemt af. Er is meer ruimte nodig voor de opwekking van duurzame energie dan binnenstedelijk kan worden opgelost. Klimaatadaptatie stelt nog hogere eisen aan waterbeheer en vraagt meer ruimte voor waterberging. In de veenweidegebieden is sprake van problematische bodemdaling. Veenoxidatie leidt daar tot een gemiddelde daling van een centimeter per jaar en uitstoot van broeikasgassen CO₂ en methaan. Ook de agrarische sector is sterk in beweging, zoals de transitie naar kringlooplandbouw. Door de toename van woningen, bedrijvigheid en toerisme in de regio groeit tegelijkertijd de behoefte aan groen en open landelijk gebied om in te ontspannen en recreëren. Al met al leidt dit tot een toenemende druk en veranderingen van het landschap. Het antwoord geven op deze opgaven en kansen vraagt het slim verbinden van opgaven en financieringsmogelijkheden. Dat is echter gecompliceerd doordat de verantwoordelijkheid voor beheer en ontwikkeling van het landschap is versnipperd.

Balans in toerisme: De huidige kwaliteiten van de leefomgeving zoals ons landschap, rijke cultuurhistorie, voorzieningen, het cultuuraanbod en de horizontaal georganiseerde samenleving, zorgen voor aantrekkingskracht, niet alleen op nieuwe inwoners, maar ook op bezoekers uit binnen- en buitenland. Het succes zorgt er op steeds meer plekken – ook buiten Amsterdam en de Zaanse Schans – voor dat ge-

noemde kwaliteiten onder druk komen te staan. ‘Overtourisme’ leidt op diverse plekken tot overlast en verschralling van het voorzieningenaanbod en vakantieverhuur verstoort de woningmarkt en sociale samenhang in buurten. Tegelijkertijd zijn er kansen om toerisme en recreatie in de regio meer te spreiden en zijn er delen van de regio waar groei van toerisme en recreatie juist kan bijdragen aan versterking van de lokale economie.

Grote verduurzamingsopgave leefomgeving: De gevolgen van klimaatverandering worden met extreem weer en sterke afname van biodiversiteit steeds tastbaarder en het bewustzijn over de mogelijk desastreuze gevolgen van zeespiegelstijging op lange termijn groeit. Een andere omgang met onze leefomgeving is noodzakelijk. De opgaven daarbij zijn: minder energiegebruik en effectiever materiaalgebruik in de gebouwde omgeving, verminderen van de stikstofdepositie, het inpassen van duurzame energieopwekking, het accommoderen van lokale kringlopen van circulaire productie en consumptie, minder afval, het verduurzamen van ons mobiliteitssysteem, het versterken van de biodiversiteit en aanpassing van de leefomgeving aan veranderende en meer extreme weersomstandigheden en overstromingsrisico's. Groei en de daarmee gepaarde verstedelijking compliceert deze opgaven, maar biedt ook kansen om de opgaven van antwoorden te voorzien. De landelijke ambitie is een klimaatneutraal, klimaatadaptief Nederland met een volledig circulaire economie in 2050. De stedelijke regio is het schaalniveau om deze ambitie te concretiseren en daadwerkelijk te realiseren. De MRA-samenwerking speelt zodoende een cruciale rol in deze opgaven.





Onze ambitie

Bespreekpunten bestuurlijke tafel

Waar zetten we op in?

- Met een regionale verstedelijkingsstrategie werken we, samen met het Rijk, aan een duurzame, sociaal-maatschappelijk en economisch sterke metropoolregio, waarbij het verstedelijkingsconcept van de polycentrische metropool de basis vormt voor verdere ontwikkeling. De strategie zorgt met integraal te ontwikkelen gebieden voor samenhang en synergie tussen ontwikkelingen op het gebied van wonen, werken, mobiliteit, landschap en de transitieopgaven. Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar de vastgestelde Sleutelgebieden en ov-knooppunten en de energie-infrastructuur
- We maken en monitoren afspraken voor voldoende en toekomstbestendig woningaanbod (in nieuwbouw en bestaande voorraad) aansluitend op de woningbehoefte en met oog voor de veranderende woningvraag en verduurzamingsopgaven. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar betaalbaar woningaanbod voor lage en middeninkomens met een evenwichtige spreiding over de regio
- We maken en monitoren afspraken om de woningbouwproductie op peil te houden, met productieafspraken per regio
- We zorgen dat de biodiversiteit, landschappelijke waarden en recreatiemogelijkheden worden behouden en versterkt
- We maken afspraken over de aanpak van prioritaire investeringsopgaven in het landschap
- We zorgen voor overzichtelijke en slagvaardige governance van het landschap
- We stellen gezamenlijke normen of minimale eisen bij nieuwbouw en gebiedsontwikkeling op het gebied van circulaire economie, energietransitie en klimaatadaptatie om te zorgen voor een gelijk speelveld voor marktpartijen
- We zetten in op het toegankelijk maken en versterken van de culturele en recreatieve rijkdom van de regio voor alle inwoners en bezoekers
- We werken aan spreiding van toerisme om bij te dra-

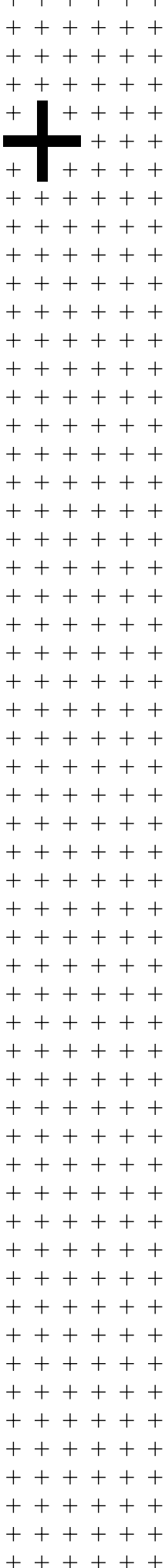


gen aan een betere balans tussen inwoners, bedrijven en bezoekers

- We zetten stevig in op samenwerking met partners zoals het Rijk en partijen in de woningmarkt ten bate van de verstedelijkingsopgave en de woonopgave, onder meer met uitvoering van de Woondeal

Beoogd effect

- Samenhangende en aan elkaar gekoppelde ontwikkelingen op het gebied van wonen, werken, mobiliteit, landschap, energie en klimaatadaptatie
- Tegengaan uitsortering van economische functies, een goede spreiding en bereikbaarheid van werk en voorzieningen
- Verbeteren bereikbaarheid van banen, onderwijs en voorzieningen voor inwoners van de MRA
- Voldoende woningbouwproductie in de Metropoolregio Amsterdam en de afzonderlijke deelregio's (totaal 15.000 woningen per jaar tot 2025) en voldoende plan-capaciteit voor de lange termijn
- Woningaanbod dat zo veel mogelijk aansluit op de woningbehoefte (prijs/type woning/woonmilieu) met een woningmarkt die ook toegankelijk is voor mensen met een laag of middeninkomen
- Tegengaan uitsortering op de woningmarkt, een goede mix van mensen (en woningmarktsegmenten) over de regio
- Het realiseren van een robuuste structuur van diverse landschappen met een hoge landschappelijke kwaliteit en biodiversiteit, veel mogelijkheden voor recreatie en waarin bodemdaling grotendeels wordt tegengegaan
- Verduurzaming van de gebouwde omgeving:
- klimaatneutrale en klimaatbestendige nieuwbouw en gebiedsontwikkeling
- nieuwe ontwikkelingen dragen bij aan verduurzaming van de bestaande gebouwde omgeving
- Meer inwoners van de MRA profiteren van de culturele instellingen in de MRA
- Spreiding van toerisme over de regio



Hoe gaan we dat doen?

Uitvoeringslijnen

1. Verstedelijkingsstrategie

Doel: Een gezamenlijke koers voor de ruimtelijke ontwikkeling van de MRA die bijdraagt aan een duurzame, sociaal-maatschappelijk en economisch sterke metropoolregio en zorgt voor samenhang tussen ontwikkelingen op het gebied van wonen, werken, mobiliteit, landschap en de transitieopgaven. Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar integraal te ontwikkelen gebieden, zoals Sleutelgebieden en ov-knooppunten.

- Inhoud geven aan de verstedelijkingsstrategie voor de Metropoolregio Amsterdam, in nauwe samenhang met de lange termijn strategie voor het mobiliteitssysteem, de regionale economische strategie en de MRA-inzet op een toekomstbestendige regionale energie-infrastructuur
- Monitoren van de verstedelijkingsstrategie

2. Wonen

Doel: Afspraken voor voldoende en toekomstbestendig woningaanbod aansluitend op de woningbehoefte, in het bijzonder betaalbaar woningaanbod voor lage en middeninkomens met een evenwichtige spreiding over de regio. Uitvoering van de tussen het Rijk en regio gesloten Woondeal, welke inzet op verhogen van de woningbouwproductie, verbetering van het functioneren van de woningmarkt en leefbaarheid.

- Zorgen voor concrete afspraken over spreiding van woningaantallen, -typen en -segmenten, waarbij zowel nieuwbouw als de bestaande woningvoorraad in ogenschouw wordt genomen. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar de Sleutelgebieden, grote gebiedsontwikkelingen die bijdragen aan de kracht van de regio en de identiteit van de kernen daarbinnen
- Regie voeren op en stimuleren en faciliteren van de woningbouwproductie, met oog voor tempo en kwaliteit, en zorgen voor productieafspraken per deelregio, in samenwerking met marktpartijen en corporaties
- Samenwerken met het Rijk om, met behulp van diverse pilots, toe te werken naar een nieuw rijksprogramma voor stedelijke vernieuwing
- Monitoren van de woningmarkt en zorgen voor uitwisseling van kennis over de woningmarkt

3. Landschap

Doel: Landschapsinclusieve ontwikkeling in de MRA, aanpak prioritaire investeringsopgaven in het landschap en verbetering governancestructuur.

- Binnen de uitvoeringslijnen van de MRA uitwerken hoe landschappelijke kwaliteit en biodiversiteit kan worden versterkt, met name bij verstedelijkingsstrategie, energietransitie, klimaatadaptatie en mobiliteit (o.a. door inzet op 'buitenpoorten', ov-haltes in het groen)
- Adviseren van MRA-deelnemers over behoud en versterking van landschappelijke en erfgoedwaarden
- Identificeren prioritaire investeringsopgaven in het landschap
- Met partners ontwikkelen van businesscases voor de prioritaire investeringsopgaven, door slimme verbindingen tussen de verschillende opgaven in het landschap
- Slimmer organiseren van de verantwoordelijkheden voor beheer en ontwikkeling van het landschap

4. Transitieopgaven leefomgeving

Doel: Aanjagen van de transitieopgaven in de gebouwde omgeving en het landschap.

- Agenderen opgaven in de leefomgeving, en mogelijke oplossingsrichtingen, als het gaat om klimaatadaptatie, energietransitie en circulaire economie en zorgen voor integraliteit op deze thema's in de activiteiten van de MRA-samenwerking
- Toekomstbestendige nieuwbouw en gebiedsontwikkeling aanjagen met pilots, prijsvragen en het

toepassen van gezamenlijke normen en minimale eisen

- Kennis bijeenbrengen en ontsluiten over de impact en aanpak van transitieopgaven in de leefomgeving

5. Kunst, Cultuur en Erfgoed

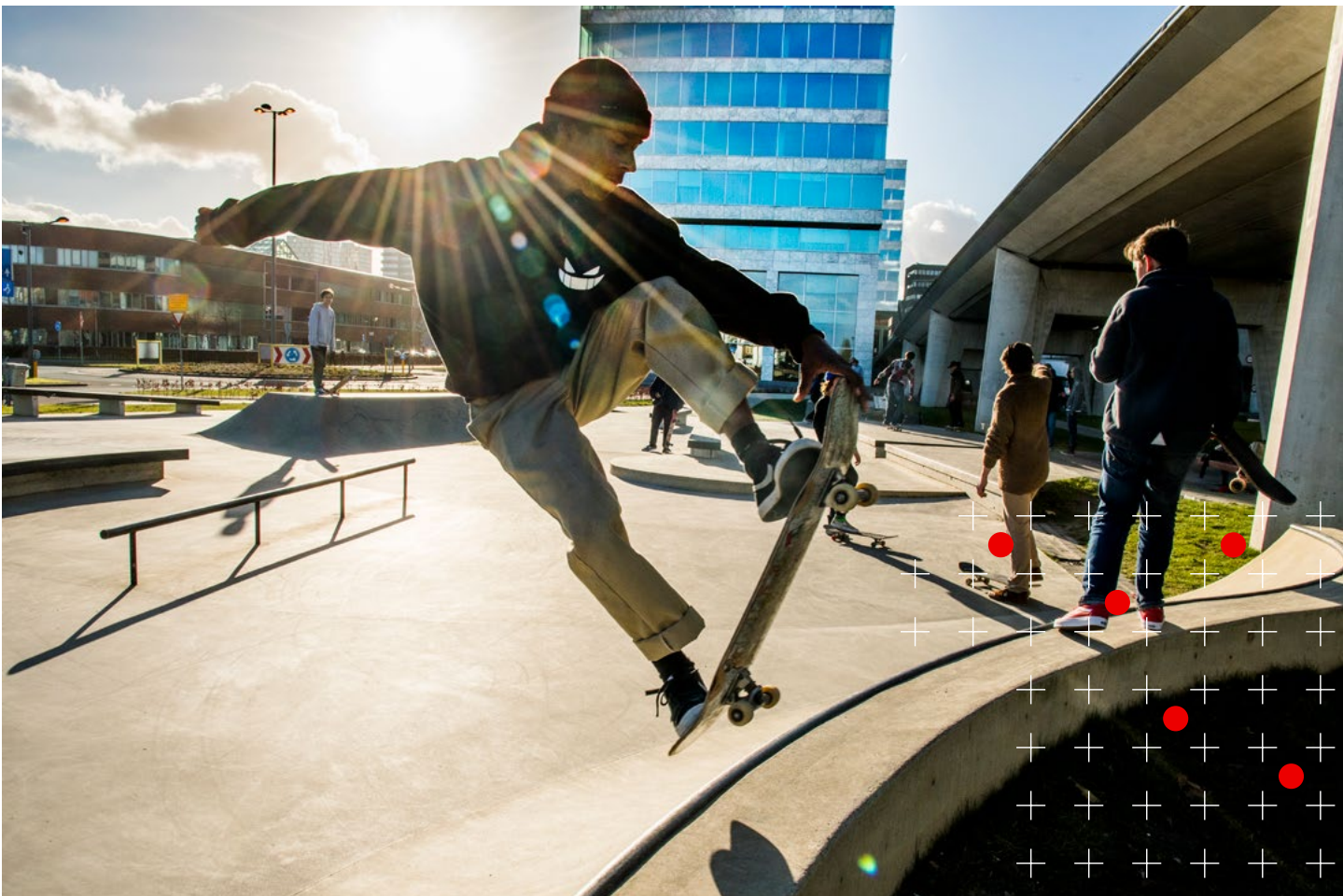
Doel: Bevorderen van de cultuurparticipatie in de gehele MRA en het faciliteren van toekomstbestendige cultuur- en erfgoedsectoren in de gehele MRA.

- Uitvoeren van *Programma Kunst, Cultuur en Erfgoed 2019-2024*, met inzet op: samenwerking, toegankelijkheid van kunst, cultuur en erfgoed voor inwoners en bezoekers, cultuureducatie en talentontwikkeling, ruimte voor kunst, cultuur, erfgoed en creatieve industrie, en behoud en toekomstbestendig maken van materieel en immaterieel erfgoed

6. Recreatie en Toerisme

Doel: Faciliteren van de groei van het aantal bezoekers aan de metropool Amsterdam op een dusdanige wijze dat balans bestaat tussen inwoners, bedrijven en bezoekers.

- Uitvoeren van de *Strategische Agenda Toerisme in de MRA 2025*, met inzet op: het vergroten van de mobiliteit van bezoekers, het verbeteren van de informatievoorziening en wayfinding, regionale afstemming op het gebied van evenementen, marketing en promotie activiteiten, human capital, bestemmingontwikkeling en een gezamenlijke strategie verblijfsaccommodaties





Opdracht 3

Vaart maken met het metropolitaan mobiliteitssysteem

Zorg – in nauwe samenhang met de andere bestuurlijke opdrachten – voor een regionaal mobiliteitssysteem, waarmee de bereikbaarheid voor inwoners en bezoekers van de regio wordt verbeterd, de groei en verdere integratie van de metropoolregio mogelijk wordt gemaakt en een omschakeling naar duurzame mobiliteit wordt gestimuleerd. Zet daarbij in op een schielsprong van het mobiliteitssysteem: efficiënter gebruik van het huidige systeem, uitbreiding van het mobiliteitsnetwerk en het verbinden van modaliteiten om het overstappen tussen modaliteiten te optimaliseren en zo de hele regio bereikbaar te houden.

Karakteristiek

De Metropoolregio Amsterdam functioneert als één grote stad met 2,5 miljoen inwoners. Binnen de regio is er namelijk sprake van een grote mate van functionele integratie; mensen wonen in de ene gemeente en werken in een andere, voorzieningen op het gebied van onderwijs, cultuur en zorg hebben regionaal betekenis en er zijn vele handelsrelaties tussen bedrijven binnen de regio. Dit zorgt ook voor veel verkeersbewegingen – waarvan tachtig procent binnen de grenzen van de MRA – die gefaciliteerd worden door een zeer fijnmazig openbaar-vervoer- en wegennetwerk. De spits in de regio kenmerkt zich door grote drukte, waarbij de grenzen van de wegen en het openbaar vervoer bijna zijn bereikt. Belangrijk voor de regio is daarnaast haar mainportfunctie in lucht- en scheepvaart. Schiphol en de haven voorzien de regio van haar internationale verbindingen voor personen- en goederenvervoer. Iets wat momenteel nog in mindere mate geldt voor het spoor.

Wat is er aan de hand?

Groeiende woon-werkpendel: De werkgelegenheidsfunctie van Amsterdam (en in mindere mate ook Schiphol) is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Het aantal banen groeide er harder dan de bevolking en daarmee is sprake van een toenemende woon-werkpendel. Bovendien worden de afstanden waarover wordt gereisd ook groter. Deels heeft dit te maken met het waterbedeffect in de woningmarkt: door stijgende woningprijzen in Amsterdam en directe omgeving gaan mensen wonen waar huizen meer betaalbaar zijn en dat is op steeds grotere afstand van Amsterdam. Voor de regio wordt de komende jaren nog een zeer sterke groei van inwoners en werkgelegenheid verwacht en lijkt de geschetste trend zich door te zetten. Met de groeiende woon-werkpendel neemt de druk op het mobiliteitssysteem toe, met meer files, drukke treinen en stations en dreigende verkeersinfarcten als gevolg. Tegelijk kunnen we niet meer automatisch terugvallen op oplossingen uit het verleden, zoals meer asfalt of meer treinen inzetten. Gecombineerd vraagt dit om een schaa sprong van het regionale mobiliteitssysteem, waarbij investeringen in mobiliteit in de tijd worden afgestemd op grootschalige woningbouwontwikkelingen.

Verduurzamingsopgave mobiliteit: Mobiliteit is verantwoordelijk voor bijna een kwart van de totale CO₂-uitstoot in Nederland. Als onderdeel van het Klimaatakkoord zijn afspraken gemaakt om met een integrale benadering te werken aan een mobiliteitssysteem waarbij alle modaliteiten en

de infrastructuur optimaal worden ontwikkeld en benut én uiteindelijk alle modaliteiten schoon zijn. Ook het verminderen van de mobiliteitsbehoefte, door slimme verstedelijking, kan bijdragen aan de doelen van het Klimaatakkoord. De afspraken van het Klimaatakkoord krijgen een regionale uitwerking in regionale mobiliteitsplannen. Naast duurzame mobiliteit is een duurzaam mobiliteitssysteem natuurlijk ook van groot belang. Klimaatbestendigheid is daarbij een groot aandachtspunt, het systeem moet blijven functioneren bij extreme weersomstandigheden en rekening houden met overstromingsrisico's.

OV-knooppunten als mobiliteitshubs: Vanuit duurzaamheids- en leefbaarheidsoverwegingen hanteren steden steeds vaker een autoluwe agenda waarbij het primaat ligt bij lopen, fietsen en openbaar vervoer en autogebruik wordt ontmoedigd. Binnen de MRA zijn Amsterdam en Haarlem hier koploper in. In diverse andere steden en zeker in het buitengebied van de regio is de auto voorlopig nog het dominante vervoermiddel. Verbeteren van ov- en fietsverbindingen tussen steden en buitengebied ontmoedigt autogebruik draagt bij aan duurzame mobiliteit. Ook neemt het belang van het makkelijk kunnen overstappen van de ene modaliteit op de andere – ook wel ketenreis genoemd – toe. Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor ov-knooppunten, die meer als geavanceerde en comfortabele mobiliteitshubs zullen moeten gaan fungeren.

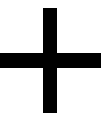
Innovaties in mobiliteit: De wereld van voertuigtechnologie en verkeersmanagement kent een hoge innovatiedynamiek. Het aandeel elektrische fietsen en auto's groeit en dat gaat gepaard met een uitbreidingsvraag voor elektrische laadinfrastructuur. Digitalisering maakt het *realtime* verbinden van vraag en aanbod van mobiliteit mogelijk (*Mobility as a Service*) en biedt mogelijkheden voor het stroomlijnen van verkeer over bestaande infrastructuur. Deze ontwikkelingen vragen verdere ontwikkeling van de data-infrastructuur. Daarnaast groeit het aantal deelconcepten in mobiliteit en zijn er steeds meer nieuwe hybride voertuigconcepten, waarmee de klassieke verdeling tussen vervoersmodaliteiten van ov, auto, fiets en lopen vervaagt. En dan zijn er nog toekomstbeelden met volledig autonoom rijdende voertuigen en stedelijke luchtmobiliteit. Aan de ene kant leveren de innovaties kansen op om bij te dragen aan het oplossen van mobiliteitsvraagstukken, aan de andere kant kunnen zij ook leiden tot ongewenste ontwikkelingen. Voor overheden ligt er een uitdaging om adequaat op deze innovatiedynamiek in te spelen.



Goederenvervoer: In het goederenvervoer zijn twee schaalniveaus te onderscheiden: stadslogistiek en mainportlogistiek. Het eerste speelt zich binnen regio's af waarbij bouwlogistiek en horeca zorgen voor het grootste deel van de vervoersbewegingen, naast particuliere bezorging en verplaatsing van bijvoorbeeld onderhoudsmonteurs. Toename van online aankopen en groei van de horecasector zorgen voor groei in de stadslogistiek en vraagstukken op het gebied van drukte, luchtkwaliteit en verkeersveiligheid. De mainportlogistiek speelt op (inter) nationaal schaalniveau met de haven, Schiphol, Greenport Aalsmeer, Flevokust Haven en Lelystad Airport als belangrijke hubs. Een grote rol speelt hier de ontwikkeling van centrale Europese transportcorridors, met bundeling van transport langs enkele hoofdroutes waarbij digitalisering optimale transportplanning mogelijk maakt. Langs deze

routes groeit de vraag naar ruimte voor grootschalige distributiecentra.

Bekostiging van investeringen in mobiliteit: De opgave om het mobiliteitssysteem mee te laten groeien met de groei van de bevolking en economie vraagt omvangrijke investeringen. De opgaven en ambities zijn vele maler groter dan de beschikbare middelen. Daarbij komt dat de beschikbare middelen uit het infrastructuurfonds al voor langere periode zijn belegd en dat de opbrengsten uit aardgas – de belangrijkste voedingsbron van het fonds – na 2020 zullen opdrogen. De noodzaak om de investeringsopgaven zorgvuldig te faseren en te komen tot alternatieve en innovatieve vormen van bekostiging en financiering is daarmee groot.



Onze ambitie

Bespreekpunten bestuurlijke tafel

Waar zetten we op in?

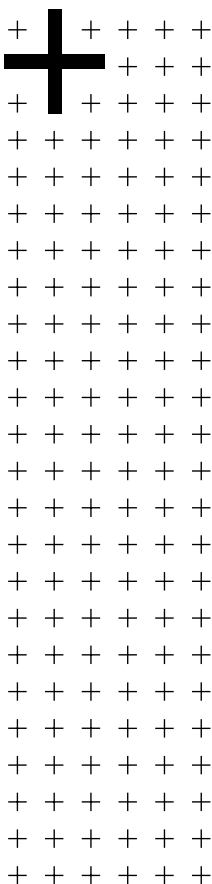
- We maken en monitoren lange-termijn-afspraken voor de benodigde schaa sprong in het mobiliteitssysteem van de Metropoolregio Amsterdam. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar:
 - de samenhang met ontwikkelingen op het gebied van wonen en werken
 - de bereikbaarheid van economische toplocaties
 - duurzame vormen van mobiliteit en het verminderen van de mobiliteitsbehoefte
 - de verbinding van ov- en autogeoriënteerde mobiliteitssystemen (overstapmogelijkheden bij ov-knooppunten)
 - de beschikbaarheid en betaalbaarheid van mobiliteit voor alle inwoners van de MRA
- We maken en monitoren lange termijn afspraken over de benodigde investeringen in mobiliteit
- We jagen innovaties op het gebied van slimme en duurzame mobiliteit aan, waarbij de gebruiker centraal staat, die bijdragen aan goed bereikbare en aantrekkelijke steden, adequate ontsluiting van stedelijk en

landelijk gebied, verkeersveiligheid en een duurzame, klimaatbestendige en schone leefomgeving

- We maken in lijn met de afspraken van het Klimaatakkoord werk van het Regionaal programma duurzame mobiliteit
- We zetten in op slagvaardige samenwerking met partners als het Rijk en openbaarvervoerspartners, via samenwerkingen zoals Programma Samen Bouwen aan Bereikbaarheid

Beoogd effect

- Ontwikkelingen in het mobiliteitssysteem in samenhang met ontwikkelingen op het gebied van wonen en werken
- Verbeteren van de bereikbaarheid van banen, onderwijs en voorzieningen voor inwoners van de MRA
- Groei van het aandeel van duurzame vormen van mobiliteit (openbaar vervoer en fiets)
- Verminderde uitstoot CO₂, stikstof en fijnstof door voertuigen



Hoe gaan we dat doen?

Uitvoeringslijnen

1. Schaa sprong mobiliteitssysteem

Doel: Een gezamenlijke strategie voor de schaa sprong in het mobiliteitssysteem en de uitvoering daarvan met bijzondere aandacht voor de samenhang met ontwikkelingen op het gebied van wonen en werken, de bereikbaarheid van economische toplocaties, duurzame vormen van mobiliteit, een klimaatbestendig mobiliteitssysteem, de verbinding van ov- en autogeoriënteerde mobiliteitssystemen (overstapmogelijkheden bij ov-knooppunten) en de beschikbaarheid en betaalbaarheid van mobiliteit voor alle inwoners van de Metropoolregio Amsterdam.

- Inhoud en uitvoering geven aan de afspraken voor de schaa sprong van het mobiliteitssysteem van de MRA, in nauwe samenhang met de verstedelijkingsstrategie en de regionale economische strategie
- Ontwikkelen van alternatieve en innovatieve bekostigingsopties voor de benodigde investeringen in het mobiliteitssysteem
- Monitoren en coördineren van de uitvoering van mobiliteitsprojecten in de regio
- Monitoren van het functioneren van het regionaal mobiliteitssysteem

2. Fiets

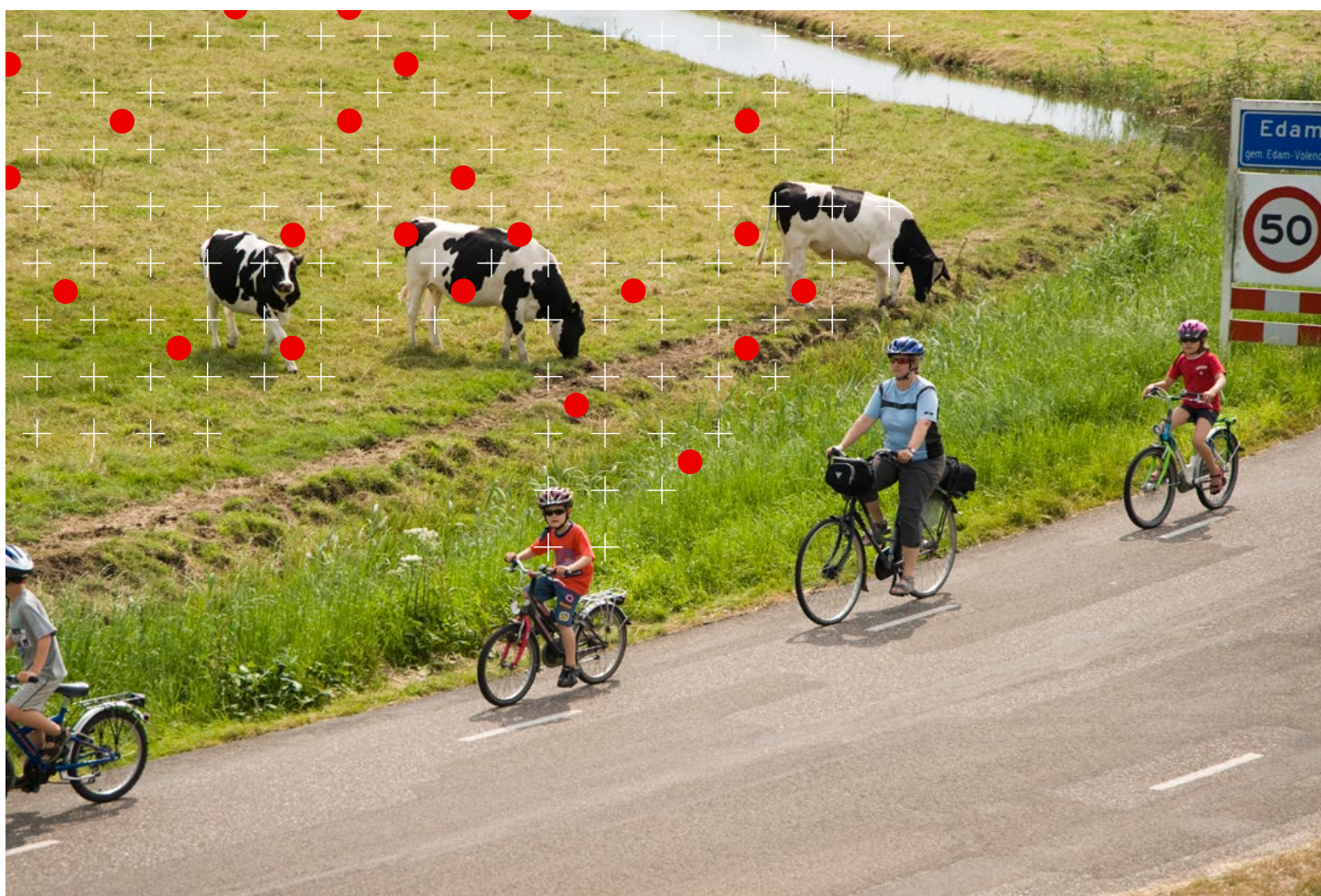
Doel: Een samenhangend en hoogwaardig regionaal fietsroutenetwerk, waarop fietsers vlot tussen de stedelijke kernen en vanuit het stedelijke gebied de natuur in kunnen fietsen. Met fietsvoorzieningen bij ov-knooppunten, waarmee voor- en natransport per fiets en gebruik van regionaal openbaar vervoer aantrekkelijker wordt.

- Uitvoeren van het plan *Metropolitane Fietsroutes* en de concrete projecten daarin
- Opstellen en uitvoeren van een plan voor de ontwikkeling van fietsvoorzieningen bij ov-knooppunten

3. Duurzame en innovatieve mobiliteit

Doel: Regionaal uitwerking geven aan het thema mobiliteit van het Klimaatakkoord, verdere ontwikkeling van een regionaal netwerk van publieke oplaadpunten voor elektrisch vervoer, realisatie van kansrijke smart mobility-toepassingen binnen de MRA en mensen verleiden hun reisgedrag aan te passen om piekbelasting van het mobiliteitsnet tegen te gaan en keuzes voor duurzame mobiliteitsopties te stimuleren.

- Opstellen en uitvoering geven aan het Regionaal programma duurzame mobiliteit als uitwerking van de afspraken van het Klimaatakkoord op het gebied van mobiliteit
- Verdere uitvoering geven aan het project MRA-Elektrisch
- Duurzame en innovatieve mobiliteit aanjagen met pilots, prijsvragen en optreden als *launching customer*
- Kennis bijeenbrengen en ontsluiten over impactvolle mobiliteitsinnovaties en over de mogelijkheden om duurzame mobiliteit in gebiedsontwikkeling te stimuleren



Overzicht opdrachten en uitvoeringslijnen

Opdracht 0: De samenwerking verder versterken

1. Samenbindende visie op de regio en de samenwerking
2. Samenwerking Rijk en EU
3. De MRA als netwerkorganisatie
4. KennisHuis MRA
5. Verantwoording

Opdracht 1: Werk maken van een veerkrachtige, inclusieve en schone MRA-economie

1. Regionale economische strategie
2. Werklocaties
3. Human capital
4. Aanjagen marktinitiatieven voor de transitieopgaven
5. Energie-infrastructuur en data-infrastructuur

Opdracht 2: Bouwen voor de woningbehoefte en met groei de leefkwaliteit van het geheel versterken

1. Verstedelijkingsstrategie
2. Wonen
3. Landschap
4. Transitieopgaven leefomgeving
5. Kunst, Cultuur en Erfgoed
6. Recreatie & Toerisme

Opdracht 3: Vaart maken met het metropolitaan mobiliteitssysteem

1. Schaalsprong Mobiliteitssysteem
2. Fiets
3. Duurzame en innovatieve mobiliteit



3 Werkwijze MRA Agenda

De MRA-samenwerking is een bestuurlijke samenwerking. De gemeenteraden en Provinciale Staten worden door de eigen colleges geïnformeerd en betrokken bij de activiteiten van de samenwerking. De werkwijze voor de uitvoering van de MRA Agenda is hieronder uiteengezet.

Deelregio's

De basis van de MRA-samenwerking ligt in de zeven deelregio's (inclusief de beide provincies Noord-Holland en Flevoland):

- Almere-Lelystad
- Amstelland-Meerlanden
- Amsterdam
- Gooi en Vechtstreek
- IJmond
- Zaanstreek-Waterland
- Zuid-Kennemerland

Door de aanpak van onderwerpen op het niveau van de deelregio's te combineren met afstemming op het niveau van de MRA, wordt de MRA Agenda uitgevoerd. Elke deelregio heeft zijn eigen karakteristieken en organisatorische afspraken. Binnen de deelregio's werken bestuurders samen in lijn van de MRA Agenda.

Bestuurlijke tafels

Van groot belang is het zorgen voor samenhang binnen en tussen de opdrachten. De vier bestuurlijke opdrachten zijn elk gekoppeld aan een bestuurlijke tafel. De bestuurlijke

tafel is verantwoordelijk voor het realiseren van de ambities en het beoogde effect van de opdracht. Zij geeft richting aan de uitvoeringslijnen en stuurt op samenhang en resultaat. De MRA Agendacommissie is verantwoordelijk voor de dagelijkse coördinatie van de samenwerking van de MRA.

Uitvoeringsorganisatie

Bestuurlijke ambities moeten uiteindelijk worden verwezenlijkt. Dit gebeurt in uitvoeringslijnen. Elke uitvoeringslijn heeft twee bestuurlijke trekkers. Zij zijn verantwoordelijk voor de voortgang en voor het inbrengen van bespreekpunten vanuit de uitvoeringslijn op de bestuurlijke tafel. Daarnaast kent elke uitvoeringslijn een ambtelijk team dat verantwoordelijk is voor de in het jaarplan vastgestelde producten, de ambtelijke betrokkenheid vanuit de deelregio's, de verbinding met niet-MRA-partners, de samenhang met andere uitvoeringslijnen, het opstellen van jaarlijkse werkplannen en de verantwoording over de activiteiten binnen de uitvoeringslijn.

De MRA-deelnemers zorgen zelf voor de uitvoering van de MRA Agenda. Zij worden daarbij ondersteund door

een klein MRA Bureau. De belangrijkste taken van het MRA Bureau zijn het faciliteren van bestuurlijke besluitvorming, het (coördineren van het) uitvoeren van de MRA Agenda, het vergroten van de betrokkenheid van raads- en Statenleden, het verbeteren van de transparantie en communicatie en het verstevigen van de integraliteit van de samenwerking.

Coalities per uitvoeringslijn

Niet alle MRA-deelnemers hoeven mee te doen met een uitvoeringslijn. Per uitvoeringslijn kan een coalitie worden gevormd. Vanuit de coalitie worden de bestuurlijke trek- kers geleverd.

Samenwerking met partners

Het zwaartepunt van de samenwerking met partners ligt in de uitvoeringslijnen. Daarmee wordt de slagkracht vergroot en worden partners niet onnodig belast met

de besluitvormingsprocessen en -structuren van de MRA-samenwerking. De samenwerking met partners kan variëren van werken in stevige coalities tot onder- ling afstemmen. Ook kan de MRA opdrachtgever van uitvoerende partijen zijn. In de samenwerking met part- ners in de regio speelt de Amsterdam Economic Board, als verbinder tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden, een belangrijke rol. Andere belangrijke partners zijn het Rijk, de waterschappen, onderwijsin- stellingen en de openbaarvervoerbedrijven. Tot slot zijn er opgaven in de MRA waar andere specifieke samen- werkingsverbanden of overlegorganen voor bestaan. Concrete voorbeelden zijn Bestuurlijke Regie Schiphol (BRS) en Bestuursplatform NZKG voor het Noordzeeka- naalgebied. Waar nodig zal de MRA – al dan niet via haar deelnemers – deze platforms benutten om vraagstukken te agenderen.

Samenwerking Amsterdam Economic Board

De Amsterdam Economic Board speelt een belangrijke rol als verbinder tussen bedrijfsleven, kennisinstel- lingen en overheden in de Metropoolregio Amsterdam. De MRA-overheden zijn dan ook prominent partner van de Board en verschillende MRA-bestuurders hebben zitting in de Board. De Board-organisatie zet in op het uitvoeren van strategische analyses en informatievoorziening, agendasetting op MRA-niveau van nieuwe (opkomende) thema's, beweging creëren op transities door visie en leiderschap en het verbinden van par- tijen op concrete initiatieven. De Board werkt daarbij aan zes grootstedelijke uitdagingen: Circulaire econo- mie, Energie, Mobiliteit, Digitale Connectiviteit, Gezondheid en Talent voor de toekomst. Veel uitdagingen passen naadloos op uitvoeringslijnen van de MRA Agenda. In de concrete initiatieven kunnen de Board en de MRA elkaar zodoende goed versterken, waarbij de MRA de overheidskant organiseert. Daarnaast is de Board als netwerk zeer relevant voor de MRA en werken we samen bij grote netwerkevenementen als de *State of the Region*. Zie ook: www.amsterdameconomicboard.com



Uitvoering: cyclisch en adaptief

De MRA Agenda is het koersbepalende document voor de regionale samenwerking. Richting wordt gegeven door de overkoepelende ambitie: werken aan een internationale economische topregio met hoge leefkwaliteit door te investeren in een toekomstbestendige en evenwichtige metropool. Dit is vertaald naar de bestuurlijke opdrachten.

In de uitvoering staan de uitvoeringslijnen centraal. De uitvoeringslijnen vormen de basis voor het jaarlijkse werkplan. In het werkplan wordt elke uitvoeringslijn uitgewerkt in concrete acties, te behalen resultaten, (meerjaren) planning, benodigde middelen, organisatie en samenwerkingspartners. Ook worden de uitvoeringslijnen uitwerkt naar bijdrage aan de bestuurlijke opdracht en de overkoepelende ambitie. In het jaarverslag wordt inzicht gegeven in de behaalde resultaten. Jaarlijks wordt daarnaast het effect van de uitvoering gemonitord, waardoor bijsturing mogelijk is.

Financiering

Voor de uitvoering van de activiteiten van de MRA-samenwerking leveren alle MRA-deelnemers een bijdrage. Voor de gemeentelijke deelnemers is dat een algemene bijdrage per inwoner en voor provincies een bijdrage gelijk aan die van de grootste gemeente in die provincie. Naast deze basisfinanciering kan sprake zijn van extra (vrijwillige) bijdragen van MRA-deelnemers op de uitvoeringslijnen waar zij veel belang aan hechten. Dit betreft dan veelal een bijdrage voor het realiseren van projecten (investeringsbijdragen) of in capaciteit van medewerkers.

De inhoud is leidend binnen de MRA-samenwerking. Het budget wordt dan ook voornamelijk ingezet voor het aanjagen en uitvoeren van de acties en het aanzwengelen van cofinanciering. Daarbij gaat het uiteindelijk om een veelvoud aan investeringen.

Monitoring

De MRA meet op twee verschillende niveaus de voortgang van de uitvoering van de MRA Agenda. Allereerst worden resultaten gemonitord van de concrete acties binnen de uitvoeringslijnen. Over de bevindingen per uitvoeringslijn wordt jaarlijks gerapporteerd in de Jaarverantwoording. Ook wordt per uitvoeringslijn gewerkt met een (stoplichten)

rapportage, die meerdere keren per jaar wordt bijgewerkt. Daarnaast worden de beoogde effecten van de inzet van de MRA gemeten. Deze effecten zijn niet altijd te herleiden tot een specifieke actie vanuit de MRA, maar zijn wel het doel van de MRA-inzet onder de bestuurlijke opdrachten. Voor het meten van de beoogde effecten zal gebruik worden gemaakt van diverse bestaande monitors. We ontwikkelen tevens een monitor brede welvaart voor de MRA geïnspireerd op de duurzame ontwikkelingsdoelen, de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties (zie bijlage). Daarmee kan ook duiding gegeven worden aan de ontwikkeling van de MRA als internationale economische topregio met hoge leefkwaliteit en als toekomstbestendige en evenwichtige metropool. De bevindingen worden gebundeld in een jaarlijkse *State of the Region*-rapportage en gepresenteerd bij het gelijknamige congres.

Verantwoording

Op vier manieren wordt invulling gegeven aan transparantie, verantwoording en het betrekken van de gemeenteraden en Provinciale Staten. De eerste is dat regionale vergaderstukken online worden gepubliceerd. Zo kan iedereen op een openbare website zien waar, wanneer en waarover vergaderd wordt.

Jaarlijks stuurt de MRA Regiegroep het jaarplan, de begroting en het jaarverslag van het samenwerkingsverband ter consultatie naar alle colleges, raden en Staten van de deelnemende overheden. Hierbij wordt aangesloten op de reguliere P&C-cyclus van de deelnemers in het voorjaar en het najaar.

Daarnaast worden voor raads- en Statenleden door het jaar heen verschillende bijeenkomsten georganiseerd, zoals de Raads- en Statenleden Conferentie, het MRA Congres en bijeenkomsten over specifieke onderwerpen die spelen op (deel)regionaal niveau.

Het MRA Bureau verzorgt tot slot informatievoorziening over de MRA-activiteiten via de website, een maandelijkse nieuwsbrief en een maandelijkse update voor gemeenteraden en Provinciale Staten. Op de website wordt actief over de voortgang van de MRA Agenda gecommuniceerd.



Commissarissen van de Koning in de MRA:

'Veel meer slagkracht mogelijk in de MRA'

De samenwerkende overheden in de Metropoolregio Amsterdam (MRA) zouden veel meer gebruik moeten maken van elkaars kracht. Dat vraagt om een andere rol van de deelnemers, ook van de twee provincies, Noord-Holland en Flevoland. Wanneer die goed wordt gespeeld, kan de slagkracht van de MRA verder worden vergroot. Dat betogen de Commissarissen van de Koning van beide provincies, Arthur van Dijk (Noord-Holland) en Leen Verbeek (Flevoland) aan de vooravond van de lancering van de MRA Agenda 2.0. 'We doen of iedereen gelijk is, maar onder de gelijken zijn we niet gelijk.'

Huis van Thorbecke

De CdK's menen dat de provincies richting kunnen geven aan een andere rolverdeling in de MRA. In het MRA Convenant, dat de deelnemers aan de MRA in 2017 met elkaar hebben gesloten, staat dat gelijkwaardigheid en respect voor elkaars rollen en belangen voorop staan in de samenwerking. Maar dat neemt niet weg dat er nu eenmaal verschillen zijn, zegt Van Dijk (sinds begin 2019 CdK in Noord-Holland en vicevoorzitter van de MRA Regiegroep). Zo zijn er kleinere gemeenten en grotere gemeenten. En bovendien: 'Het is een mooi streven, dat iedereen gelijk is, maar zo is het Huis van Thorbecke helemaal niet ingericht. De provincie gaat met afspraken in de

MRA terug naar de Staten, gemeenten naar hun raden. Dat kunnen we steviger inkleden.'

Knopen doorhakken

De Flevolandse CdK Leen Verbeek (sinds 2008) sluit zich hierbij aan. 'Een belangrijke rol van provincies in MRAverband is om het gemeenten mogelijk te maken hun werk goed te doen. Of het nu gaat om volkshuisvestelijke vraagstukken of mobiliteitsopgaven, de provincie heeft nu eenmaal een overkoepelende rol. Die zou niet knellend mogen zijn. Dat is relevant in politieke zin, omdat er wel knopen moeten worden doorgenhakt. De provincie zou moeten durven zeggen: Provinciale staten gaan nu echt een besluit nemen: die kant gaan we op. Dat geeft helderheid.'



Van Dijk, instemmend: 'Van ons kun je verwachten dat we commitment gaan halen bij de Staten. Daar zeg ik dan eerlijk bij dat we meer moeten brengen naar de MRA dan we halen: eerst delen, dan vermenigvuldigen.'

De MRA Agenda is de inhoudelijke basis van de samenwerking en is echt een uitvoeringsagenda, beseft Verbeek. 'De kaderstellende discussie daarover met raden en Staten is beperkt en de uitvoering is aan de colleges. De bouwtekening komt van de MRA, maar de deelnemers zijn de timmermannen. Onze raden en Staten voelen echter te weinig sturing. We moeten opnieuw aan verwachtingenmanagement gaan doen.'

Positie van Amsterdam

Niet alleen de provincies, ook Amsterdam heeft een andere positie dan de andere MRA-deelnemers, zegt Van Dijk. 'Amsterdam is de grootste en alles wat Amsterdam doet, heeft invloed op de regio. We hebben er alle belang bij om met Amsterdam om de tafel te zitten. Voor bijvoorbeeld een succesvolle lobby in Den Haag hebben we slagkracht nodig en moeten we met elkaar optrekken. Dan is het wel fijn als Amsterdam en de provincies weten hoe zij zich ten opzichte van elkaar verhouden. Als we dat goed weten neer te zetten, dan snapt iedereen dat we niet hetzelfde zijn. Verantwoordelijkheid nemen komt op verschillende manieren tot uiting, ook door ambtelijke inzet.'

Leiderschap

In de zomer van 2019 bracht de commissie die de samenwerking in de MRA heeft geëvalueerd haar rapport uit. Een van de aanbevelingen is dat Amsterdam meer leiderschap moet tonen. 'Dat betekent niet dat Amsterdam meer moet gaan doen', zegt Van Dijk. 'Leiderschap betekent juist dat je meer door anderen laat doen. Jouw inspirerend leiderschap leidt ertoe dat anderen aan de slag gaan. Dat betekent deelregio's veel meer in hun kracht zetten. Zij zien elkaar vaker en hebben onderling samenwerkingsafspraken.'

'Er zit meer in'

Laten we niet vergeten dat heel veel in de MRA-samenwerking al goed gaat, benadrukt Verbeek. 'We presteren wel wat met elkaar. Tegelijkertijd heb ik het gevoel dat er meer in zit. De integratie tussen de platforms moet bij-



'Een belangrijke rol van provincies in MRA-verband is om het gemeenten mogelijk te maken hun werk goed te doen'

voorbeeld beter. Majeure agendapunten zoals het Markermeer en de Markerwadden integreren onvoldoende in het debat over mobiliteit en wonen en cultureel erfgoed.'

Om de integraliteit te bevorderen, zien de CdK's een rol voor zichzelf weggelegd, maar ook voor de burgemeesters in de Regiegroep. Gezamenlijk kunnen zij meer verantwoordelijkheid nemen om hun omgeving beter bij de MRA te betrekken. 'Trek als grotere gemeente ook je buurgemeenten erbij', zegt Van Dijk. We moeten als overheden in beleid vertalen wat we hebben afgesproken. De MRA heeft daartoe de instrumenten en de bevoegdheid niet. En neem Provinciale Staten en gemeenteraden mee, dan zijn ze onderdeel van het succes.'

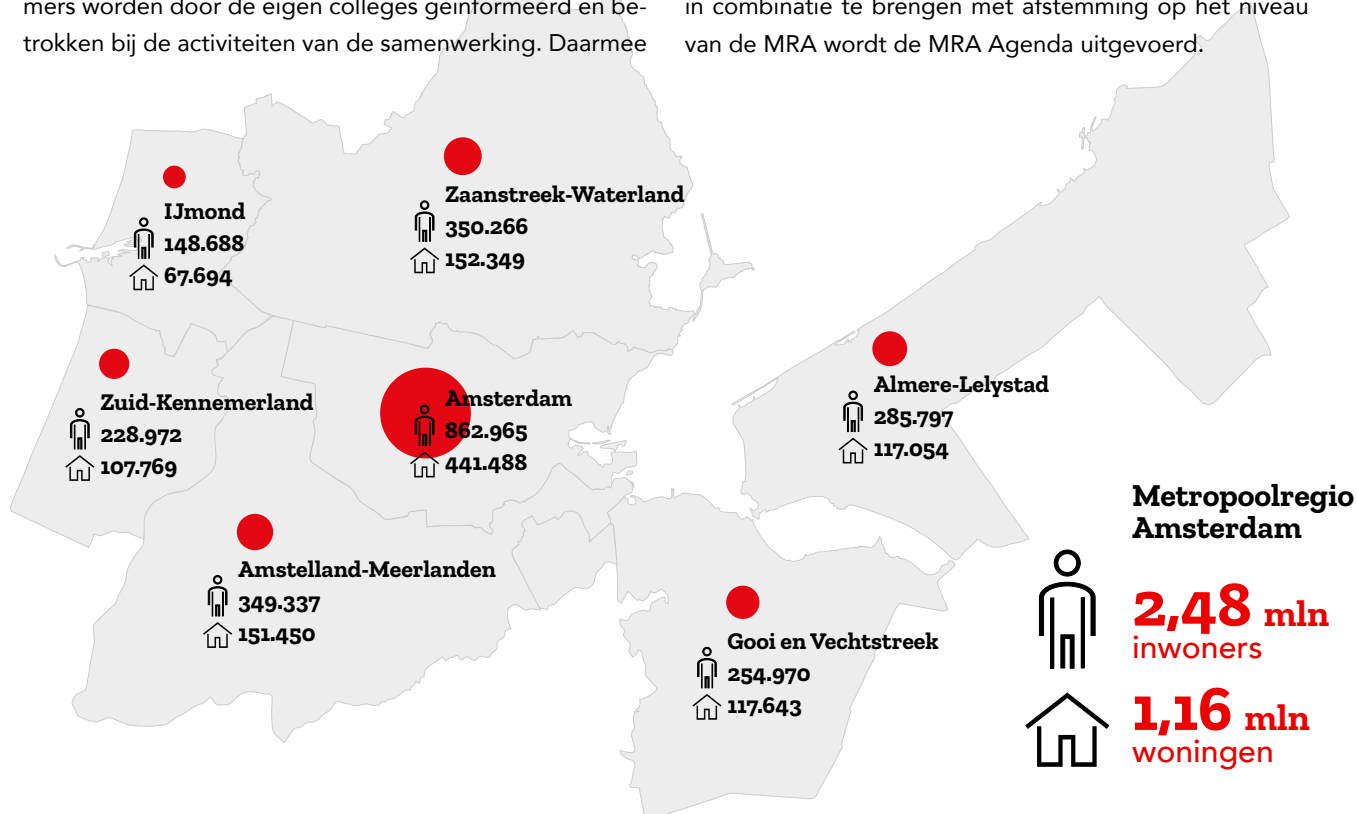
Gedeputeerden van beide provincies zoeken elkaar ook onderling op, zegt Verbeek. 'En ik ben zelf actief: de MRA is zó belangrijk, die samenwerking is niet voorbehouden aan een enkele gedeputeerde of portefeuillehouder. We agenderen geregeld onderwerpen in het college van Gedeputeerde Staten om die collectief te bespreken.'

4 Over de MRA en de 7 deelregio's

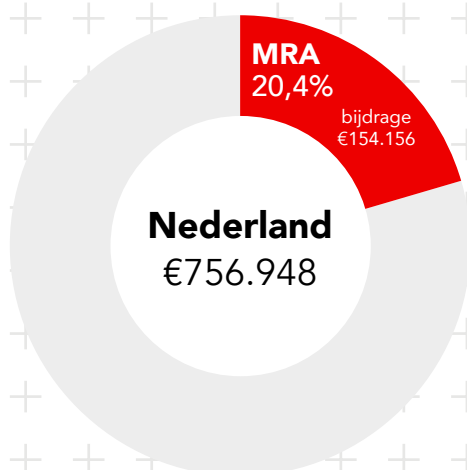
De Metropoolregio Amsterdam is het samenwerkingsverband van de provincies Noord-Holland en Flevoland, 32 gemeenten en de Vervoerregio Amsterdam. Elke gemeente en deelregio brengt kwaliteiten in die het totaal versterken. De kracht van de MRA is de diversiteit, zowel economisch als stedelijk en landschappelijk.

De MRA bestaat uit zeven deelregio's. Elke deelregio kent zijn eigen historie en organisatorische afspraken. De gemeenteraden en Provinciale Staten van de MRA-deelnemers worden door de eigen colleges geïnformeerd en betrokken bij de activiteiten van de samenwerking. Daarmee

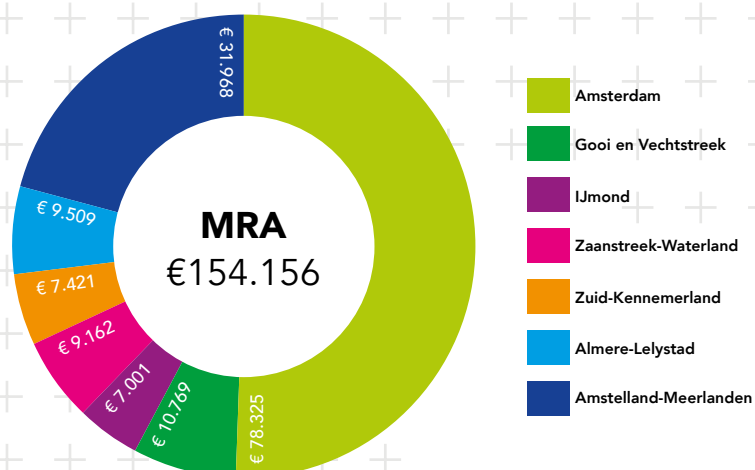
treedt de MRA-samenwerking niet in de formele relatie tussen volksvertegenwoordigers en bestuurders. Door de aanpak van onderwerpen op het niveau van de deelregio's in combinatie te brengen met afstemming op het niveau van de MRA wordt de MRA Agenda uitgevoerd.



Bruto Binnenlands Product in mln (2018)



Bruto Regionaal Product per deelregio in mln (2018)



Bron: Economische Verkenningen MRA

Banen vs beroepsbevolking (2018)

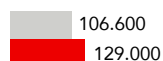
MRA



Amsterdam



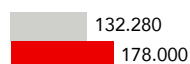
Gooi en Vechtstreek



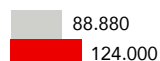
IJmond



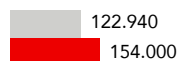
Zaanstreek-Waterland



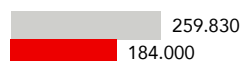
Zuid-Kennemerland



Almere-Lelystad

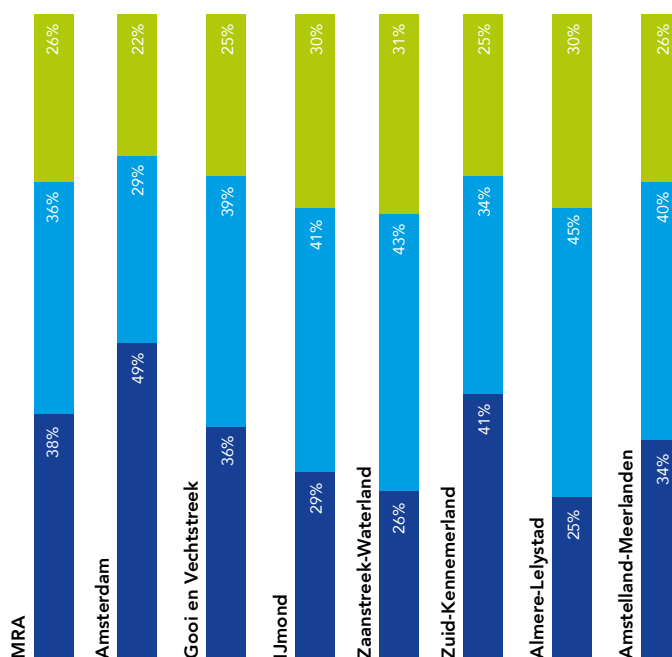


Amstelland-Meerlanden



Opleidingsniveau potentiële beroepsbevolking (2018)

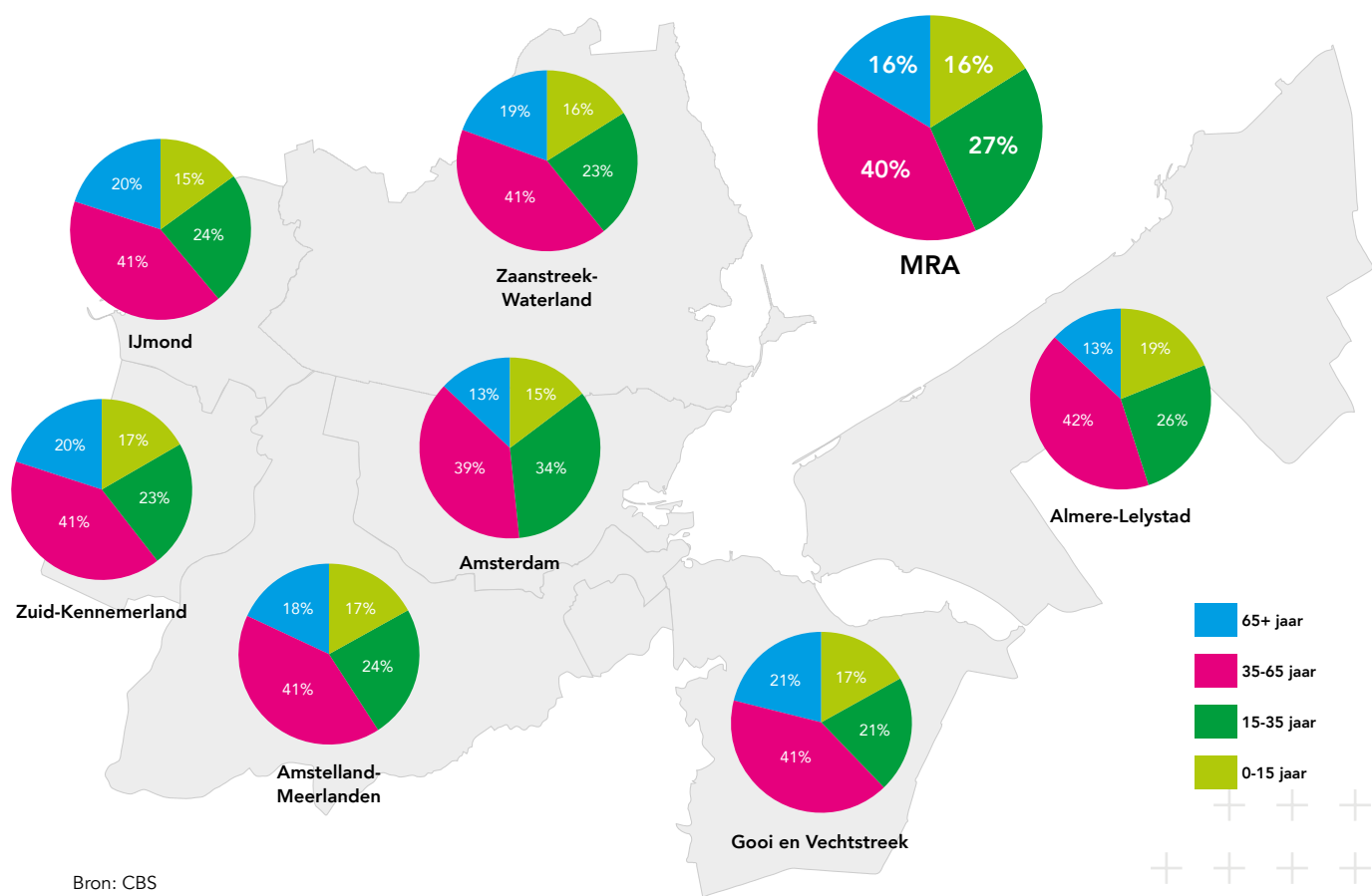
Hoog Midden Laag



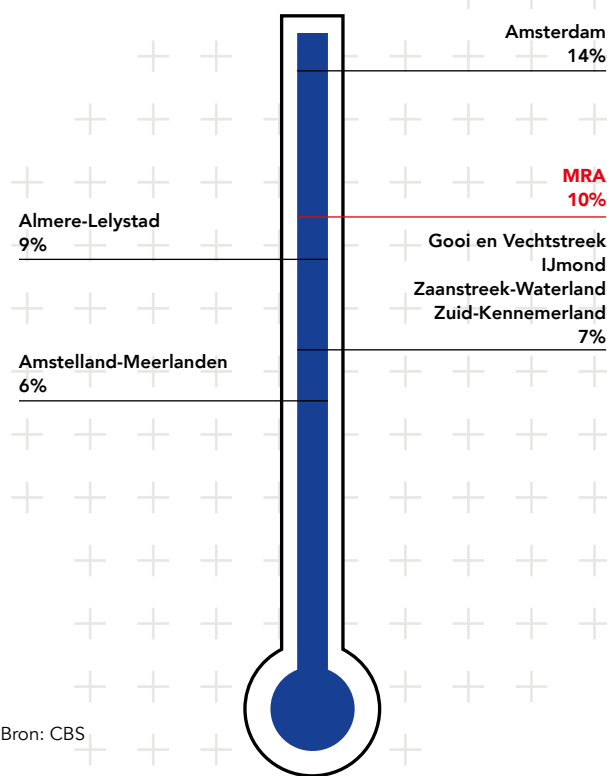
Bron: Banen, LISA; Beroepsbevolking, Economische Verkenningen MRA

Bron: Economische Verkenningen MRA

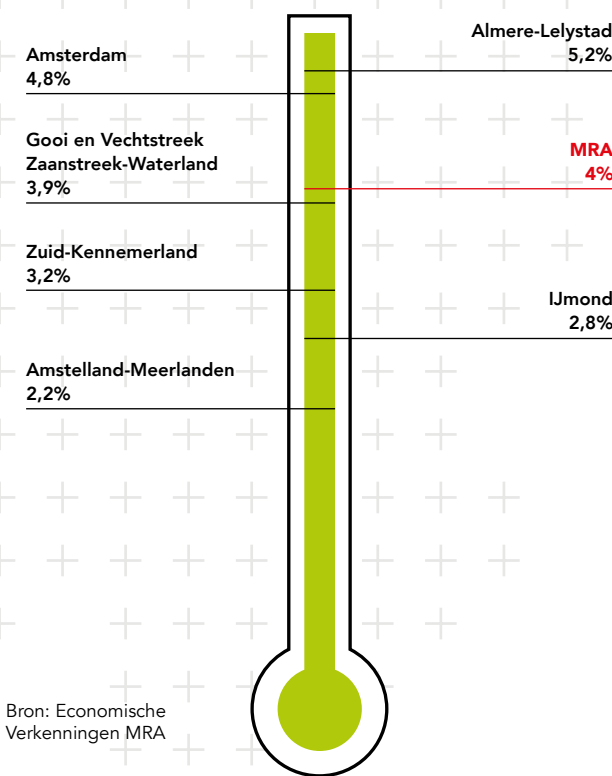
Leefstijdsopbouw per (deel)regio



% Huishoudens tot lage inkomensgrens (2018)



% Werkloosheid (2018)



Deelregio

Zaanstreek-Waterland

Gemeenten in Zaanstreek-Waterland:

- Zaanstad
- Purmerend
- Edam-Volendam
- Waterland
- Wormerland
- Uitgeest
- Landsmeer
- Oostzaan
- Beemster

Karakteristiek

De deelregio Zaanstreek-Waterland bestaat uit verschillende en onderscheidende gebieden: Zaanstreek en Waterland. De gemeente Uitgeest, landschappelijk gezien gelegen in het overgangsgebied van strandwallen en het polderlandschap, heeft zich in MRA-verband bij deze deelregio aangesloten.

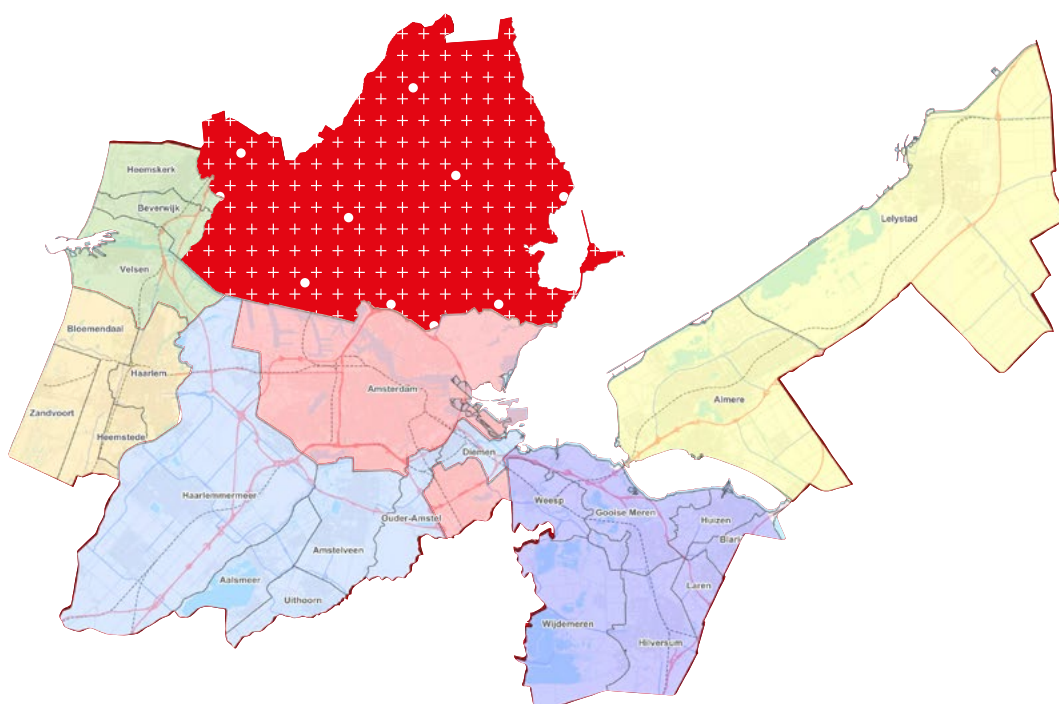
De Zaanstreek kenmerkt zich door een van oudsher bijzondere mix van wonen en werken. Het is een streek met veel cultuurhistorisch en industrieel erfgoed, zoals de historische lintbebouwingen, herkenbare verkavelingsstructuur, gebouwde en archeologische monumenten, de Zaanse

Schans, polders met diverse, waterrijke landschappen en waardevolle veenweidenatuur en natuurlijk de rivier de Zaan als beeldbepalende drager.

Traditioneel zijn economische clusters zoals de voedingsmiddelenindustrie, de logistiek, de nautische sector, de landbouw en de ambachtelijke maakindustrie goed vertegenwoordigd in de streek. Ook het toerisme is een belangrijke economische factor. De Zaanse Schans trekt bijvoorbeeld jaarlijks 1,5 tot 2 miljoen bezoekers. De kwaliteit van het open veenweidelandschap is van grote recreatieve waarde voor de Zaanstreek en de Metropoolregio Amsterdam als geheel, nu en in de toekomst.

De regio Waterland is een karakteristiek gebied met een enorme recreatieve en toeristische aantrekkingskracht op binnen- en buitenland, een veelheid van woonmilieus en ondernemerszin. De rust en ruimte van het polderlandschap en dijken, haar vele fiets- en vaarroutes, havens en natuurlandschappen en rijkdom aan water- en weidevogels dragen daaraan bij.

Daartussen de vele historische (lint)dorpen en monumentale stadscentra zoals Monnickendam en vestingsteden Purmerend en Edam. Dagtoerisme, het 'oude Holland' met haar klederdrachten in Volendam en Marken en werelderfgoederen de Beemster en de Stelling van Amsterdam. Deze karakteristieke waarden worden gecombineerd met alle denkbare woonmilieus, van stads tot dorps en landelijk wonen, het meest intensieve busnetwerk en ruimte voor ondernemen, van agrarisch tot industrieel.



IJmond

Gemeenten in IJmond:

- Velsen
- Beverwijk
- Heemskerk

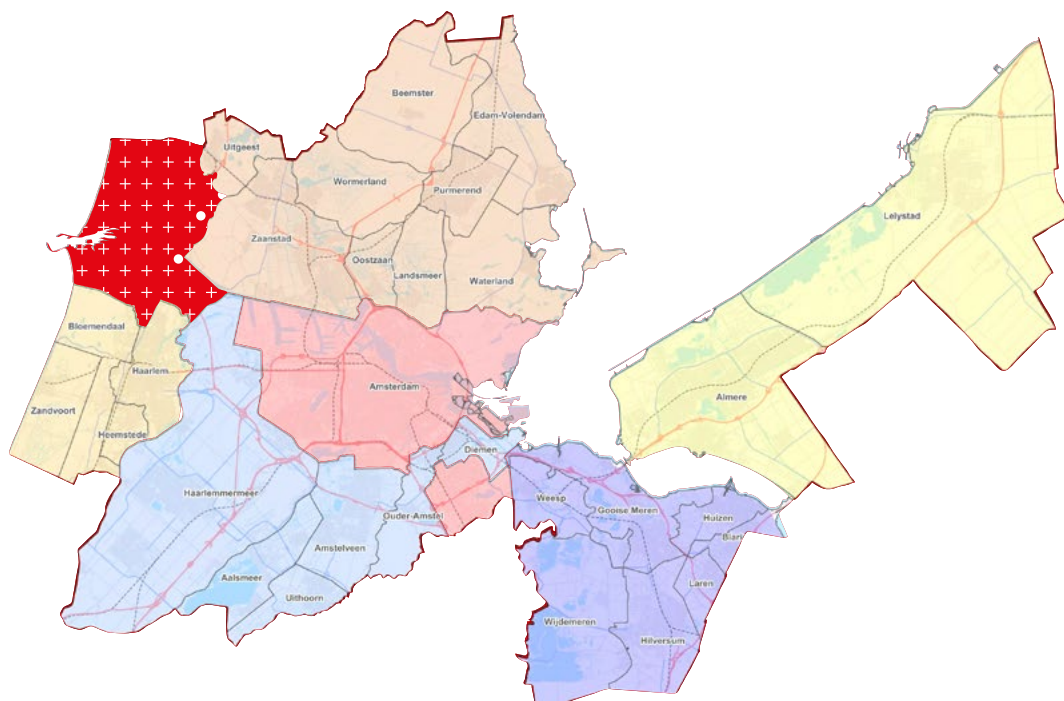
Karakteristiek

De IJmond is de nautische toegangspoort tot Amsterdam. De economische ruggengraat van de IJmond wordt gevormd door het Noordzeekanaalgebied, de zeehaven en Tata Steel. In de MRA is de IJmond het centrum van productie, ontwikkeling en innovatie en de deelregio huisvest de opleiding in de maakindustrie. Daarmee is de IJmond de Techport van de MRA.

In de Techport Techniekcampus werken bedrijfsleven, onderzoek en onderwijs en overheid samen om de innovatiekracht van de maakindustrie te versterken en technisch onderwijs te stimuleren.

De IJmond heeft een sleutelpositie als het gaat om bouw en onderhoud van offshore wind. Daarnaast kent deze deelregio door de ligging aan het Noordzeekanaal en twee rijkswegen een sterke logistieke sector, innovatieve tuinbouw en de IJmond heeft specifieke kwaliteiten als het gaat om recreatie en toerisme, zoals de Beverwijkse Bazaar, IJmuiden aan Zee, Wijk aan Zee en het recreatieschap Spaarnwoude.

De IJmond kenmerkt zich verder door de kust, het Nationaal Landschap van de duinen en een landgoederenzone. Dit zijn waardevolle en unieke kwaliteiten die bijdragen aan het leefklimaat van de MRA.



Deelregio

Zuid-Kennemerland

Gemeenten in Zuid-Kennemerland:

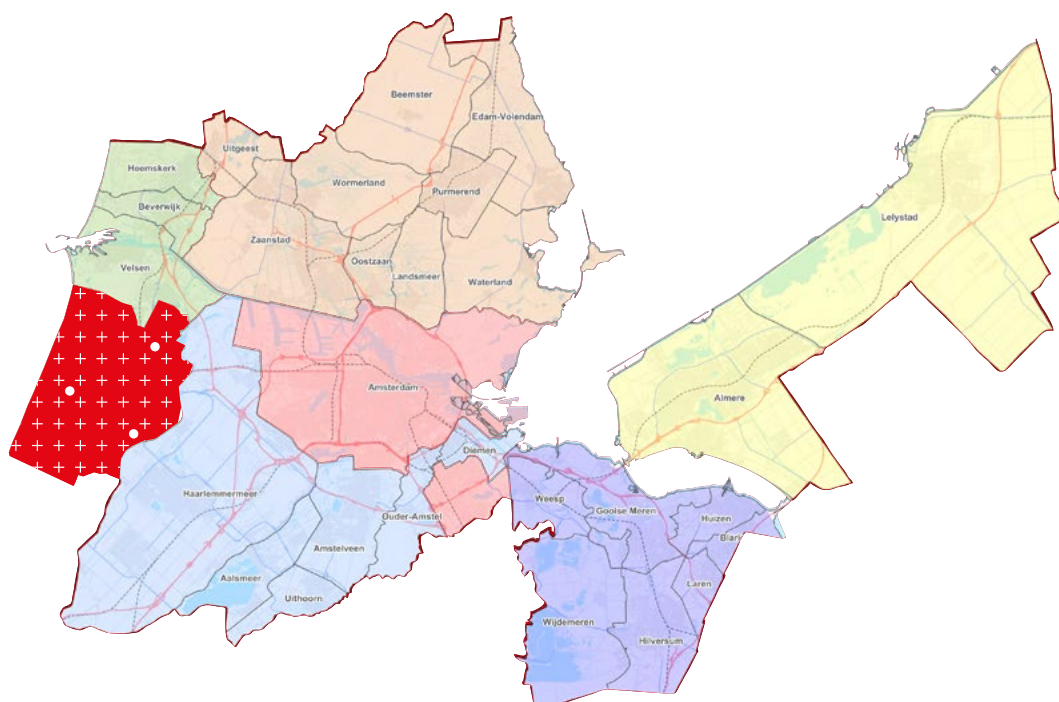
- Haarlem
- Heemstede
- Bloemendaal
- Zandvoort

Karakteristiek

Door de ligging aan de Noordzee en met de historische stad Haarlem, de landgoederenzone in de Binnenduinrand en het recreatiegebied Spaarnwoude biedt de deelregio Zuid-Kennemerland de MRA een uniek en aantrekkelijk vestigingsklimaat met ruime mogelijkheden voor recreatie. De combinatie van kust, het metropolitane landschap, cultureel erfgoed en het hoogwaardige woonmilieu kenmerken de ruimtelijke structuur.

De economie in Zuid-Kennemerland wordt vooral gekenmerkt door een groot aandeel van de zakelijke dienstverlening, (semi-)overheidsorganisaties (provincie, rechtbank, InHolland en zorg), detailhandel en de creatieve sector. Onderscheidend zijn daarbij culturele voorzieningen als het Frans Hals Museum, de Hallen Haarlem en Teylers Museum en de positie van Haarlem als een van de beste winkelsteden van Nederland. Daarnaast vormen Haarlem en Zandvoort een trekpleister voor een groeiende, toeristische bezoekersstroom. Dit vraagt om toenemende aandacht voor een goede bereikbaarheid, zowel voor toeristen als inwoners, en zowel per openbaar vervoer als per auto en fiets.

Zuid-Kennemerland heeft een relatief hoogopgeleide bevolking en een toenemend aantal expats. Recent valt in de Haarlemse regio vooral de dynamiek op van nieuwe ondernemingen en start-ups op het gebied van circulaire economie en nieuwe, creatieve technologieën. De ontwikkeling van het 3D-print Excellence Centre, Waarderpolder en de concentratie van muziekindustrie rond het conservatorium InHolland en het Patronaat zijn daar voorbeelden van.



Amstelland- Meerlanden

Gemeenten in Amstelland-Meerlanden:

- Haarlemmermeer
- Amstelveen
- Aalsmeer
- Uithoorn
- Diemen
- Ouder-Amstel

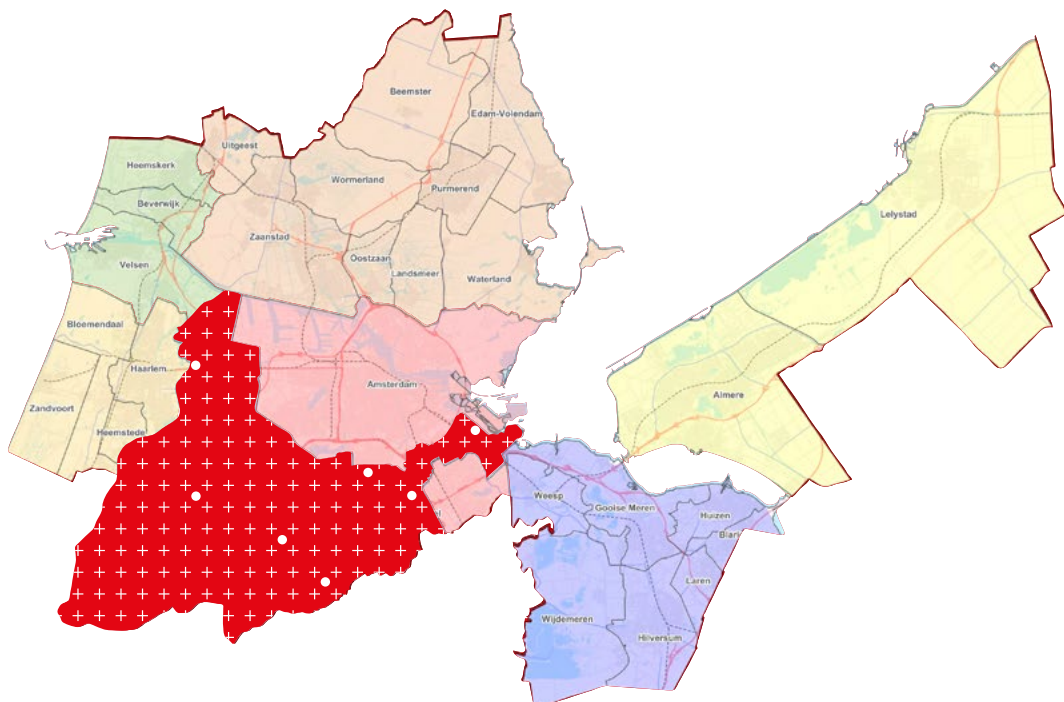
Karakteristiek

De deelregio Amstelland-Meerlanden neemt een stevige positie in binnen de MRA. De mainports Schiphol en Greenport Aalsmeer zijn belangrijke motoren van onze nationale economie; bronnen van werkgelegenheid en brandpunten van internationaal transport. Zakelijke dienstverlening en een vitaal MKB complementeren deze kracht.

Goed opgeleide inwoners en een hoog aandeel internationale kenniswerkers zijn de menselijke motoren van Amstelland-Meerlanden. Ruimtelijk biedt Amstelland-

Meerlanden diverse hoog gewaardeerde woonmilieus. Van stedelijke appartementen tot historische kernen en landelijk wonen, aangevuld met hoogwaardige culturele voorzieningen, detailhandel en liggend in een rijk geschakeerd landschap.

Van buitenplaatsen langs de Amstel, recreatie bij de Westeinderplassen, Ouderkerkerplas, Diemerscheg en Amsterdamse Bos, natuurschoon in de Ronde Hoep, de weidsheid van de Bovenkerkerpolder tot nieuwe landschappen als Park 21.



Gooi en Vechtstreek

Gemeenten in Gooi en Vechtstreek:

- Hilversum
- Gooise Meren
- Huizen
- Wijdmeren
- Weesp
- Laren
- Blaricum

Karakteristiek

Gooi en Vechtstreek is de groenblauwe verbinder van de dichtbevolkte stedelijke regio's Amsterdam, Almere, Amersfoort en Utrecht. Met hoogwaardige voorzieningen is Gooi en Vechtstreek een prettige plek om te wonen, werken en recreëren.

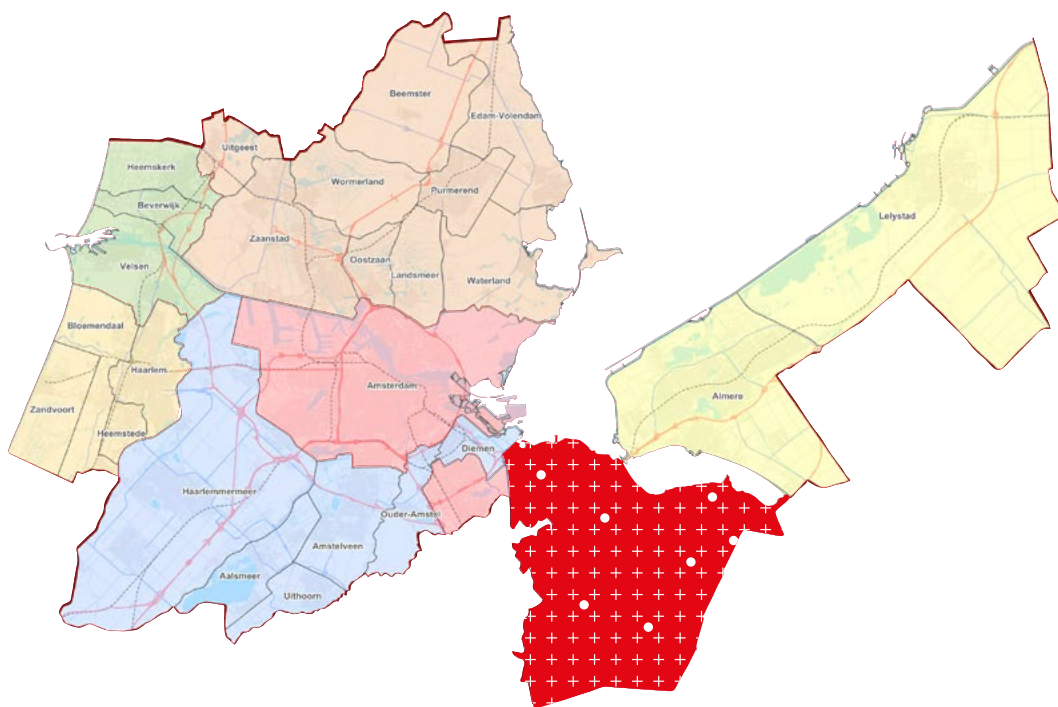
De woonomgeving is organisch gegroeid. Dit heeft geleid tot een grote variatie in woonmilieus. Er zijn verschillende

typen kernen met ieder een eigen identiteit. Het hart van de mediavalley ligt in Gooi en Vechtstreek. Sectoren zoals ICT, zorg, recreatie en groothandel maken ook een belangrijk onderdeel uit van de economie.

Het landschap van Gooi en Vechtstreek is speciaal en heel divers. Er is bos, heide, open weilanden, historische buitenplaatsen en water, zoals het Naardermeer, het plassegebied, het IJmeer en het Gooimeer. Verschillende gebieden hebben een nationale of zelfs internationale beschermde status. De verscheidenheid aan landschapstypen en de kwaliteit daarvan, in een relatief klein gebied in de verstedelijkte Randstad, maken Gooi en Vechtstreek uniek.

Gooi en Vechtstreek verbindt de metropool Amsterdam met de regio Utrecht. Via treinverbindingen en via de wegen als A1 en A27 en het landschap, maar ook in economische en bestuurlijke relaties.

De gemeenten Blaricum, Gooise Meren, Hilversum, Huizen, Laren, Weesp en Wijdmeren werken samen in het intergemeentelijk samenwerkingsverband Regio Gooi en Vechtstreek. Deze organisatie coördineert de inbreng en inzet voor de MRA.



Almere-Lelystad

Gemeenten in Almere-Lelystad:

- Almere
- Lelystad

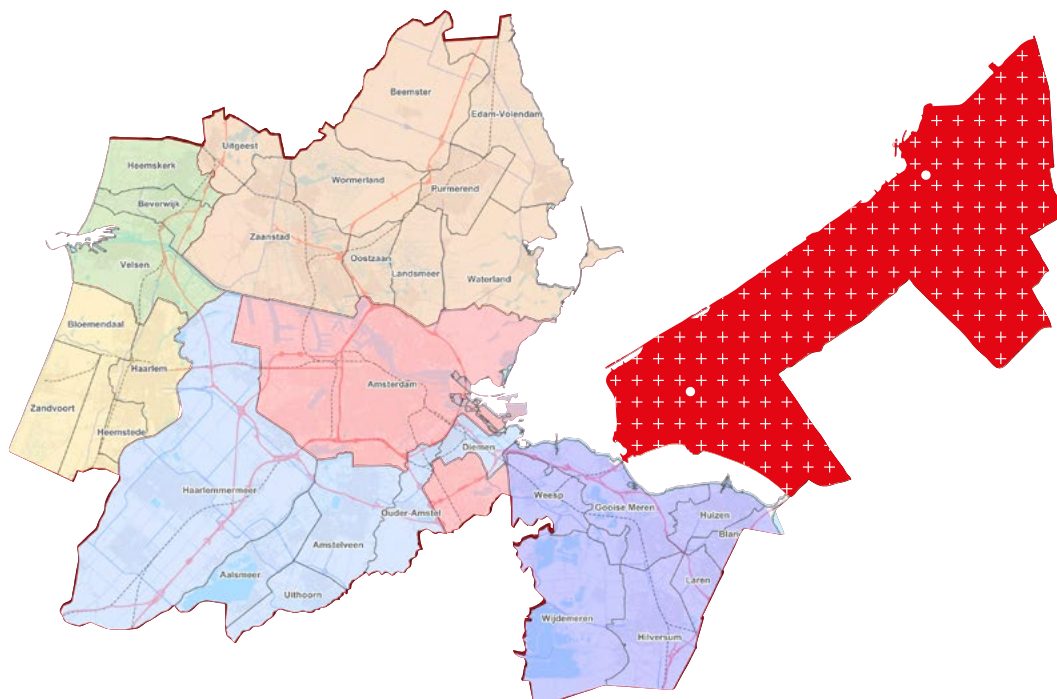
Karakteristiek

In de oostflank van de MRA ligt het nieuwe land van de Flevopolder, met daarin Almere als de tweede stad van de MRA en Lelystad. Deze deelregio kent een eigen kenmerkende demografische opbouw met een relatief jonge samenleving, relatief veel middelbaar opgeleiden en een identiteit van pionieren. De zware infrastructuur van een mainport ontbreekt, er is een sterkere relatie met landbouw, landschap, natuur en water, en er ligt nog veel nadruk op de woonfunctie. In dit nieuwe land zijn moderne architectuur, landbouwgebieden met windmolens en landschappen zoals Nationaal Park Nieuw Land en de Marker Wadden belangrijke beeldbepalers, die veel mogelijkheden tot toerisme en recreatie bieden.

De economie wordt momenteel gekenmerkt door logistiek, high tech materials, life science en agrofood. Het economische profiel van dit deel van de MRA is echter nog volop in beweging. De ambitie is daarbij dat de regio

functioneert als center of excellence voor de transitie (energie, logistiek, circulair en digitaal); nieuw land biedt ruimte voor de economie van morgen. De Floriade 2022 is hier een perfect voorbeeld van.

De steden Almere en Lelystad zijn ook nog volop in ontwikkeling. Door de verbeterde bereikbaarheid (spoor, wegen, Lelystad Airport en havenontwikkeling) komen deze steden dicht bij Amsterdam/Schiphol en ook bij Noord-Nederland te liggen. Langs deze nieuwe corridor is veel ruimte voor wonen, bedrijven en recreatieve en maatschappelijke functies. Er ligt zodoende een voortgaande uitdaging en een geweldige kans om de deelregio een structuurversterkende rol te laten vervullen voor de gehele MRA, als woongebied, als economisch deelgebied en als gebied met nieuwe natuur en landschappen.



Amsterdam

Gemeenten in Amsterdam:

- Amsterdam

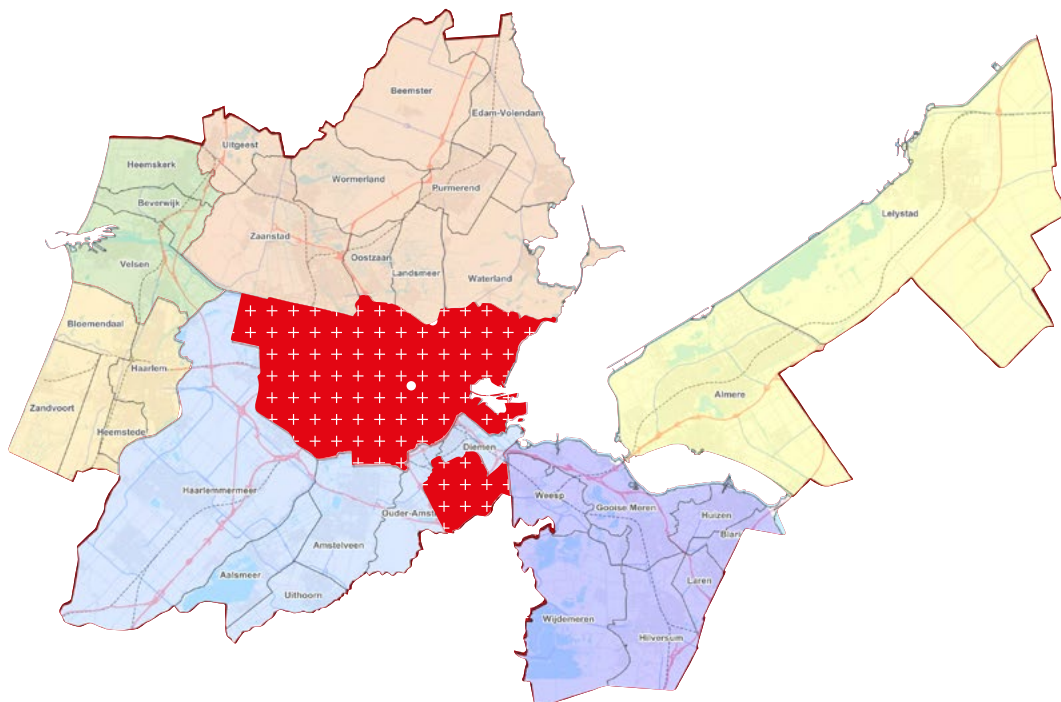
Karakteristiek

Amsterdam groeide in de zeventiende eeuw uit tot centrum van internationale handel, waar dagelijks grote stromen mensen, goederen, informatie en geld samenkomen. De met de handel gepaard gaande openheid resulteerde in een hoge mate van tolerantie en diversiteit onder de bevolking.

De geschiedenis, cultuur en welvaart maken dat Amsterdam een grote aantrekkingskracht heeft, in binnen- en buitenland. De openheid en aantrekkingskracht maken Amsterdam tot een centrum van kennis, onderzoek en innovatie. De universiteiten, scholen, kennisintensieve bedrijven en Amsterdamse ambiance trekken jongeren

die het menselijke kapitaal vormen voor de groeiende kenniseconomie. De geschiedenis als handelsstad is terug te vinden in de grote lucht- en zeehaven en de met Amsterdam geassocieerde vrijheid terug in de aanwezige culturele- en recreatie-industrie.

Hoewel hoofdstad, is Amsterdam vanouds een stad van burgers. Het zit diep in de Amsterdamse ziel te waken voor te grote verschillen tussen arm en rijk. We zien dat terug in de zorgvuldige planning en ontwerp, waar Amsterdam wereldwijd om bekend staat. Amsterdam is voor de regio en daarbuiten de stad van mogelijkheden.



De MRA en de Sustainable Development Goals

Alle 193 leden van de VN, waaronder Nederland, tekenden in 2015 voor een pakket van 17 doelstellingen dat in 2030 gerealiseerd moet zijn. Deze Sustainable Development Goals (SDG's) geven tot het jaar 2030 richting aan de wereldwijde actie voor duurzame ontwikkeling. Ze hebben betrekking op de grote wereldwijde veranderingen en meest urgente mondiale uitdagingen zoals mensenrechten, economische groei, vrede en veiligheid, klimaat. Alle 17 doelen (de Global Goals) bevatten subdoelen die direct of indirect raken aan het dagelijkse werk van lokale en regionale overheden.



In de MRA Agenda zijn de sustainable development goals niet expliciet meegenomen. Wel werken we met de agenda volop aan het realiseren van meerdere van de doelen. Centraal staat daarbij doel 11: duurzame steden en gemeenschappen. Met de opdrachten werken we daarnaast aan duurzame energie (doel 7), economische groei (doel 8), innovatie en infrastructuur (doel 9), verantwoorde consumptie en productie (doel 12), klimaatactie (doel 13), leven op het land (doel 15), sterke publieke diensten (16) en partnerschappen om doelstellingen te bereiken (17). Zie ook: www.sdg-nederland.nl.

Opdracht 0	De samenwerking verder versterken	11 Duurzame Steden en Gemeenschappen, 16 Vrede, Justitie en Sterke Publieke Diensten, 17 Partnerschap om Doelstellingen te Bereiken
Opdracht 1	Werk maken van een veerkrachtige, inclusieve en schone MRA-economie	7 Betaalbare Duurzame Energie, 8 Waardig Werk en Economische Groei, 9 Industrie, Innovatie en Infrastructuur, 11 Duurzame Steden en Gemeenschappen
Opdracht 2	Bouwen voor de woningbehoefte en met groei de leefkwaliteit van het geheel versterken	7 Betaalbare Duurzame Energie, 9 Industrie, Innovatie en Infrastructuur, 11 Duurzame Steden en Gemeenschappen, 13 Klimaatactie, 15 Leven op het Land
Opdracht 3	Vaart maken met het metropolitaan mobiliteitssysteem	9 Industrie, Innovatie en Infrastructuur, 11 Duurzame Steden en Gemeenschappen



Colofon

Portefeuillehouder MRA Agenda
Maaïke Veeningen

Ambtelijk opdrachtgever
Rijk van Ark

Kernteam MRA Agenda
Ilknur Dönmez
Judith Lekkerkerker
Jan Willem Kooijmans
Johan van Zoest
Thijs de Wit
Johan Bos

Ontwerp



Februari 2020

Opgesteld in nauw overleg met:

De klankbordgroep directeuren

Geert-Jan Put
Nina Tellegen
Gonneke Gelderloos
Bart van der Heijden
Maaïke Patist
David Beekhuis
Gea Vermeulen
Esther van Garderen
Senta Modder
Duco Stuurman
Peter Paul Horck
Michiel Ruis
Jorien Kaper
Annius Hoornstra
Jeroen Graafland
Annelies Maas-van 't Hof

De regioambassadeurs van de MRA

Marieke Knobbe (Amstelland-Meerlanden)
Rowena Kuijper (Gooi en Vechtstreek)
Herman Swen (Zaanstreek-Waterland)
Jan Willem Kooijmans (IJmond)
Steeff de Looze (Zuid-Kennemerland)
Marleen Langendijk (Amsterdam)
Frank Andriessen (Almere-Lelystad)
Enno Strating (provincie Flevoland)
David Quarles van Ufford (provincie Noord-Holland)
Marla van der Horst (Vervoerregio Amsterdam)

Met dank aan

Arjen Overbeek
Mark Intres
Remco Rienties
Martin Bekker
Steeff de Looze
David Quarles van Ufford
Miranda Bekooy





**metropool
regioamsterdam**

Dit is een uitgave van het MRA Bureau
Strawinskylaan 1779 (WTC, I-toren)
1077 XX Amsterdam

info@metropoolregioamsterdam.nl
www.metropoolregioamsterdam.nl