

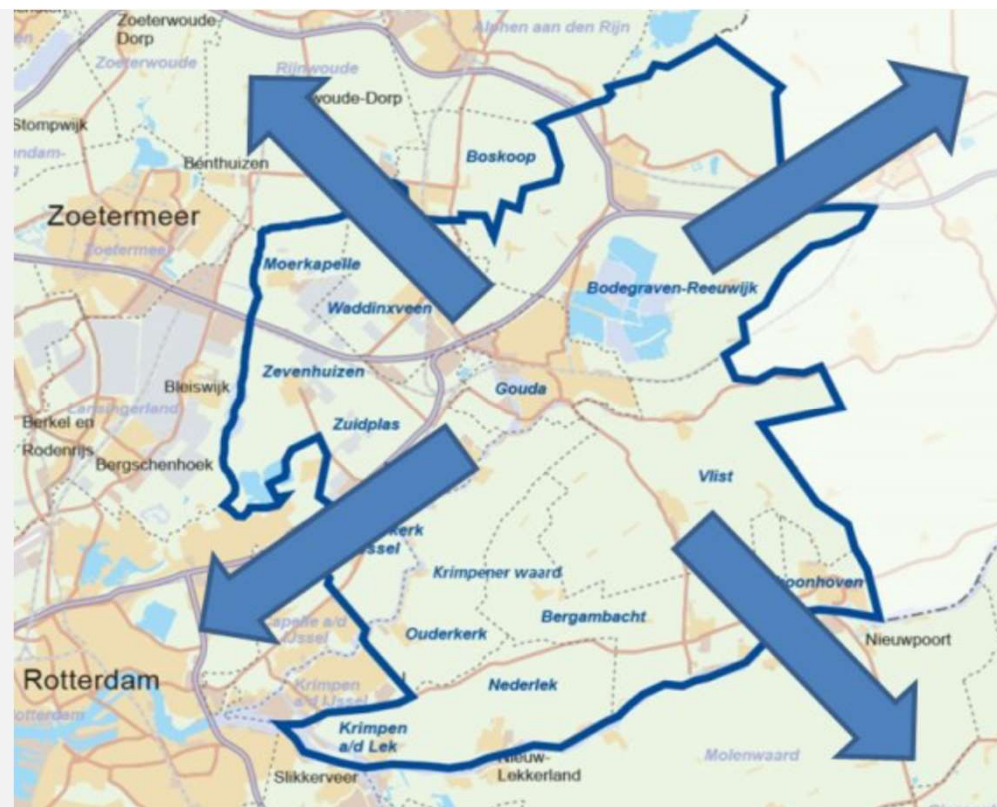


code**samen**

**“We kunnen
zoveel meer!”**

Evaluatie samenwerking Regio Midden-Holland

Rapportage Code Samen
Dirk Louter, Han Hiemstra
5 juli 2017



Opbouw rapportage

Voor u ligt de beknopte rapportage opgesteld in het kader van de evaluatie van de samenwerking in de regio Midden-Holland.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

1. Aanleiding evaluatie en status rapportage
2. Onderzoeksproces
3. Analyse RMH-samenwerking
 - A. Zelfbeeld RMH-samenwerking
 - B. Beeld externe partners RMH-samenwerking
 - C. Beeld onderzoekers RMH-samenwerking
4. Beoordeling RMH-samenwerking
5. Aanbevelingen RMH-samenwerking



1. Aanleiding evaluatie en status rapportage

Aanleiding 1

Vanaf 2016 wordt samengewerkt in een netwerkorganisatie. Per begin 2016 is een (nieuwe) *GR RMH* van kracht. Bij vaststelling van deze GR is een evaluatiebepaling opgenomen, met accent op de rol/betrokkenheid van de raden en het goed functioneren van de GR in relatie tot netwerksamenwerking Midden-Holland.

Aanleiding 2

In 2014 is het AGW-convenant gesloten (Alphen aan den Rijn/Gouda/ Woerden - Gouda namens "Nieuwe Regio"). Enkele gemeenten hebben verzocht deze *AGW-samenwerking* te evalueren in het licht van het (inmiddels gesloten) bestuursakkoord met de Provincie.

Algemeen

Iedere samenwerking vraagt *onderhoud en eventuele hercontractering*. Met name regelmatige afstemming op onderliggende belangen/oriëntaties en wijzigingen daarin ("halen en brengen").

Rapportage:

- Er is een **zelfbeeld** (hoofdstuk 3a) door de partners in de RMH-samenwerking geformuleerd via 7 dialooggesprekken en een consolidatiegesprek;
- Er is een (beknopt) **extern- of omgevingsbeeld** (hoofdstuk 3b) opgesteld waarvoor informatie van maatschappelijke en bestuurlijke partners is verzameld over de RMH-samenwerking;
- Er is door de onderzoekers, vanuit hun eigen praktijkervaring, een **professioneel beeld** opgesteld van de RMH-samenwerking (hoofdstuk 3c).

Op basis van deze beelden is een **samenvattend oordeel** over de RMH-samenwerking geformuleerd en zijn **aanbevelingen** voor verbetering opgesteld (hoofdstuk 4-5).



2. Onderzoeksproces

Stappen in het onderzoek:

1. Inventarisatie van werkwijze, inhoud en verbeterpunten

2. Analyse van werkwijze, inhoud en verbeterpunten

3. Synthese en conclusies

Inventarisatie

- Deskresearch documentatie RMH-samenwerking
- Uitzetten vragenlijst *) onder colleges, programmasecretarissen, strategisch adviseurs, griffiers en raadsleden
- Gesprekken met sleutelfiguren c.q. deelnemers RMH-gremia

Analyse

- Verdiepende gesprekken gericht op AGW-convenant (met provincie, Alphen aan den Rijn en Woerden) en gericht op Lobby A20 (TLN)
- Gesprek met vertegenwoordiger van Midden Holland Onderneemt
- Dialooggesprekken met: KBG Raden, Griffiers, Strategisch Adviseurs, Programmasecretarissen, RSO, Voorzitters Bestuurlijke Overleggen, DB
- Formuleren zelfbeeld

Synthese en conclusies

- Consolidatiegesprek met vertegenwoordigers DB, Voorzitters Bestuurlijke Overleggen, RSO, Programmasecretarissen en Strategisch Adviseurs
- Toetsing bevindingen op hoofdlijnen (via Begeleidingscommissie)

*) de informatie uit de 40 ingevulde vragenlijsten is als input voor de dialooggesprekken gebruikt.

Rapportage

(inclusief oordeelsvorming en aanbevelingen)

3a. Analyse RMH-samenwerking

Zelfbeeld: algemeen en inhoud

Algemeen

- Stap naar nieuwe vorm van netwerksamenwerking is goed geweest
- Positief gevoel (intern en extern) dat moeizame samenwerking in ISMH achter de rug is en dat negatieve energie wordt omgezet in (meer) positieve energie
- Gang van zaken rond aangaan en functioneren AGW-samenwerking is (nog steeds) een discussiepunt en aanleiding voor negatieve energie in de bestuurlijke verhoudingen
- Stoppen is geen optie; verbeteren is wel nodig/gewenst

Inhoud

- Na twee jaar zijn de harde inhoudelijke resultaten nog beperkt
- Positieve inhoudelijke resultaten van de RMH-samenwerking zijn de Lobby A20, het RVVP, Bodegraven-boog, het regionaal Huisvestingsprogramma en de gezamenlijke inkoop Sociaal Domein
- Het organiseren van projectgerichte, uitvoerende capaciteit vindt incrementeel plaats en loopt telkens aan tegen de grens van lokale belangen, beschikbare budgetten en ontbrekende uitvoeringscapaciteit
- Capaciteitsvraagstuk is, met uitzondering van Sociaal Domein, nog niet inhoudelijk besproken als RMH
- De vertaling van projecten in uitvoeringsprogramma's en het onderbrengen ervan in de systematiek van de gemeenten is de inhoudelijke uitdaging voor het vervolg van de RMH-samenwerking

Citaten gesprekken:

- Is het glas half vol of leeg?
- Er zit lijn op de ruis...
- AGW: de olifant in de kamer
- Stoppen met "Ach en Wee"!
- Where is the beef?
- We zijn maar met z'n vijven!
- Vooruitkijken en doorpakken
- We kunnen zoveel meer
- Het is nu: "through or die"
- Op naar RMH 3.0!

3a. Analyse RMH-samenwerking

Zelfbeeld: proces en relaties

Proces en relaties

- Er zijn met name procesresultaten geboekt (zie volgende sheet: resultaten)
- Het maken van procesafspraken bij start RMH-samenwerking heeft (te) veel tijd gekost
- Degenen die actief zijn in de RMH-netwerksamenwerking opereren vaak op een eiland; de verbinding met en in de aangesloten gemeenten moet steviger
- De RMH-samenwerking is (nog) niet goed ingesteld op het werken in ook andere c.q. wisselende allianties, zoals rond het AGW-convenant; AGW zou meer moeten aansluiten bij RMH (in plaats van andersom)
- Rollen, bevoegdheden en belangen van de verschillende RMH-onderdelen zijn niet altijd duidelijk, eenduidig en onderling goed afgestemd
- Het is lastig binnen de constructie zoals die nu functioneert van “plan naar uitvoering” te komen, met name vanwege onduidelijkheid en acceptatie van rollen
- Specifiek ten aanzien van de rol van het DB (de burgemeesters), het RSO (de gemeentesecretarissen) en de raden (hoe functioneren die in het netwerk) en de Klankbordgroep is er sprake van onduidelijkheid
- Er is weinig aandacht voor onderlinge relaties en het onderlinge vertrouwen en de gunfactor kan verbeteren; deelnemers moeten elkaar (op verschillende niveaus) vaker en spontaner vaker opzoeken
- De RMH-samenwerking is voor de buitenwereld weinig zichtbaar; lobby moet gericht, effectiever/beter
- De huidige werkdruk van de programmasecretarissen is een aandachtspunt

Uitspraken over rollen binnen RMH

- Programmasecretarissen zijn de RMH-frontsoldaten
- ISMH was het feestje van de burgemeesters, RMH het tegenovergestelde
- Zonder de regiosecretaris zouden we niet staan waar we staan
- De plaatsvervangend regiosecretaris is de onmisbare spin in het RMH-web



3a. Analyse RMH-samenwerking

Zelfbeeld: resultaten

Algemeen

- Vaststellen strategische agenda
- Sluiten Groene Hart Bestuursakkoord met provincie, Alphen aan den Rijn en Woerden

Economie, Arbeidsmarkt en Onderwijs

- Lobby tegen ontwikkeling HOM (Zoetermeer)
- Regionale inbreng provinciale Koopstromen-onderzoek
- Kom Binnen Bij Bedrijven-dag
- Opzetten lobby-traject voor logistieke corridor A12
- Regionale kantorenstrategie

Ruimte en Wonen

- Actualisatie Regionale Projectenlijst Woningbouw 2015 en de monitor woningbouw Midden-Holland 2016
- Nationaal congres Heel Holland Zakt georganiseerd door Platform Slappe Bodem
- Raadsledenavond Ruimte en Wonen
- Positionering Midden-Holland in de verstedelijkingsstrategie Zuidelijke Randstad

Verkeer en vervoer

- Onderzoek verbreding A20 naar voren gehaald
- Vaststelling Regionaal Verkeers- en Vervoersplan Midden-Holland
- Presentatie onderzoek landbouwverkeer

Sociaal Domein

- Digitale learning community www.anderehanden.com opgezet
- Realisatie projectplan voor een versimpelde bekostigingssystematiek
- Realisatie Jeugdondersteuning Op School

Natuur, Water en Recreatie

- Ontwikkelen kansenkaart en regiobijeenkomst waterrecreatie en erfgoed Hollandsche IJssel
- Oplevering wandelroutenetwerk Gouwe Wiericke



3b. Analyse RMH-samenwerking

Beeld externe partners

Algemeen

- Externe partners staan ver van de interne processen, structuur en werking van de samenwerking, hebben wel een beeld van het nut van de samenwerking (ervaringen met RMH, soms aangevuld met ervaringen uit andere regio's)
- Zolang de belangen van de RMH-gemeenten volledig overeenkomen, ontstaat een krachtig, positief beeld; dit is anders bij onderwerpen waar de belangen van vijf gemeenten uiteenlopen
- RMH is als regio weinig zichtbaar en merkbaar en heeft weinig profiel

Verkeer en vervoer

- Beeld TLN: daadkrachtige regio met aanjaagfunctie
- Lobbytraject A20 positief
- De RMH-samenwerking wordt ervaren als "korte en snelle lijnen"
- In vergelijking met trajecten in andere regio's erg positief
- Bij belangentegenstelling tussen RMH-deelnemers zelf wordt het moeizamer en ondoorzichtiger

Midden Holland Onderneemt

- Positief beeld MHO van het samen optrekken met gemeente(n) en regio
- Zeer positief over het aan tafel zitten bij het BO EA&O
- RMH moet wel meer profiel krijgen; er moet meer worden geïnvesteerd in gezamenlijke strategie en lobby
- RMH ontbeert capaciteit in uitvoering
- Verbindende thema's: ambacht, productie, kennis, ict en diversiteit
- Ondernemers in de regio hebben behoefte aan programmamanager als "liason" voor alle ondernemers binnen RMH (lieft met ondersteuning vanuit de regio)
- Er ligt een prachtige kans rond de IT-universiteit (SUPINFO)
- Ondernemersprijs Midden Holland belangrijk bindmiddel
- Gemeenten moeten meer vertrouwen in elkaar hebben en elkaar waar nodig ook wat gunnen

AGW-samenwerking

- Bestuurlijke partners (provincie en gemeenten Alphen aan den Rijn en Woerden) ervaren samenwerking als positief
- Nemen waar (soms met enige verwondering) dat binnen RMH gesprekken soms moeizaam verlopen en samenwerking verschillend wordt beleefd
- Willen graag slagvaardig en inhoudsgericht door



3c. Analyse RMH-samenwerking

Beeld onderzoekers: algemeen

Algemeen

- Nieuwe innovatieve vorm van netwerksamenwerking gestart in 2015
- Deze vorm was een breuk met het verleden in die zin dat de oude institutie ISMH werd ontmanteld en de taken anders waren georganiseerd+ deels in uitvoerende diensten en deels in de RMH-netwerksamenwerking
- Deze vorm van samenwerking (“ontinstitutionalisering”) is niet nieuw in Nederland, maar past wel in een actuele trend; inmiddels wordt in tal van andere regio’s getracht hier invulling aan te geven (bv. Noord-Veluwe, Metropoolregio Eindhoven, regio Achterhoek, Alblasserwaard-Vijfheerenlanden)
- De uitgangspunten voor de netwerksamenwerking RMH zijn opgesteld en vastgelegd in o.a. “De Nieuwe Regio; visie op regionale samenwerking”
- In deze vorm van samenwerking staat niet het instituut centraal, maar de deelnemers en hun vermogen en ambities om tot gezamenlijke resultaten te komen: het gaat niet om een regio-organisatie, maar om het organiseren van de regio
- Deze nieuwe vorm van samenwerken is enerzijds verlichtend en bevrijdend (en zo is het ook in Midden-Holland ervaren), anderzijds moet, door het vervallen van bestaande routines en procedures, de weg om tot ot gezamenlijkheid en tot resultaten te komen deels opnieuw “uitgevonden” worden.
- De start van deze innovatieve vorm van netwerksamenwerking viel ongeveer samen met de start van de nieuwe gemeente Krimpenerwaard, die qua inwonertal de tweede gemeenten binnen RMH is geworden
- De nieuwe samenwerking heeft nu betrekking op 5 gemeenten, waarbij niet alleen de governancevorm maar ook de onderlinge verhoudingen tussen gemeenten zijn veranderd ten opzichte van enkele jaren geleden. Dit werkt door in de opbouw van deze nieuwe samenwerkingsvorm.



3c. Analyse RMH-samenwerking

Beeld onderzoekers per bestuurstafel

Sociaal Domein

- In sterke mate uitvoeringsgericht en daardoor “anders” dan de andere tafels
- Min of meer gedwongen samenwerking
- Werkt goed, sinds centrale sturing door RSO
- Op gezamenlijke inkoop (met omvang 86 mln) veel bespaard
- Er ontstaat een trend (bij aantal gemeenten) om eigen accenten in de uitvoering aan te brengen

Economie, Arbeidsmarkt en Onderwijs

- Verbinding wel op Economie, de RMH-gemeenten hebben geen gezamenlijke arbeidsmarkt
- Veel onderwerpen bewegen zich ook op hoger schaalniveau
- Nauwelijks ambtelijke capaciteit economie in gemeenten
- Overleg werkt goed, verbinding AGW geeft storing/dubbeling
- Provincie vraagt kantorenvisie RMH, maar schakelt ook op andere tafels

Ruimte en Wonen

- Belangen van gemeenten verschillen onderling op enkele terreinen (m.n. wonen)
- Het onderwerp wonen is tegen advies van BO Ruimte en Wonen in AGW-convenant meegenomen
- Provincie vraagt woonvisie RMH, maar schakelt ook op andere tafels

Natuur, Water en Recreatie

- Beweegt deels op hoger schaalniveau van RMH (Groene Hart)
- Toegevoegde waarde RMH vaag
- Is voor Zuidplas minder relevant
- Nauwelijks ambtelijke capaciteit
- Vele belangenorganisaties actief
- Waterrecreatie is “verweesd” onderwerp
- Raden gaan diep in onderwerpen, i.p.v. alleen kaderstellend te zijn

Verkeer en vervoer

- Concreet onderwerp, met vaak “gezamenlijke vijand”
- Weinig concurrentie tussen RMH-gemeenten
- Lobby A20 succesvol, nu wachten op politieke agendering
- RVVP heeft lange opstart gekend, is positief ontvangen en moet nu in uitvoering (25 uitvoeringsprojecten)

Platform Slappe bodem

- Resultaten bereiken op hoger schaalniveau
- Positief, belangen zijn redelijk congruent

Cultuur

- “Weestaak”, want geen bestuurlijke tafel
- Stimuleren cultuurparticipatie
- organisatie naar 1 à 2 RMH-conferenties per jaar



3c. Analyse RMH-samenwerking

Beeld onderzoekers: inhoud en resultaten

Inhoud en resultaten

- In traject “Nieuwe Regio” zijn 7 kernwaarden geformuleerd voor de samenwerking in RMH; deze kernwaarden geven zicht op de positionering en toegevoegde waarde van RMH in de bredere “groen/rode” context, op hogere schaalniveaus (Groene Hart, Randstad, Zuidvleugel etc.) en daarmee op de meervoudige oriëntaties van de gemeenten
- Deze kernwaarden (“why”) voor de strategische RMH-samenwerking zijn weinig of niet gearticuleerd en zichtbaar in het handelen op dit moment
- Het wervend verhaal op het belang en de waarde van de strategische RMH-samenwerking (zowel intern als extern) krijgt te weinig aandacht; er is wel veel aandacht voor intern RMH-functioneren en “gedoe”
- Hierdoor lijkt RMH minder een “strategische” samenwerking en meer een “beleidsmatige/inhoudelijke” samenwerking op enkele belangrijke onderwerpen die de gemeenten betreffen
- Netwerksamenwerking (m.u.v. het Sociaal Domein) leidt tot relevante procesresultaten (planvorming, betere interne en externe overlegbasis, agendering, coördinatie e.d.), maar (nog) weinig of niet tot concrete harde resultaten (extra middelen, afspraken met derden etc.) voor het gebied
- Het RVVP biedt mogelijkheden om op hoger schaalniveau concrete resultaten voor de RMH-gemeenten te bewerkstelligen
- In AGW-verband is inmiddels een uitvoeringsprogramma opgesteld met een goede kans op (co-)financiering van projecten door Provincie Zuid-Holland (en daarmee op succes)
- Er is (behoudens de afspraken die al liepen binnen het Sociaal Domein) geen concreet nieuw voorstel (met financiering en capaciteit) vanuit RMH-samenwerking via de colleges en de raden in besluitvorming genomen
- Er zijn op enkele tafels (nog) geen concrete uitvoeringsprogramma’s opgesteld
- Er worden niet of nauwelijks SMART-doelen binnen de RMH-samenwerking geformuleerd

3c. Analyse RMH-samenwerking

Beeld onderzoekers: proces en werkwijzen

Proces en werkwijzen

- Vastgelegde uitgangspunten en afspraken organisatie netwerksamenwerking (2015) worden deels wel en deels niet toegepast
- Het ambtelijk netwerk binnen de vijf gemeenten heeft zich niet of nauwelijks verbreed en/of verdiept, er is sprake van eilandvorming en de wijze waarop de programmamanagers met de eigen lijnorganisaties zijn verbonden laat grote verschillen zien
- Slechts een beperkt aantal medewerkers binnen iedere gemeente denken en werken vanuit de gezamenlijke RMH-gedachte “het organiseren van de regio”; het overgrote deel van de medewerkers in de vijf gemeenten staat ver af van RMH en ziet het niet als iets van hen
- Gemeenteraden zijn op inhoud nauwelijks aangehaakt en maken geen onderdeel van de netwerksamenwerking uit
- Diverse gremia zijn op zoek naar hun rol (RSO, DB, KBG); dit zoekgedrag varieert tussen netwerkinvulling en structuurinvulling
- Ambtelijke en bestuurlijke sturing is sterk gericht op stroomlijning van processen en betrekkelijk weinig gericht op “organisatie van successen”; het bewust en actief creëren (en vieren) van succes is noodzakelijk als brandstof voor samenwerking
- De totstandkoming van het AGW-convenant en van het proces erna heeft veel “gedoe” veroorzaakt en suddert lang na
- Onderlinge verhoudingen en gedrag zijn weinig verbindend; er is weinig tijd en aandacht voor de relationele aspecten van samenwerking



3c. Analyse RMH-samenwerking

Beeld onderzoekers: rol gemeenteraden

Rol Raden

- De gemeenteraden zijn wel geïnformeerd maar op inhoud nauwelijks aangehaakt
- De raden maken materieel gezien geen of slechts beperkt onderdeel uit van de netwerksamenwerking
- De Klankbordgroep pakt een nuttige rol in het begeleiden van het proces en speelt een goede rol in verbindingen
- Door de door de Klankbordgroep opgepakte rol zijn de raden (indirect) wel beter in positie gebracht wat betreft het proces van samenwerking
- De mindset in de verschillende gemeenteraden is ambivalent en wisselend; enerzijds gestoeld op de benadering vanuit het principe “wat levert de samenwerking onze gemeente concreet op” en anderzijds vanuit “wat goed is voor de regio is ook goed voor ons”
- Er is geen gemeenschappelijkheid vanuit de gemeenteraden richting de samenwerking (ieder voor zich)
- Versterking van het (gezamenlijk) eigenaarschap van RMH bij de gemeenteraden is belangrijk om grotere en ingrijpender gezamenlijke beslissingen te kunnen nemen
- De gemeenteraden moeten primair via de inhoud (programma's, concrete voorstellen e.d.) worden betrokken om (meer) eigenaarschap te gaan voelen
- De Klankbordgroep kan een sterkere rol vervullen in organiseren van het netwerkproces in en tussen de vijf gemeenteraden



4. Beoordeling RMH-samenwerking

(1)

Achtergrond

- De keuze voor de netwerksamenwerking in 2015 deels vanwege “negatieve” drijfveer: beperkte resultaten ISMH-samenwerking, governance ISMH beperkt beheersbaar, verzwakte en moeizame bestuurlijke verhoudingen
- De “Nieuwe Regio” herformuleerde het belang en “why” van samenwerking in RMH-verband
- De positieve (en vernieuwende) keuze voor een “netwerksamenwerking” is gemaakt vanuit een gezamenlijke strategische agenda
- Als basis voor de RMH-samenwerking fungeert “De nieuwe regio: Visie op Regionale Samenwerking” en bijbehorende notities en presentaties

Evaluatie “right on time”

- Door verschillende betrokkenen is aangegeven dat de evaluatie te vroeg komt, omdat het zich nog niet heeft kunnen bewijzen in voldoende concrete resultaten
- De onderzoekers zijn van mening dat het een wijze beslissing is geweest vroegtijdig te evalueren; vanuit het functioneren en de resultaten die zijn geboekt is het voor de RMH-samenwerking het juiste moment om te leren en in te zetten op verbetering met het oog op het (meer, beter en sneller) bereiken van resultaten

“Er kan zoveel meer”

- De uitgangspunten, afspraken en keuzes die zijn vastgelegd bij start van de netwerksamenwerking in 2015 waren veelbelovend en bieden in grote lijnen nog steeds voldoende perspectief
- Er is al veel gebeurd om die keuzes van 2015 in werking te krijgen
- Binnen die uitgangspunten kan (en moet) er meer resultaat worden bereikt
- Meer resultaat kan worden bereikt door inzet op *inhoud* (strategie en resultaten) en *gedrag* en door versterking van de ondersteunende *structuur en processen*

4. Beoordeling RMH-samenwerking (2)

Strategisch karakter samenwerking verwaterd

- De in het kader van “de Nieuwe Regio” geformuleerde 7 kernwaarden bieden een onderbouwing voor de keuze van strategische thema’s, de positionering van RMH in breder verband en de meerwaarde van diversiteit en meerzijdige oriëntaties van gemeenten; bij de huidige uitvoering van de strategische agenda is deze onderliggende strategie niet meer herkenbaar
- De relatie met andere gebieden (w.o. AGW) en de meerzijdige oriëntatie van de gemeenten wordt meer als “last” dan als kwaliteit ervaren; bij uitvoering van de strategische thema’s is daardoor meer sprake van een beleidsmatige samenwerking op gedeelde belangen dan een strategische aanpak voor de regio
- Het bindend en wervend karakter van de strategische agenda wordt daarmee (zowel intern en extern) minder en er komt meer nadruk te liggen op de verschillen (visies, belangen) tussen gemeenten en minder op het gedeeld strategisch belang

Harde resultaten samenwerking te beperkt

- De strategische samenwerking op RMH-niveau is vanuit de inhoud geredeneerd verklaarbaar en nuttig maar is zeker niet vanzelfsprekend.....
- De keus voor een betrekkelijk lichte strategisch samenwerking (in institutionele en personele zin) is logisch maar geeft ook een risico: de energie en richting in de samenwerking moet dan echt uit de inhoud komen en de samenwerking heeft regelmatig resultaten en successen nodig (als *brandstof*)
- Kijkend naar wat in een kleine twee jaar inhoudelijk is bereikt kan dat als mager worden beoordeeld; er zijn vooral “procesresultaten” en nog weinig echte harde (project)resultaten
- Er is nog weinig expliciet beeld bij de direct betrokkenen van hetgeen de samenwerking in de komende jaren moet en kan opleveren en voor zover dat er wel is, is het sector- of disciplinegericht en weinig integraal en/of strategisch onderbouwd
- Zonder voeding met duidelijke resultaten kost deze samenwerking te veel (tijd, mensen, middelen, bestuurlijke aandacht) en komt op een dood spoor: motivatie en eigenaarschap zal fors verminderen
- Om deze vorm van samenwerking de komende jaren succesvol te maken is de eerste prioriteit: gezamenlijk resultaten bereiken

4. Beoordeling RMH-samenwerking (3)

Structuur onaf , werkwijze te weinig slagvaardig en netwerkvorming beperkt

- In 2015 zijn keuzes gemaakt voor inrichting van de gekozen (lichte) samenwerkingsstructuur
- Binnen die structuur zijn diverse gremia nu nog op zoek naar hun rol, met name het DB en het RSO en in zekere zin ook de KBG
- De GR heeft materieel eigenlijk geen functie en het AB functioneert nauwelijks, althans niet in inhoudelijke zin als een algemeen bestuur op inhoudelijke thema's
- Daarnaast zijn enkele keuzes die al in 2015 gemaakt zijn (o.a. taakverdeling gemeenten in de uitvoering) in de praktijk niet of nauwelijks doorgevoerd, met name wat betreft ambtelijke inbedding en de aansturing van de RMH-samenwerking
- De programmasecretarissen hebben weinig aansluiting in "thuisorganisatie", er is weinig sturing en coördinatie op uitvoering en middelen vanuit de individuele gemeenten; hierdoor is het moeilijk om slagkracht en voortvarendheid te organiseren

Gemeenteraden op afstand

- Er blijkt nauwelijks een inhoudelijke positie voor de gemeenteraden in het proces van samenwerking, terwijl dit wel de bedoeling was
- Het instellen van de KGB heeft weliswaar de verbinding tussen raden en RMH verkleind (procesmatig), maar heeft geen daadwerkelijke inhoudelijke rol van de raden binnen de samenwerking bewerkstelligd

Externe oriëntatie beperkt ontwikkeld en uitgebouwd

- In de uitgangspunten van 2015 was veel plaats ingeruimd voor het versterken van externe relaties en de ontwikkeling van allianties en verbindingen met (maatschappelijke en bestuurlijke) partijen buiten RMH; dit komt beperkt tot stand, wel op specifieke onderwerpen, maar niet als RMH-activiteit
- Het gebied Midden-Holland is als geheel naar buiten toe beperkt zichtbaar of herkenbaar (alleen bij specifieke onderwerpen of partijen) en heeft geen duidelijk profiel

4. Beoordeling RMH-samenwerking (4)

Gedrag in samenwerking niet altijd constructief

- De “oude” bestuurlijke verhoudingen en geschiedenissen uit de ISMH-periode zijn nog aanwezig en kleuren soms nog steeds de relaties
- Er is bij de key-spelers weinig trots over de RMH-samenwerking
- Op onderdelen is er sprake van weinig vertrouwen (in elkaar) en een te lage gunfactor
- De verdeling van de voorzitterschappen van de bestuurstafels heeft veel te lang geduurd
- Het AGW-dossier (dat al ruim 2 jaar loopt en waar destijds ook al duidelijke afspraken over zijn vastgelegd) is nog steeds een soort twistappel; en dan met name gericht op de wijze waarop destijds de ondertekening tot stand is gekomen
- Voorgaande constatering laten weinig gezamenlijk probleemoplossend vermogen zien

Samenwerkingsgedrag en verbindingen krijgen te weinig aandacht

- Ook de RMH-netwerksamenwerking drijft (naast inhoud: resultaten, inspiratie, opportuniteiten) op samenwerkingsgedrag (dialogoog/luisteren, openheid/vertrouwen, gunnen/respect); het onderling gedrag en de relaties worden in de RMH-samenwerking als gegeven beschouwd en niet als iets waaraan bewust en voortdurend gewerkt moet worden
- Een de RMH- netwerksamenwerking heeft behoefte aan continue verbinding en versterking/uitbreiding van het netwerk; zowel ambtelijk, bestuurlijk, politiek als maatschappelijk is de RMH-samenwerking te veel geïsoleerd en een “eigen kleine wereld” binnen de grote wereld van de gemeenten en instituties die het betreft



4. Beoordeling RMH-samenwerking (5)

Recapitulatie en beoordelingskader onderzoekers

- Het zelfbeeld, het beeld van externe partners en het beeld van de onderzoekers laat grote overeenkomsten qua bevindingen zien
- Het *gedeelde* beeld is dat met de keuze voor de RMH-netwerksamenwerking een noodzakelijke en positieve weg is ingeslagen om te komen tot gezamenlijke inhoudelijke resultaten voor de regio
- Het *gedeelde* beeld is tevens dat weliswaar op enkele onderdelen goede resultaten zijn bereikt, maar dat verbetering (meer en snellere resultaten) mogelijk en nodig is
- De *onderzoekers* zijn van mening dat gesignaleerde verbeterpunten **urgent en belangrijk** zijn, omdat:
 1. Juist een netwerksamenwerking een zelfstandige en brede dynamiek vanuit inhoud moet krijgen om duurzaam te zijn; structuren en instrumenten houden de boel niet (meer) bij elkaar. Resultaten vormen de noodzakelijke “brandstof” om duurzaam samen te werken en hierin verder te ontwikkelen;
 2. De RMH-samenwerking niet vanzelfsprekend is vanuit een natuurlijke grens of een dominant gezamenlijk belang of thema en zich dus voortdurend moet bewijzen en bevestigen;
 3. De samenwerking op dit moment last heeft van de diversiteit tussen de partners en samenbindende visie en resultaten nodig heeft om duurzaam voort te kunnen bestaan en zich verder te kunnen ontwikkelen. Dan biedt onderlinge diversiteit juist ook mogelijkheden;
 4. Er hard wordt gewerkt (door zowel bestuurlijk als - een nog te beperkt aantal - ambtelijk betrokkenen) aan de samenwerking en dat resultaten nodig zijn om motivatie en energie in het proces te houden; de lat mag best omhoog daarvoor;
 5. Er (deels) met gebruikmaking van de oorspronkelijke uitgangspunten en met relatief beperkte interventies op het gebied van inhoud, proces en gedrag veel verbetering en ontwikkeling in de samenwerking mogelijk is.
- Met respect voor de ingeslagen weg en voor de behaalde resultaten tot nu toe; werk aan een route om er *echt* een succes van te maken
- In deze vorm kan het en het gebied/de regio verdient het: **“er kan zoveel meer!”**

5. Aanbevelingen RMH-samenwerking (1)

A. Versterk de inhoudelijke basis van en focus in de samenwerking

- Werk de strategische agenda uit in een breed gedeelde, werkbare strategie op basis van eerdere kernwaarden (incl. het uitnutten van de meerzijdige oriëntaties)
- Zorg dat er in tweede helft van 2017 concept-uitvoeringsprogramma's liggen op de 5 samenwerkings-terreinen (waarbij beter 3 punten goed en SMART uitgewerkt zijn dan 6 vaag)
- Maak op basis hiervan een *integraal en strategisch* Midden-Hollandwerkprogramma waar alle 5 gemeenten gezamenlijk voor willen gaan (met inbegrip van geven en nemen); incl. een middelenparagraaf (geld en capaciteit) en een integrale lobby-agenda
- Benut de opstelling van dit MH-werkprogramma om als partners te hercontracteren op de essentie van de samenwerking en de relatie met de onderliggende lokale belangenagenda's
- Geef ruimte aan deelnemers om naast dit MH-werkprogramma gelegenhedenarrangementen onderling met elkaar en evt. met andere partners aan te gaan op onderwerpen (met mogelijkheid van deelname door andere RMH-partners onder het motto "graag of niet")
- Maak de (deel)werkprogramma's Verkeer & Vervoer, Natuur, Water & Recreatie en Economie, Arbeidsmarkt & Onderwijs leidend voor de AGW-samenwerking en neem vanuit die programma's de leiding op inhoud en proces als grootste partner in AGW
- Benut het integrale MH-werkprogramma om eigenaarschap en betrokkenheid gemeenteraden te versterken
- Overweeg een (informele) "Verenigde Vergadering" in te stellen om daarmee de gemeenteraden actief te betrekken bij inhoudelijke hoofdafwegingen in het samenwerkingsproces (max 1-2 keer per jaar)



5. Aanbevelingen RMH-samenwerking (2)

B. Vergroot de slagvaardigheid in uitvoering van plannen en projecten

- Ontdubbel overleg aan AGW-tafels en RMH-tafels; vereenvoudig naast de inhoudelijke afstemming (zie hiervoor) ook de werkwijze (bijvoorbeeld door delegatie vanuit RMH-tafels naar AGW-tafels)
- Maak iedere RMH-gemeente “gastgemeente” voor uitvoering plannen en projecten op een domein inclusief het organiseren van gezamenlijke middelen en capaciteit voor uitvoering MH-programma en overige projecten
- Maak het RSO spil en spelverdeler in de uitvoering hiervan met advies- en ondersteuningsrol voor strategisch adviseurs en programmasecretarissen
- Stel een stevige procesmanager aan (tussen en boven de partijen) ten behoeve van de opstelling van het MH-werkprogramma en van de lobby-agenda (projectaanpak tweede half jaar 2017)
- Ontwikkel een helder informatie-instrument voor voortgang en ontwikkeling van de samenwerking per domein (alsmede integraal); niet primair als verantwoording, wel als basis voor onderlinge verbinding
- Zorg dat er begin 2018 een plan ligt voor de bestuurlijke overgang na de verkiezingen van maart 2018, zodat met nieuwe Colleges van B&W en gemeenteraden er weer snel meters gemaakt kunnen worden

C. Versterk, verbreed en verdiep het RMH-netwerk (binnen en buiten)

- Ontwikkel met en voor de gemeenteraden/KBG een (eigen) netwerkstructuur voor uitwisseling informatie, voor dialoog op inhoud en voor afstemming inzake processen van besluitvorming RMH
- Verbreed en verdiep het ambtelijk netwerk in de gemeenten op inhoudelijke thema's/domeinen; leg de uitvoering van de programma's bij netwerken van ambtelijke medewerkers met programmasecretarissen als procescoördinatoren (en niet als primaire uitvoerders)
- Maak een stakeholderoverzicht in relatie tot RMH-werkprogramma's en formuleer aan de hand hiervan een relatiestrategie met concrete acties richting belangrijkste partners (per deelterrein en integraal)
- Zet het gebied Midden-Holland beter op de bestuurlijke, economische en maatschappelijke kaart met regelmatige Midden-Holland events met het oog op relatievorming met belangrijke stakeholders en gebiedsmarketing

5. Aanbevelingen RMH-samenwerking (3)

D. Stuur meer op als verbinding en samenwerkingsgedrag

- Vorm een “bestuurlijke procestafel” voor de netwerksamenwerking, met (in ieder geval) de burgemeesters, die het gehele proces en de relaties bewaakt, ontwikkelt en stimuleert
- Betrek de gezamenlijke Colleges en op specifieke onderdelen ook de KBG bij belangrijke procesafwegingen
- Ontkoppel de GR van de netwerksamenwerking; dit is slechts een juridisch construct voor specifieke doelen
- Zoek als inhoudelijk trekkers (voorzitters bestuurlijke tafels) onderling meer dialoog en verbinding (bijvoorbeeld door een informeel maandelijks overleg)
- Laat de AGW-geschiedenis achter je als gemeenten (“stop met Ach en Wee”), desnoods na nog een stevig gesprek en ga voor de kansen die deze samenwerking biedt vanuit de RMH-strategie
- Wees volwassener als het lastig gaat in de samenwerking: niet op elkaar mopperen, maar elkaar aanspreken; niet doorsudderen, maar oplossen; meer luisteren naar onderliggende belangen (bv. bij opstelling de werkprogramma’s)
- Wees trots op wat al wel is bereikt en straal dat uit

Samenvattend

- In 2015 is een goede route gekozen en er zijn op onderdelen goede resultaten behaald, maar er kan zoveel meer en er is ook meer nodig om er écht een succes van te maken
- Ga voor de inhoud, versterk de gezamenlijke inhoudelijke basis en stuur scherper op resultaten
- Regel de samenwerking niet matig, maar goed (geen half werk of onduidelijke rollen)
- Netwerksamenwerking drijft op verbinding en gedrag: investeer daarin (veel) meer