DISCUSSIENOTITIE REGIONALE SAMENWERKING
samen steviger en sterker

Geachte colleges van B&W in de regio Arnhem-Nijmegen,

Eind 2018 heeft de Kring Gemeentesecretarissen van de 18 regiogemeenten afgesproken een pamflet op te stellen rondom versterking van de samenwerking in de regio Arnhem-Nijmegen. Deze opdracht is ook bevestigd in de vergadering van het Algemeen Bestuur van het Gemeenschappelijk Orgaan van de regio Arnhem-Nijmegen op 12 december 2018. Vervolgens hebben de burgemeesters uit de regio Arnhem-Nijmegen op 21 januari j.l. een verkennend gesprek over regionale samenwerking gevoerd. Tijdens deze bijeenkomst werd onderstreept dat we meer kunnen maken van en meer kunnen halen uit onze regionale samenwerking. Tevens is afgesproken dat de burgemeesters van Arnhem en Nijmegen hierin het voortouw nemen.

Op 26 februari heeft in dit kader een ontmoeting tussen de colleges van Arnhem en Nijmegen plaatsgevonden en hebben de colleges afgesproken de lead te willen nemen in dit ontwikkelproces van de regio. De colleges hebben de gemeentesecretarissen van Arnhem en Nijmegen gevraagd om een discussienotitie op te stellen met daarin de ambitie voor de regio, een analyse van de huidige regionale samenwerking, presentatie van een aantal mogelijke scenario's voor versterkte regionale samenwerking en een voorstel voor een voorkeursscenario. Op 21 maart heeft een tweede bijeenkomst van de regioburgemeesters plaatsgevonden waarbij is afgesproken de discussienotitie op 16 april voor te leggen aan alle colleges van de regio Arnhem-Nijmegen om daarmee een start te maken met de verkenning naar een versterkte regionale samenwerking. Vervolgens is dit bevestigd tijdens de lunchbijeenkomst van het GO op 27 maart en heeft het GO haar steun uitgesproken voor het voorgenomen proces.

Voorafgaand aan uw bespreking in de colleges geven wij u graag het volgende mee. Er zijn niet veel onderwerpen die zoveel in onze regio worden besproken als de manier van regionale samenwerking. Er leven veel verschillende opvattingen binnen de regiogemeenten en bij onze partners over hoe we de regionale samenwerking moeten inrichten en verbeteren. Waar de ene van mening is dat de regionale samenwerking ons grote stappen vooruit brengt, vindt de ander het van weinig betekenis en waarde. En hier zitten ook allerlei schakeringen tussen.

De Kring Gemeentesecretarissen heeft dit stuk geschreven met de bedoeling de discussie over regionale samenwerking te voeden en verder te brengen. Deze discussienota is een groeidocument, een eerste worp om het gesprek over regionale samenwerking te inspireren. We willen dit op verschillende tafels neerleggen om zo het goede gesprek hierover op gang te brengen. Dat doen we in onze rol als gemeentesecretarissen met hart voor de regio en omdat we systeemverantwoordelijk zijn voor het laten functioneren en het leveren van capaciteit aan de regionale samenwerking.

Het is daarmee geen stuk van waarheden maar van mogelijkheden, waartoe de spelers in de regio zich kunnen verhouden. We beschouwen dit in deze discussienota vanuit de wijze waarop we nu de regionale samenwerking hebben georganiseerd. Ook besteden we aandacht aan de samenhang van de verschillende besturen en netwerken in de regio. Dit is volgens ons behulpzaam als basis voor het voeren van het gesprek over de mogelijke toekomst van de regionale samenwerking.

We zetten de regio samen in beweging!

Kring Gemeentesecretarissen regio Arnhem-Nijmegen

April 2019

Inhoud

Managementsamenvatting 3

Vooraf 6

1 Regio Arnhem-Nijmegen: kracht en ambities 7

1.1 Een krachtig en kansrijk stedelijk netwerk 7

1.2 Onze ambitie 8

1.3 Waar werken we nu aan in regionaal verband? 8

1.4 Opgaven voor de regio 11

2 Regio Arnhem-Nijmegen anno 2019: Hoe werken we nu aan deze ambities? 13

2.1 Gemeenschappelijk Orgaan en portefeuillehouder overleggen 13

2.2 The Economic Board (TEB) 13

2.3 Stuurgroep Investeringsagenda 14

3 De samenwerking nader beschouwd 16

4 Scenario's voor versterkte samenwerking 19

4.1 Uitgangspunten voor het vervolg 19

4.2 Vier scenario's voor ontwikkeling 20

4.3 Voorkeursscenario 23

4.4 Urgentie vergt bereidheid en inzet 24

4.5 Voorbeelden regionale samenwerkingsvormen 25

Managementsamenvatting

Regionale samenwerking, samen steviger en sterker
In deze discussienotitie is door de gemeentesecretarissen een eerste analyse gemaakt en is een viertal denkrichtingen uitgewerkt die tot een sterkere samenwerking in de regio kunnen leiden. In de komende periode kunnen analyse en verkenning verder worden aangescherpt. De discussienotitie bestaat grofweg uit de volgende vijf onderdelen: ambities en opgaven van de regio, de regio Arnhem-Nijmegen anno 2019, wat gaat goed en wat kan beter, ingrediënten voor succes en een schets van vier denkrichtingen met een voorkeursscenario. Deze onderdelen kunnen uitdrukkelijk niet los gezien worden van elkaar. De ambities en opgaven waar de regio nu aan werkt zijn te vinden in het eerste hoofdstuk. Van de drie andere hoofstukken is hieronder de hoofdlijn samengevat.

Regionale samenwerking Arnhem Nijmegen anno 2019
- We werken al ruim 30 jaar samen en sinds 2015 - na de opheffing van de WGR+ - doen we dit in een lichte bestuursvorm via een Gemeenschappelijk Orgaan (GO) met portefeuillehoudersoverleggen economie, duurzaamheid, mobiliteit en wonen;
- Er is een Economic Board waarin partijen uit bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid samenwerken en bijdragen aan het stimuleren van duurzame economische ontwikkeling en positionering van de regio;
- Eind 2016 hebben Arnhem, Nijmegen en provincie Gelderland bovendien in een Bestuursakkoord en Investeringsagenda met elkaar afgesproken om langjarig te gaan samenwerken en te investeren in de ruimtelijk-economische ontwikkeling van de regio;
- De samenwerking in de regio Arnhem-Nijmegen kent inmiddels veel gezichten. Het GO, de Economic Board en de Stuurgroep Investeringsagenda springen daarbij het meest in het oog. De gezamenlijke regionale aanpak op het gebied van mobiliteit voegt nog een extra vorm van samenwerken toe. Regiogemeenten en provincie werken samen aan de mobiliteitsagenda met een programmaregisseur mobiliteit die wordt aangestuurd vanuit het PFO Mobiliteit. De Regionale EnergieStrategie (RES) kent inmiddels ook een programmaregisseur. Op de energiestrategie wordt gestuurd vanuit het PFO Duurzaamheid, de icoongroep slimme duurzaamheid en de provincie.

Wat gaat goed?
- We hebben met het magazine 'Gezonde groei' uit 2018 het begin van een gezamenlijke koers bepaald en veel nieuwe energie aangeboord en gevonden;
- Ambities worden steeds beter onderling verbonden. Door personele (bestuurlijk en ambtelijk) unies komen afstemming en uitwisseling op gang;
- Activiteiten worden steeds logischer verbonden met de ambities en investeringen in het kader van de Investeringsagenda. Bijvoorbeeld de routekaart energietransitie, de samenwerking in de Regionale EnergieStrategie en de recente top drie ambities die vanuit het PFO Economie naar voren komen (circulaire economie, werk en binnensteden/toerisme/marketing), die dicht in de buurt komen van de drie iconen uit de Investeringsagenda;
- De Economic Board en de Stuurgroep Investeringsagenda zijn in gesprek over een gezamenlijke agenda en over de rol en een betere aansluiting van de Economic Board bij de Investeringsagenda;
- Er is ruimte voor nieuwe manieren van werken (b.v. programmaregisseur Mobiliteit, programmaregisseur RES).

Waar is nog wat te winnen?
- We werken met verschillende bestuurlijke gremia (GO, Economic Board en Stuurgroep Investeringsagenda) met alle bestuurlijke drukte van dien, met ieder een eigen (lobby)agenda, koers, belang en netwerk. Er is daardoor gebrek aan integraliteit en samenhang tussen de drie gremia, alsook binnen het GO tussen de PFO's;
- We komen als regio onvoldoende met één gezicht en één verhaal over onze regio naar buiten, terwijl dit de kritische factor is voor versterking van de regionale positie binnen de provincie, maar ook in nationaal opzicht. We missen daardoor steeds vaker de noodzakelijke effectiviteit en zeggingskracht in processen met provincie en Rijk;
- We hebben een lichte samenwerkingsvorm in het leven geroepen. De gekozen governance is vooral gericht op afstemming, besluitvormende kracht ontbreekt;
- De ambtelijke ondersteuning van de regionale samenwerking is versnipperd en daardoor minder effectief;

- Het betrekken van de gemeenteraden blijft een uitdaging, zeker daar waar het gaat over de positie van de raden bij de aanpak van de regionale opgaven;
- De positie van de gemeenten in de regio (m.u.v. Arnhem en Nijmegen) ten opzichte van Bestuursakkoord en Investeringsagenda is niet duidelijk. Arnhem, Nijmegen en provincie namen het voortouw. Komt daar iets anders voor de brede regio achteraan?
- De samenwerking leidt niet tot tevredenheid en voldoende resultaat, nu vaak bestuurlijke drukte (of berusting…).

Ingrediënten voor succes
Mede in het licht van de stap die de Stuurgroep Investeringsagenda en de Economic Board hebben gezet, is nu hét moment aangebroken om met elkaar de doorontwikkeling vast te pakken en onze regionale zaak wél op orde te krijgen. Dit is niet alleen noodzakelijk in het kader van de nu vaak ineffectieve governance maar ook omdat we als regio belangrijke kansen missen om ons verder te versterken. De ingrediënten, urgentie, de gretigheid, de inspiratie en de energie liggen voor het grijpen. Het is nu de kunst om de behoefte aan regionale visies en agenda's te bundelen tot één gezamenlijke koers voor de langere termijn en die te voorzien van een uitvoeringsprogramma, passend bij de potentie en ambitie van de regio. En dit heeft ook gevolgen voor de wijze van sturing, want ook daar moet gebundeld worden.

Alle wensen op een rijtje
- We willen de verschillende agenda's, de verschillende besturen, de verschillende netwerken stevig met elkaar zwaluwstaarten en waar dat kan samenvoegen om slagvaardiger en zichtbaarder te zijn;
- We willen één heldere regionale visie, waar we vanuit GO, Economic Board en Investeringsagenda aan bijdragen;
- We willen één gezicht naar buiten;
- We willen met de lange termijnvisie als fundament, werken aan een gezamenlijke dynamische agenda, passend bij de potentie en ambitie van de regio;
- We willen een slimme, effectieve en begrijpelijke governance (dus zowel op sturing als structuur).

Vier scenario's voor doorontwikkeling
Vanuit deze succesfactoren en randvoorwaarden is een viertal scenario's voor doorontwikkeling van de samenwerking uitgedacht. Geen van de scenario's bevat een absolute waarheid en zijn ook niet juridisch getoetst, maar zijn bedoeld om de gedachten te scherpen en de discussie over de mogelijke toekomsten van de regionale samenwerking te voeden. Daarnaast zijn mengvormen tussen de scenario's mogelijk en misschien missen we er nog één of twee. Kortom, wat maken deze scenario's los?

We presenteren in deze discussienotitie de volgende richtingen:

Scenario 1: Leven en laten leven
GO, Economic Board en Stuurgroep Investeringsagenda werken samen aan de totstandkoming van een regionale visie. Deze visie is koersbepalend voor de zaken die we als regio doen en agendasettend voor het daarmee samenhangende uitvoeringsprogramma voor de regio; GO, Economic Board, en Stuurgroep Investeringsagenda blijven als losstaande gremia in stand.

Scenario 2: Moderne netwerkstijl (Stedelijk netwerk 3.0)
Een versterkt Voorzittersoverleg is verantwoordelijk voor het maken een strategische visie en een dynamische uitvoeringsagenda voor de regio. Het Voorzittersoverleg wordt tevens verantwoordelijk voor sturing op de Investeringsagenda en bouwt een regionale netwerkorganisatie om de uitvoeringskracht te vergroten.

Scenario 3: Go with the flow (aansluiten op ontwikkeldrive Stuurgroep IA en Economic Board)
Economic Board en Stuurgroep Investeringsagenda integreren tot één bestuur. Het bestuur maakt een gezamenlijke triple helix visie met bijbehorende agenda en het bestuur verzorgt gezamenlijk de lobby namens de regio. Hierbij wordt het GO afgeschaald tot die portefeuilles die noodzakelijkerwijs tussen de 18 regiogemeenten afgestemd moeten worden

Scenario 4: Metropoolregio Arnhem-Nijmegen
Ambitie- en agendavorming worden tot stand gebracht door een geïntegreerd bestuurlijk orgaan, gevormd door de regiogemeenten en de Economic Board, samengebracht in een juridisch passende regeling. Er is sprake van besluitvormende bevoegdheid van het bestuurlijk orgaan. Ambities en opgaven worden programmatisch aangepakt waarbij de PFO's verantwoordelijk zijn voor de sturing op deze programma's. De

Investeringsagenda wordt integraal onderdeel van de programma's. De provincie Gelderland is volwaardig partner in het bestuurlijk orgaan. Er wordt een kleine organisatie ingericht ter ondersteuning van het bestuurlijk orgaan.

Voorkeursscenario
De thema's en opgaven die we nu onder de lichte samenwerkingsstructuur met elkaar agenderen, verdienen in de uitwerking een steviger antwoord dan de huidige structuur –die gericht is op coördinatie en uitwisseling- kan bieden. Kijkend naar de uitgangspunten en randvoorwaarden die geschetst worden in hoofdstuk 3, dan sluit scenario 4 het beste aan. Deze sturingsvorm en werkwijze bieden de meeste robuustheid op inhoud en uitvoering. Scenario 4 gaat uit van een maximale vorm van regionale samenwerking zoals we dat kennen in de WGR+-situatie en zou vanuit het belang van **eenheid van agenda en bestuur** en aansluitend bij het steeds steviger en urgenter karakter van die agenda wat ons betreft dé stip op de horizon moeten vormen. In dit scenario draait het om gezamenlijke visie en strategie, versimpelen én tegelijk verstevigen van governance, slimmer en efficiënter organiseren, één gezicht naar buiten, één duidelijke afzender bij lobby en positionering, partnerschappen met het Rijk.

De Kring Gemeentesecretarissen stelt voor om de mogelijkheden voor het vierde scenario verder te verkennen en vanaf nu al te starten met een versterking van de regionale netwerkstructuur.

Vooraf

Arnhem en Nijmegen en de omliggende kernen kennen veel verschillende vormen en schalen van regionale samenwerking. Op terreinen als zorg, jeugd, arbeid, omgevingsdiensten, veiligheid en gezondheid wordt veelal samengewerkt in de 'eigen' subregio's Arnhem en Nijmegen omdat deze schaal en nabijheid goed past bij de opgaven waar de steden en regiogemeenten voor staan. In het ruimtelijk-economisch domein (wonen, mobiliteit, klimaat, duurzaamheid en economie) trekken Arnhem en Nijmegen al bijna 30 jaar samen op in de regio Arnhem-Nijmegen. De opgaven die hier spelen zijn gediend met het perspectief op een groter gebied en een aanpak die de twee kleinere subregio's overstijgt.

De regio Arnhem-Nijmegen in de huidige vorm is nu ruim drie jaar onderweg sinds de oprichting van het Gemeenschappelijk Orgaan (GO), nadat de Stadsregio Arnhem-Nijmegen werd opgeheven. We werken met portefeuillehoudersoverleggen op het gebied van economie, duurzaamheid, mobiliteit en wonen. Er is een Economic Board waarin partijen uit bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid samenwerken en bijdragen aan het stimuleren van duurzame economische ontwikkeling en positionering van de regio. Eind 2016 hebben Arnhem, Nijmegen en provincie Gelderland bovendien in een bestuursakkoord met elkaar afgesproken om langjarig te gaan samenwerken en te investeren in de ruimtelijk-economische ontwikkeling van de regio. De stuurgroep investeringsagenda stuurt op inhoud en voortgang.

Er zit energie op de ambities, agenda's en projecten. Maar er is nog wat te winnen. De bestuursvorm van het GO is gericht op afstemming en uitwisseling, terwijl de ambities dit overstijgen. Er wordt heel veel werk verzet en er worden nieuwe vormen van samenwerking uitgedacht, bijvoorbeeld om samen vooruit te komen op de dossiers mobiliteit en duurzaamheid. Tegelijkertijd is er ongemak over het ontbreken van een integrale koers en slagkracht.

De urgentie om meer met één gezicht en één agenda samen te werken, wordt steeds breder gedeeld en gevoeld. Er zit energie op. Er wordt aan allerlei tafels over gesproken en nagedacht. Met vragen als: hoe kunnen we samen effectiever worden in onze regionale samenwerking? Hoe kunnen we samen werken vanuit één verhaal en één ambitie? Hoe kunnen Stuurgroep Investeringsagenda en Economic Board meer samen optrekken? Hoe betrekken we de regiogemeenten bij de Investeringsagenda? Hoe kunnen we zaken slimmer en met minder bestuurlijke drukte organiseren? Kortom, zijn er na drie jaar nieuwe antwoorden wenselijk en noodzakelijk op bestaande en nieuwe vragen en opgaven? Versterking en verbetering van de regionale samenwerking staat daarmee nadrukkelijk op de agenda. Een natuurlijk moment lijkt aangebroken.
Het Algemeen Bestuur van het GO wil graag het gesprek over de ontwikkeling van de regio dit voorjaar gaan voeren. Om dit te faciliteren werkt de Kring Gemeentesecretarissen van de regio Arnhem-Nijmegen in opdracht van de 18 regiogemeenten aan een analyse en verkenning van de mogelijke toekomst van onze regionale samenwerking. Deze notitie vormt hiervan een eerste proeve.

1 Regio Arnhem-Nijmegen: kracht en ambities

1.1 Een krachtig en kansrijk stedelijk netwerk

Nergens in Nederland komen economische kracht, stedelijke dynamiek en een fantastische leefomgeving zo vanzelfsprekend samen als in de regio Arnhem-Nijmegen, zeggen en schrijven wij in het magazine Gezonde Groei, in 2018 uitgebracht door de regio Arnhem-Nijmegen. En zo is het maar net.

De regio Arnhem-Nijmegen in een aantal kernpunten:

- De regio Arnhem-Nijmegen is het grootste stedelijke regio van Oost-Nederland en telt 780.000 inwoners. Daarvan wonen 335.000 inwoners in de twee steden Arnhem en Nijmegen. De overige 445.000 inwoners wonen in de omliggende regiogemeenten;
- De regio biedt stedelijke dynamiek met een menselijke schaal. De regio ontwikkelt zich als een samenhangend geheel waarbij Arnhem en Nijmegen onderdeel zijn van een groter stedelijk netwerk waarvan ook de grote en kleine dorpen deel uitmaken. Juist de verscheidenheid in ruimtelijke variatie en identiteit en het aanbod tussen stedelijke, dorpse en landelijke milieus geeft onze regio bijzonder elan;
- Het is hier bijzonder goed wonen en leven. De regio biedt een afwisselende setting van prachtige landschappen: Veluwe, Betuwe, de rivieren en het Rijk van Nijmegen. Het bijzondere rivierenlandschap is een van de belangrijkste identiteitsdragers van de regio. Mede door het stuwwallenlandschap en de aanwezige rivieren kent de regio van oudsher unieke waarden op het gebied van cultuurhistorie, natuur en landschap. Bewoners en bezoekers waarderen de historie, folklore en cultuur en genieten van de mooiste (sport)evenementen en festivals. De regiogemeenten fungeren meer en meer als leefomgeving voor inwoners die werken in de Randstad. Het aantrekkelijke vestigingsklimaat wordt mede gevormd door een hoogwaardig cultuuraanbod vanuit de steden (Cultuurregio 025 Arnhem-Nijmegen) en omliggende gemeenten;
- Het stedelijk netwerk is strategisch gelegen tussen Randstad en Europees achterland en is daarmee een mobiliteitsknooppunt van nationale betekenis (wegen, OV en water). Het gebied wordt doorkruist door een aantal cruciale (inter-)nationale verbindingen via weg, water en spoor. HSL-station Arnhem Centraal heeft een sleutelpositie voor Oost-Nederland voor wat betreft spoorverkeer. De aansluiting op de ICE van en naar Duitsland is hierbij cruciaal voor het stedelijk netwerk. Station Nijmegen verwerkt dagelijks het grootste aantal reizigers van Oost-Nederland. Het vliegveld Weeze ligt in onze directe nabijheid;
- Van huis uit is de regio sterk in logistiek, maakindustrie, zakelijke dienstverlening, rechtspraak en zorg. Health, HighTech en Energy ontwikkelen zich op dit moment tot toonaangevende clusters, in nationaal en internationaal perspectief waarbij we profiteren van innovaties en talent afkomstig uit de vele kennisinstellingen die de regio rijk is. Ook sectoren zoals creatieve industrie versterken het klimaat van de regio en bieden daarmee een vruchtbare bodem voor innovatie en kruisbestuiving;
- De regio heeft alles in huis met betrekking tot kennisontwikkeling. Een brede universiteit, een academisch medisch centrum, drie topklinische ziekenhuizen, drie top-hogescholen, twee actieve ROC's en een topsportcentrum; Ede-Wageningen met de Universiteit Wageningen (WUR) en Food Valley dichtbij, met crossovers tussen voeding, sport en gezondheid;
- De regio grenst direct aan Duitsland, onze belangrijkste handelspartner.

De stedelijke agglomeratie als uitgangspunt voor regionale samenwerking

De regio Arnhem-Nijmegen vormt in steeds meer opzichten één stedelijke agglomeratie met een variatie aan stedelijke, suburbane en landelijke milieus. De interne pendel is groot, en ook goederen, kapitaal- en informatiestromen. Hiermee ontstaat een samenhangend en communicerend regionaal systeem. Het samenhangende stedelijk netwerk van het gebied rondom Arnhem en Nijmegen beslaat het grondgebied van alle 18 regiogemeenten, door de grote mate van onderlinge verbindingen. De ruimtelijke, economische en sociale relaties binnen de regio Arnhem Nijmegen nemen steeds verder toe. De samenhang is steeds meer vanzelfsprekend, en opgaven vragen vaak om een grotere schaal en gezamenlijke aanpak, sociaal-cultureel en vooral ook ruimtelijk-economisch.

Provincie, Rijk en andere overheden spreken ons al 30 jaar lang en steeds meer aan als één ruimtelijk-economische regio. Het is dan ook logisch dat we de ruimtelijk-economische koers gezamenlijk bepalen en bestuurlijk verder brengen, op de schaal van de regio Arnhem-Nijmegen. En we hebben op dit moment een belangrijke bestuurlijke trend mee. Ten opzichte van de vorige kabinetsperiodes (afschaffen WGR+, denken over superprovincies) groeien we de laatste twee, drie jaar steeds meer toe naar het Nederland van de regio's (in het Europa van de regio's). In de afgelopen jaren is het steeds meer onbetwist gebleken vanuit diverse

studies, rapporten en adviezen[1] dat stedelijke regio's, veel meer dan afzonderlijke steden en gemeenten, de belangrijkste spil en aanjager zijn van economische ontwikkeling en welvaart.

1.2 Onze ambitie

De regio Arnhem-Nijmegen wil zijn unieke combinatie van economische kracht en kwaliteit van leven behouden en versterken voor onze inwoners, bedrijven en kennisinstellingen. De regio Arnhem-Nijmegen wil een topregio in Nederland zijn en laat daarbij tegelijkertijd een ander gezicht zien dan vele andere regio's. De regio zet in op de combinatie van duurzame en gezonde keuzes voor wonen, werken en mobiliteit, op weg naar een circulaire economie. Met veel aandacht voor human capital, om innovaties en bedrijvigheid in onze topsectoren, mede in relatie tot belangrijke maatschappelijke opgaven (bv. als energietransitie en mobiliteit), ruimte en menskracht te bieden. Dit om ervoor te zorgen dat steeds meer inwoners van onze regio meedoen en meeprofiteren van de kansen en de gezonde groei die we in deze mooie stedelijk regio ambiëren.

Met haar brede palet aan kwaliteiten en de daardoor aanwezige meervoudige identiteit onderscheidt het stedelijk netwerk Arnhem-Nijmegen zich van andere stedelijke regio's. Juist dit geeft de regio een sterke concurrentiepositie binnen het nationaal en internationaal krachtenveld. Desondanks is het niet vanzelfsprekend dat we deze kwaliteiten voor de toekomst kunnen behouden. De economische situatie van de afgelopen jaren laat voelbaar haar sporen achter in Gelderland en ook in onze regio. Daarom werken we samen met onze partners vanuit overheid, onderwijs, bedrijfsleven én met haar inwoners de komende periode stevig door aan een nadrukkelijke versterking van de regio binnen het economisch, ruimtelijk en sociaal krachtenveld. We kunnen nu onze kans pakken bij de opwaartse economische groei. Dat kunnen de individuele regiogemeenten, ook de centrumsteden, niet alleen. Ook is de provincie Gelderland partner in deze samenwerking. Immers, de regio Arnhem-Nijmegen is de motor van de Gelderse economie en Gelderland is gebaat bij een motor die op volle kracht kan draaien.

We staan niet alleen in onze ambitie om tot de top van de sterkst presterende regio's van Nederland te horen. Ook de provincie Gelderland heeft deze ambitie onlangs nog een keer geformuleerd in het rapport Sterk bestuur in de opgaven van morgen (december 2018). Versterking van de concurrentiepositie is nodig om verdere economische groei mogelijk te maken. De internationalisering neemt een grote vlucht en daarmee zal de regio zich steeds meer ontwikkelen tot een netwerkverband dat onderdeel uitmaakt van allerlei ruimere netwerken, zowel nationaal als Europees en mondiaal. Tot op heden is een groot deel van de relaties nog geconcentreerd op het niveau van de regio, maar in snel tempo ontstaan meer en intensievere netwerkrelaties op grotere schaal met bijvoorbeeld Food Valley, Brainport, Stedendriehoek, Twente, Euregio en het Europese achterland. Daarmee neemt ook de concurrentie tussen de regio's toe.

In dit krachtenveld zijn kwaliteit en identiteit, meer dan geforceerde kwantitatieve opgaven, de sleutels tot succes. Het versterken van en investeren in kwaliteiten is noodzakelijk om een florerend economisch milieu en woonklimaat te blijven bieden en bedrijven en bewoners in en van buiten de regio te blijven verleiden. Daarbij gaan we uit van de eigen kracht en regionale identiteit die door haar bewoners, bedrijven en bezoekers erkend en beleefd wordt. Het profileren van die identiteit is bepalend voor de (inter)nationale concurrentiekracht van de regio.

1.3 Waar werken we nu aan in regionaal verband?

We hebben de afgelopen drie jaar niet stilgezeten. Aan de opgaven die we zojuist hebben benoemd, wordt al in meer of mindere mate op de schaal van de regio gewerkt. In onderstaande geven we een overzicht van de belangrijkste thema's waaraan de 18 regiogemeenten, in gezamenlijkheid en veelal in afstemming met de provincie Gelderland aan werken. De geschetste opgaven én de activiteiten en programma's die we hieronder benoemen vormen als het aan ons ligt uitdagende en kansrijke ingrediënten voor de zo nodige integrale strategische agenda en aanpak voor onze regio.

Bestuursakkoord en Investeringsagenda Arnhem-Nijmegen

Sinds 2016 werken Arnhem, Nijmegen en de provincie Gelderland samen met andere partners aan de versterking van de ruimtelijk-economische structuur van de regio Arnhem-Nijmegen. Zij hebben dit afgesproken in het Bestuursakkoord stedelijk netwerk Arnhem-Nijmegen met een looptijd van 10 jaar. Met een

[1] Enkele recente rapporten en adviezen zijn:
- Maak Verschil, Studiegroep Openbaar Bestuur in opdracht van Kabinet (2016)
- Stedelijke regio's als motoren van economische groei, PBL, Otto Raspe e.a. (2017)
- SER-advies regionale samenwerking (2017)
- Werkende samenwerking, VNG Denktank, Milo Schoenmaker e.a. (2018)

voortrollende investeringsagenda en bijbehorende partnerschappen is ervoor gekozen om juist die dingen te versterken waar we al sterk in zijn, als hefboom voor het versterken van de economische positie van onze regio, als aanjager voor kennisontwikkeling, (jong) talent en ondernemerszin. De Investeringsagenda moet zorgen voor versnelling, voor duurzame investeringen, voor versterking van de complementariteit en voor nieuwe partnerschappen. Met het ondertekenen van het bestuursakkoord hebben Arnhem, Nijmegen en Provincie Gelderland het voortouw genomen, met een nadrukkelijke uitnodiging naar andere partners om aan te sluiten. De volgende drie iconen staan centraal in het Bestuursakkoord en de bijgaande Investeringsagenda:

- Ruimte voor werk, kennis en innovatie in Health en Energy;
- Bruisende binnensteden aan de rivier;
- Slimme Duurzaamheid.

Health, Hightech en Energy

Het icoonprogramma Health, Hightech en Energy richt zich op het versterken van de economische kracht van de regio. Het doel is meer werkgelegenheid creëren, nog meer bedrijven naar de regio halen en bestaande bedrijven te laten groeien. En ook het aantrekkelijker maken van de regio voor (internationale) studenten door te investeren in onze onderwijs en kennislocaties. Dit gebeurt door het versterken van de clusters Health, Hightech en Energy door het stimuleren van ondernemerschap, het versterken van human capital, het ondersteunen van acquisitie en internationalisering.

Bruisende binnensteden aan de rivier

Een levendige binnenstad is essentieel als vestigingsfactor. Binnensteden zijn de ontmoetingsplaatsen van de regio en verschaffen innovatievermogen. Arnhem en Nijmegen investeerden al eerder fors in hun binnensteden, met hulp van onder andere de provincie. In dit icoonprogramma trekken we extra geld uit voor projecten die onder meer de complementariteit benadrukken, de relatie met de rivieren en de groene omgeving versterken en de binnensteden omvormen van ‘place to buy’ (gericht op detailhandel) naar ‘place to meet’ (gericht op ontmoeten, beleven en verblijven).

Slimme duurzaamheid

Binnen het Icoonprogramma Slimme duurzaamheid wordt gewerkt aan zowel economische als duurzaamheidsdoelen. Het streven is extra banen creëren en energieneutraal worden. De regio Arnhem-Nijmegen is een proeftuin waar duurzame technieken kunnen worden uitgetest en ook opgeschaald. Binnen het programma zijn drie programmalijnen gedefinieerd: energietransitie, duurzame mobiliteit, circulaire economie. Binnen dit icoonprogramma zijn ook de regiogemeenten nadrukkelijk vertegenwoordigd en is de triple-helix samenwerking verder versterkt. Zo zijn de HAN, Stichting KIEMT en het Clean Mobility Centre als partijen aangesloten en wordt intensief samengewerkt met The Economic Board.

Regionale economie en vestigingsklimaat

Het vliegwiel van de regionale economie moet in beweging blijven. De regiogemeenten werken aan het versterken en optimaliseren van het economisch klimaat, onder meer door een goede samenwerking, afstemming en kennisdeling met bedrijven, kennis- en overheidsinstellingen. Er wordt gewerkt aan een strategische koers waarin de volgende ambities centraal staan:

- Profilering, vitale binnensteden, citymarketing (inclusief retail), vrijetijdseconomie (recreatie en toerisme);
- Arbeidsmarkt en werkgelegenheid;
- Circulair en duurzaam.

Initiatieven op het vlak van duurzaam toerisme zijn een goed voorbeeld van de bundeling van ambities met als doel de regiogemeenten nog aantrekkelijker te maken. Daarnaast hebben de bestuurders in het PFO Economie de krachten gebundeld en werken samen aan verbeteren van de bestaande ICT-infrastructuur in het buitengebied.

Regionaal Programma Werklocaties (RPW)

Het Regionaal Programma Werklocaties (2018) moet meer balans brengen in het regionale aanbod van bedrijventerreinen, kantoren en locaties voor detailhandel. In de regio Arnhem-Nijmegen is sprake van een overaanbod van bedrijventerreinen, kantoren en locaties voor perifere detailhandel. Dit staat nieuwe, gewenste economische ontwikkelingen in de weg en heeft daardoor grote nadelige gevolgen voor de aantrekkingskracht van onze regio. Doel van het RPW is het creëren van ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe initiatieven door te zorgen voor een goed evenwicht tussen vraag en aanbod voor de werklocaties met maximaal rendement voor de werkgelegenheid. Inmiddels wordt gewerkt aan de ruimtelijke uitwerking van het

RPW, waarin dit op kavelniveau verder is uitgewerkt. Het RPW blijft ook de komende periode het kader voor programmering van nieuwe werklocaties op schaal van de regio.

Strategische woonagenda
Het is belangrijk dat de regio zich goed op de kaart zet als een gemêleerde en groene regio die aantrekkelijk is om te wonen en voor de diverse bedrijven om zich te vestigen. Vanuit dit perspectief werkt de regio met een strategische en subregionale woonagenda. De regionale woningmarkt bestaat uit drie subregio's: Nijmegen en de gemeenten ten zuiden van de Waal, Arnhem met omliggende gemeenten en als derde subregio De Liemers. De subregio's verschillen qua woningvoorraad en verwachte demografische ontwikkeling en daardoor is een subregionale agenda het beste schaalniveau voor concrete afspraken over de woningbouw. Per subregio zijn speerpunten benoemd, zoals de gewenste kwaliteit van de woningen, de afstemming tussen gemeenten en provincie over de woningverdeling en -planning. Aan deze woonagenda wordt gewerkt onder leiding van een procesregisseur in samenwerking met de provincie. Belangrijke dwarsverbanden zijn er met duurzaamheid, economie en mobiliteit.

Bereikbaarheid en mobiliteit
In de Bereikbaarheidsaanpak regio Arnhem-Nijmegen (2017) zijn 8 prioriteiten aangegeven die van regionaal belang zijn op het gebied van bereikbaarheid, als eerste stap om als 18 gemeenten samen te werken aan het investeren in de bereikbaarheid. Deze aanpak is inmiddels opgeschaald. Vanwege de behoefte aan meer gezamenlijke visie en uitvoeringskracht en het ontbreken van financiële middelen, is in 2018 ingezet op het ombouwen van de Bereikbaarheidsaanpak naar een integrale en onderling afgestemde Mobiliteitsagenda en het aanstellen van een regionaal regisseur duurzame mobiliteit die hier namens de regio uitvoering aan geeft. Omdat mobiliteitsopgaven, en dit geldt ook voor andere regionale opgaven op het gebied van wonen, werken en duurzaamheid, steeds meer vragen om een integrale aanpak, zal de nieuwe regisseur ook nauw gaan samenwerken met de overige regionale portefeuilles.

Ondanks het gegeven dat het nog geen voldragen Mobiliteitsagenda betreft, heeft de aanzet daartoe al wel geleid tot de nodige acties en uitwerkingen van de daarin aangegeven prioriteiten.

- **Samenwerkingsagenda Fiets**, als uitwerking van prioriteit "een toekomstbestendig en veilig fietsnetwerk" is regionaal vastgesteld. Er wordt nu verder gewerkt aan een bijbehorende regionale uitvoeringsagenda om te komen tot een netwerk van snelfietsroutes en afgestemde regionale fietsstimuleringscampagnes en -maatregelen.
- Samen met de Economic Board, het bedrijfsleven binnen en buiten de regio, de provincie Gelderland en andere overheden, zijn en worden stappen gezet om de **internationale treinverbinding naar Frankfurt (ICE)** te verbeteren (sneller, vaker en betrouwbaarder).
- In samenwerking met de regio heeft de provincie een **regionaal Actieplan Hoogwaardige OV corridors** (bus) opgesteld. Definitieve vaststelling en verdere uitwerking van de 10 HOV corridors zal in de 1e helft van 2019 plaatsvinden.
- Op basis van gezamenlijk geformuleerde ambities, bereikbaarheidsknelpunten en kansen in de regio wordt gewerkt aan een regionaal **meerjarenprogramma Slim & Schoon Onderweg (2019-2022).** Medio 2019 wordt het programma, als onderdeel van de regionale bereikbaarheidsaanpak, voorgelegd voor besluitvorming aan het PFO Mobiliteit en het Bestuurlijk Overleg Mobiliteit Arnhem-Nijmegen (BOM).

Routekaart Energietransitie
De regio Arnhem-Nijmegen werkt met de zogenaamde Routekaart Energietransitie en een uitvoeringsprogramma tot 2023 aan het versnellen van de energietransitie in de regio. Doel is een energieneutrale regio in 2050. De Routekaart geeft aan wat de belangrijke thema's zijn voor de komende zes jaar: verder gaan met energiebesparing, aan de slag met de warmtetransitie (aardgasloos), meer duurzame elektriciteit en meer duurzaam vervoer. Voorwaarden zijn goede afspraken maken met bedrijven en organisaties en samen organiseren met bewoners. Voor de periode tot 2023 zijn de volgende tussendoelen geformuleerd:

- Energie besparen, doel 1,5% per jaar in gebouwde omgeving, bij bedrijven en in vervoer;
- Toename duurzame energieproductie met ruim 2% per jaar;
- Zonnepanelen op daken uitbreiden met 6.500 woningen/jaar, een verdubbeling t.o.v. nu;
- Meer duurzame warmte in woningen (warmtepomp, houtpellets), 4.300 woningen/jaar;
- Meer duurzame warmte via warmtenetten, omvang ruim 6.000 woningequivalenten/jaar;
- 25 windturbines (3 MW) erbij in de regio, in lijn met initiatieven die er nu al zijn;
- Zonnevelden, er zijn circa 200 ha aan initiatieven, maar bijna 1.000 ha is nodig;
- Mogelijk maken van groei elektrisch vervoer, een groei met 7.000 auto's per jaar is gewenst.

Regionale Energie Strategie (RES)
De RES is een belangrijke bestuurlijke afspraak met het Rijk in het kader van het Nationaal Klimaatakkoord op hoofdlijnen. Doel van het nationaal Klimaatakkoord is 49% CO2 reductie in 2030. De regio komt medio 2019 met een aanpak voor de opgave die het rijk aan onze regio in dit kader heeft gesteld. Het PFO Duurzaamheid (opdrachtgever van het RES) werkt aan deze opdracht met een procesregisseur RES. Een bestuurlijk regieteam bestaande uit gemeenten Arnhem, Nijmegen, Wijchen, Renkum, Zevenaar, Overbetuwe, de provincie Gelderland, Alliander en 2 waterschappen adviseert het PFO hierover. Deze stuurt de werkorganisatie RES aan, bestaande uit 6 ambtenaren, de waterschappen, Alliander en de provincie. In 2019 wordt het regieteam en de werkgroep RES geïnstalleerd.

Nieuwe thema's
Er komen ook regelmatig nieuwe thema's bij waarvan blijkt dat de schaal van de regio Arnhem-Nijmegen en de regionale samenwerking een goed antwoord biedt op ontwikkelingskansen of een nieuwe koers vanuit de rijksoverheid. Voorbeelden daarvan zijn: Cultuurregio 025, samenwerking en kennisuitwisseling rond de Omgevingswet en Omgevingsvisie en toerisme en vrijetijdseconomie als nieuw thema binnen het PFO Economie.

1.4 Opgaven voor de regio

Graag werken we de komende tijd onze ambities en opgaven uit in een gezamenlijke strategische visie en agenda, in samenspraak met onze partners in de triple helix (zie ook hoofdstuk 2). Als schot voor de boeg zien we voor onze regio in de komende twee decennia een vijftal grote opgaven waar we nu al samen de handen voor ineen moeten slaan op het niveau van de regio. Dit zijn:

1. Versterking economische ontwikkeling en kwaliteit van het vestigingsklimaat
2. Versterking clusters en kennislocaties
3. Duurzaam faciliteren van ruimtelijke groei
4. Goed bereikbaar blijven
5. Versnelling energietransitie

1. Versterking Economische ontwikkeling en kwaliteit van het vestigingsklimaat
We willen ons profileren aan de hand van kansrijke sectoren die in deze regio een sterke groei doormaken. We hebben hiervoor de ruimte, met Arnhem en Nijmegen als belangrijke magneten. Beide steden bieden een stedelijk klimaat waar innovatieve bedrijven en kennisinstellingen goed gedijen op de topsectoren Health, HighTech en Energy. De gunstige ligging van een groot aantal regiogemeenten ten opzichte van snelwegen, waterwegen en spoor vormt een belangrijke aantrekkingskracht voor (grotere) ondernemingen waarbij transport en overslag van belang is. Andere belangrijke sectoren zijn zakelijke dienstverlening, logistiek, maakindustrie, rechtspraak en zorg.

Het versterken van het grootstedelijke en innovatieve klimaat in beide centrumsteden en in de regio geeft de benodigde impuls aan de instroom en het vasthouden van onze inwoners en bedrijven en in het bijzonder nieuwkomers zoals studenten en kenniswerkers. Juist zij dragen bij aan een levendig woon- en werkklimaat. Verbeteren en behouden van het aantrekkelijke vestigingsklimaat in onze regio betekent dat we willen werken aan bruisende binnensteden, een rijk aanbod aan voorzieningen, het culturele klimaat, wonen, ruimte voor creativiteit en een voldoende grote banenontwikkeling. Op dit laatste hebben de steden Arnhem en Nijmegen een flinke uitdaging, gelet op de omvang van het bijstandsbestand. Een uitstekende bereikbaarheid, zowel fysiek als digitaal, is randvoorwaardelijk voor een florerende stedelijke regio. De basis hiervoor hebben we in huis. Naast de trekkracht van de steden, bieden de omliggende kernen en het landelijk gebied de rust en ruimte die nodig zijn voor een goede balans. De levendigheid is altijd in de nabijheid van de rust en vice versa. De toeristische sector is een belangrijk middel om het buitengebied aantrekkelijk en levensvatbaar te houden.

2. Versterking clusters en kennislocaties
Kennis en innovatie zijn stuwende krachten van onze economie en worden steeds sterker een drager van onze regionale identiteit. Daarnaast zijn fysieke ruimte, ondernemerschap en bereidheid tot samenwerking belangrijke intrinsieke kenmerken. Deze dragers vormen de motor voor nieuwe banen en een gezond bedrijfsleven. We zetten daarom volop in op het ontwikkelen en verder versterken van hoogwaardige clusters rond onze topsectoren Health, HighTech en Energy. De clusters kennen een onderscheidende kwaliteit ten opzichte van andere werklocaties in de regio, door de verbinding te leggen tussen kennis, innovatie en hoogwaardige productie. Ze lenen zich bij uitstek voor samenwerking tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheden. Het versterken van deze hoogwaardige clusters draagt bij aan de werkgelegenheid, economische groei, het concurrerend vermogen en de profilering en positionering van de regio.

3. Duurzaam faciliteren van ruimtelijke groei

De verstedelijkingsopgave in de driehoek Arnhem-Nijmegen-FoodValley is groot. Het middengebied tussen Arnhem en Nijmegen, met de gemeente Overbetuwe en Lingewaard, wordt steeds meer verbonden met de twee steden. Er is sprake van een forse vraag naar woningen, mede doordat mensen binnen Nederland steeds vaker vanuit de Randstad naar het oosten trekken. Er zijn in de genoemde driehoek ruim 40.000 woningen nodig tot 2040, waarbij een belangrijk deel hiervan neerslaat in de regio Arnhem-Nijmegen. Binnen de regio laten de demografische ontwikkelingen verschillende behoeften zien. Daarnaast is er een beeld zichtbaar dat woningzoekenden uit de Randstad in eerste instantie naar de steden trekken, om vandaar uit de verhuisbeweging naar de omliggende regiogemeenten te maken. Dit leidt onder meer tot toenemende mobiliteit op een nu al zwaar belast mobiliteitssysteem. In de komende periode moet de regio samen met Rijkspartners en de provincie Gelderland afspraken maken welke verstedelijkingsstrategie gehanteerd gaat worden. Woningbouw is een van de prioriteiten, waarbij de verstedelijking moet aansluiten bij het karakter van de regio. Met voldoende ruimte voor verduurzaming en vernieuwing, inbreiding en transformatie en verschillende woonmilieus. Behoud en versterking van de groene en blauwe kwaliteiten van de omgeving dragen bij aan het aantrekkelijke woon- en vestigingsklimaat voor zowel bedrijven als inwoners[2]. De tijd van grote uitleglocaties is voorbij, de ruimte zal met name gezocht moeten worden in het bestaand bebouwd gebied.

4. Goed bereikbaar blijven

Bereikbaarheid is zoals gezegd een absolute voorwaarde voor het leefklimaat en de economische positie van de regio Arnhem-Nijmegen. De ruimtelijke opschaling van de kenniseconomie en het faciliteren van stedelijke groei maken goede (inter)nationale verbindingen van strategisch belang. Mensen en goederen moeten zich op een snelle en duurzame manier in de regio en tussen de regio's kunnen verplaatsen. De mobiliteitsdruk in en rondom de steden moet goed gekanaliseerd worden, zeker gelet op de verstedelijkingsopgave die zich met name in bestaand stedelijk gebied zal manifesteren. De specifieke ligging en de barrièrewerking van de rivieren voor weg- en spoorverbindingen vragen blijvende aandacht voor mobiliteit en de nauwe verbinding met economische versterking. Zonder ingrijpen zal de stedelijke bereikbaarheid in de regio Arnhem-Nijmegen ook de komende jaren fors onder druk komen te staan. Arnhem en Nijmegen staan in de top 10 van meest filegevoelige steden van Nederland. Kleine ongevallen hebben vaak grote consequenties. Daarnaast zorgt al het verkeer voor negatieve effecten op de CO2- uitstoot en het leefklimaat in de steden en kernen. Méér schone kilometers in onze dagelijkse verplaatsingen is het uitgangspunt. Met het doortrekken van de A15 vanaf knooppunt Ressen naar knooppunt Oudbroeken wordt op relatief korte termijn een belangrijke impuls gegeven aan de bereikbaarheid van de regio. Niet alleen ontlast deze verbinding de mobiliteitsdruk rondom de steden, maar tegelijkertijd wordt de subregio Liemers verbonden met de andere subregio's.

De stedelijke regio is bij uitstek het schaalniveau om de uitdagingen wat betreft bereikbaarheid, betrouwbare reistijden en duurzame mobiliteit aan te pakken. Hier hebben we in de afgelopen decennia ook veel ervaring in opgedaan. Tegelijkertijd zijn er kansen om de innovatiekracht van de regio te benutten op het gebied van o.a. smart mobility/verkeersmanagement, duurzame voertuigtechnologie en kwaliteitsimpulsen voor het fietsnetwerk en hoogwaardig Openbaar Vervoer. Structurele samenwerking en een gezamenlijke ambitie, visie en agenda op de schaal van de regio is hiervoor nodig.

5. Versnelling energietransitie

De energietransitie in de regio Arnhem-Nijmegen is in volle gang. Toch gaat het niet snel genoeg om het doel van een energieneutrale regio in 2050 te halen. In de afgelopen vijf jaar is het verbruik van fossiele energie weliswaar afgenomen, maar de productie van duurzame energie is ook verminderd.

De regio Arnhem-Nijmegen wil de ambities uit het Klimaatakkoord behalen en zet daarom een versnelling in. Die versnellingsopgave is fors en urgent. Het vergt een goede regionale samenwerking, duidelijke afspraken en een gezamenlijke marktbenadering om effectief te zijn én om de opgave van stedelijk en van landelijk gebied zowel ruimtelijk, economisch als maatschappelijk tijdig en voldoende het hoofd te kunnen bieden. Tegelijkertijd is dit ook een thema waar de regio zich ook goed op kan profileren en onderscheiden, mede gelet op het energie-DNA van onze regio en alle initiatieven die in onze regio worden genomen om een bijdrage te leveren aan verduurzaming en een circulaire economie. We zijn hier bij uitstek goed en innovatief in, getuige ook de uitverkiezing van Nijmegen als Europese Green Capital in 2018 en de prijs voor Beste Circulaire Regio in hetzelfde jaar.

[2] Uit concept Omgevingsagenda Oost-Nederland, 1 maart 2019

2 Regio Arnhem-Nijmegen anno 2019: Hoe werken we nu aan deze ambities?

In onze regio werken we vanuit drie verschillende bestuurlijke verbanden aan de versterking van de regio. We schetsen in onderstaande de huidige governance binnen de regio Arnhem-Nijmegen.

2.1 Gemeenschappelijk Orgaan en portefeuillehouder overleggen

Structurele verbetering van het vestigings- en leefklimaat

De Regio Arnhem-Nijmegen werkt in een lichte bestuurlijke samenwerkingsvorm met 18 gemeenten aan de structurele verbetering van het vestigings- en leefklimaat voor inwoners en bedrijven in de regio. De regionale samenwerking is in de huidige vorm een platform voor overleg en afstemming, gericht op duurzaamheid, economie, wonen en mobiliteit.

PFO's

Voor deze vier thema's zijn portefeuillehouders overleggen (PFO's) ingericht waar de regionale portefeuillehouders periodiek bijeen komen. Het platform en daarmee de portefeuillehouders overleggen hebben geen besluitvormend karakter, de uiteindelijke besluitvorming over voorstellen die worden gedaan ligt bij de 18 individuele regiogemeenten. Dit is een sterk verschil met de situatie van voor het GO, waarin een regionaal bestuur besluitvormend was en waar in de geen individuele besluiten van gemeenten nodig waren om besluiten te effectueren.

GO en Voorzittersoverleg

Het GO van de regio Arnhem-Nijmegen (ook wel in de regio AB GO genoemd) bestaat uit 18 leden, van iedere gemeente heeft één vertegenwoordiger een zetel in het GO. Voorzitter van het GO is burgemeester Marcouch van de gemeente Arnhem, burgemeester Van Eert van de gemeente Rheden is gekozen vice-voorzitter. Het GO komt circa vier keer per jaar bijeen en richt zich op het besturen van de regionale samenwerking. Het Voorzittersoverleg, dat fungeert als vooruitgeschoven post vanuit het GO en de meer inhoudelijke afstemming verzorgt, wordt gevormd door de voorzitter en de vice-voorzitter van het GO en de voorzitters van de vier PFO's.

Lobby

De lobby richting Brussel vanuit de regio Arnhem-Nijmegen is geregeld via Bureau Brussel dat onder de regio ressorteert. Overige lobbyactiviteiten zijn niet structureel georganiseerd.

Financiering en organisatie

De regiogemeenten dragen zorg voor financiering van het Gemeenschappelijk Orgaan en de Economic Board, door het beschikbaar stellen van een inwonerbijdrage. Deze is per 1 januari 2019 gesteld op € 0,88 voor het GO en €1, per inwoner voor de Economic Board. Met ingang van 2019 heeft het GO als 'werkorganisatie' 0,8 fte secretaris en vier PFO-secretarissen (ieder 0,4 fte) + twee adviseurs Bureau Brussel. De ondersteuning van de bestuurders in de PFO's en de activiteiten die hieruit voortkomen wordt geregeld door de deelnemende gemeenten. Arnhem levert het secretariaat.

2.2 The Economic Board (TEB)

Versterking en profilering van de regio als vestigingslocatie voor nieuwe bedrijven, met als vlaggenschepen de topsectoren energy, health en food

Al langere tijd leefde in de regio de grote wens om een stevige triple helix-samenwerking op te richten, naast de samenwerking die tussen de regiogemeenten tot stand gebracht moest worden. Daarom is tegelijkertijd met de oprichting van het Gemeenschappelijk Orgaan gewerkt aan het tot stand brengen van een Economic Board. De Economic Board zag in februari 2016 het licht, met installatie van de boardleden en de benoeming van een directeur.

De belangrijkste opdracht van de Economic Board is vanuit eigen kracht een duurzame economische ontwikkeling in de regio Arnhem-Nijmegen te stimuleren. Dit doet de Economic Board door economische samenwerking in de regio aan te jagen, ideeën en aanwezige kwaliteiten te verbinden en zowel binnen als buiten de regio ontwikkelingsrichtingen en kansen te agenderen. De Economic Board stimuleert, enthousiasmeert en neemt, waar nodig, obstakels weg, door bijvoorbeeld een krachtige en gerichte lobby op de voor de regionale economie belangrijke thema's en hulp te bieden bij het vinden van financiering. Kortweg, de Economic Board communiceert over het bijzondere potentieel van de regio en verbinden partijen met

elkaar. De Economic Board is daarmee heel belangrijk in het kader van het verbeteren van de lobby en profilering van de regio.

De Economic Board wordt gevormd door veertien leden uit onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Voorzitter van de Economic Board is burgemeester Bruls van de gemeente Nijmegen. De Economic Board wordt ondersteund door een projectbureau met specialisten op het gebied van onder meer communicatie en marketing.

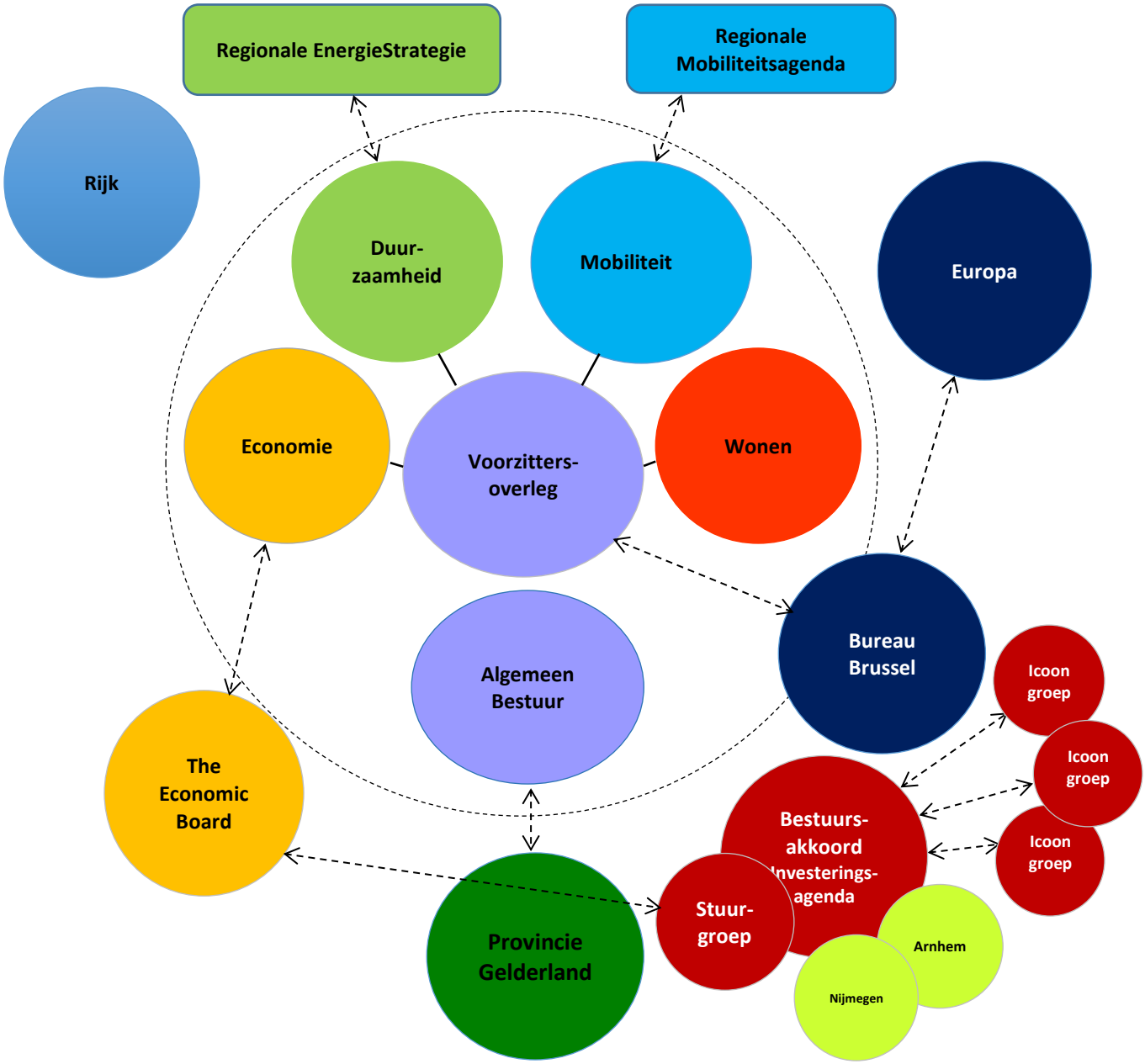
Verbinding GO en Economic Board
Door het GO is een portefeuillehouders overleg Economie ingesteld, waarin alle regionale bestuurders belast met de portefeuille Economie periodiek bij elkaar komen. De vertegenwoordiger vanuit de overheidsgeleding in de Economic Board sluit aan bij dit portefeuillehouders overleg Economie om de verbinding tussen de regiogemeenten en de Economic Board te versterken. In het portefeuillehoudersoverleg wordt de overheidsgeleding van de Economic Board gevoed met thema's en speerpunten vanuit de brede regio. In de huidige situatie is de voorzitter van het PFO Economie lid van de Economic Board en vervult hij deze rol.

2.3 Stuurgroep Investeringsagenda

Versterken van ruimtelijk-economische ontwikkeling in het stedelijk netwerk Arnhem-Nijmegen via investeringsagenda

In 2016 hebben Arnhem, Nijmegen en de provincie Gelderland hun krachten gebundeld om de ruimtelijk-economische ontwikkeling van de regio Arnhem-Nijmegen verder te versterken. Ze hebben dit vastgelegd in een bestuursakkoord en rollende Investeringsagenda met een langjarige werking: als aanjager om de stedelijke regio Arnhem-Nijmegen tot grotere (economische) bloei te brengen. De steden en de provincie spreken in het Bestuursakkoord de ambitie uit om het stedelijk netwerk Arnhem-Nijmegen in de top van Nederland te krijgen. Zij doen dit door op thema's waar we vanuit onze kwaliteiten en identiteit sterk in zijn: Bruisende Binnensteden, Ruimte voor Health, Energy & Hightech en Slimme duurzaamheid. Er is een stuurgroep ingesteld met bestuurders uit de colleges van Arnhem, Nijmegen, provincie Gelderland en een bestuurder uit een van de regiogemeenten. De stuurgroep stuurt op de brede inhoud en de voortgang van deze rollende agenda. Vanuit de Stuurgroep Investeringsagenda wordt ook gewerkt aan een lobbyagenda voor de regio.

Schematische weergave samenwerkingsverbanden regio Arnhem-Nijmegen in huidige vorm
bezien vanuit het perspectief van het Gemeenschappelijk Orgaan



3 De samenwerking nader beschouwd

Wat gaat goed en waar is nog wat te winnen?

Onze samenwerking in de regio Arnhem-Nijmegen kent veel gezichten. Het GO, de Economic Board en Investeringsagenda springen daarbij het meest in het oog. De gezamenlijke regionale aanpak op het gebied van mobiliteit voegt nog een extra dimensie en vorm van samenwerken toe. Het sterke gevoel bestaat dat we hier nog te winnen hebben. In alle genoemde samenwerkingsverbanden en bestuurlijke organen wordt hier op dit moment over gesproken. Onderstaand sommen we meningen en uitspraken op, groot en klein door elkaar, ten aanzien van de regionale samenwerking zoals we dat nu doen. Daarbij maken we onderscheid in wat goed gaat en waar te verbeteren valt. Deze lijst is niet uitputtend.

Wat gaat goed?

- Ambities en investeringen in de Investeringsagenda worden steeds meer en logischer verbonden aan andere agenda's en activiteiten van de regio Arnhem - Nijmegen. Bv. de routekaart energietransitie en de samenwerking in de Regionale Energie Strategie; en de recente top drie ambities die vanuit het PFO economie naar voren komen (circulaire economie, werk en binnensteden/toerisme/marketing) komen dicht in de buurt van de drie iconen uit de Investeringsagenda;
- De Economic Board en de Stuurgroep Investeringsagenda in gesprek over de rol en een betere aansluiting van de Economic Board bij de Investeringsagenda en een betere aansluiting van de Investeringsagenda op de behoeften in triple helix-verband;
- We hebben door personele unies (zowel bestuurlijk als ambtelijk) de afstemming en uitwisseling tussen de verschillende gremia aardig op orde;
- Er zijn veel investeringen gedaan in de samenwerking door de betrokken ambtenaren, we staan niet stil;
- We vinden gaandeweg nieuwe manieren van werken die aansluiten bij specifieke complexe vraagstukken of opgaven. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het thema mobiliteit waar we nu vanuit het PFO mobiliteit met één regionale programmaregisseur mobiliteit de regionale mobiliteitsagenda opstellen en gaan uitvoeren. Dit kan overigens gezien worden als een soort bypass omdat de huidige lichte structuur niet in dit type zwaardere coördinatie en agendavorming kan voorzien;
- Er wordt door gemeenten steeds meer gewerkt vanuit de notie dat oplossingen voor veel lokale opgaven vaak liggen in samenwerking en gezamenlijke aanpakken die de gemeentegrenzen overstijgen;
- We hebben met 'Gezonde groei' het begin van een gezamenlijke koers bepaald en veel nieuwe energie aangeboord en gevonden.

Waar valt te verbeteren?

- We werken met verschillende bestuurlijke gremia (GO, Economic Board en Stuurgroep Investeringsagenda) met alle bestuurlijke drukte van dien, met ieder een eigen (lobby)agenda, koers, belang en netwerk. Er is daardoor gebrek aan samenhang tussen de drie gremia, alsook binnen het GO tussen de PFO's. Er is geen doorzettingsmacht en er is geen 'plek' om samen om afwegingen te maken en prioriteiten te stellen. We komen als regio onvoldoende met één gezicht en één verhaal over onze regio naar buiten, terwijl dit de kritische factor is voor versterking van de regionale positie binnen de provincie, maar ook in nationaal opzicht;
- We hebben een lichte samenwerkingsvorm in het leven geroepen die aan de oppervlakte blijft, met amper geld en mankracht voor programmavorming en ondersteuning, terwijl de ambities gaande weg groeien;
- Het betrekken van de gemeenteraden blijft een uitdaging, zeker daar waar het gaat over de positie van de raden bij de aanpak van de regionale opgaven;
- Het GO kent alleen een algemeen bestuur. Er is formeel gezien geen bestuurlijk gremium (à la dagelijks bestuur) die koers en richting kan voorsorteren. Het GO is zoekende naar haar rol in de regionale samenwerking;
- De PFO's hebben geen sturingskracht omdat het afstemmingsorganen zijn;
- De ambtelijke ondersteuning van de regionale samenwerking is versnipperd en daardoor minder effectief;
- De positie van de gemeenten in de regio (m.u.v. Arnhem en Nijmegen) ten opzichte van bestuursakkoord en Investeringsagenda is niet duidelijk en vertegenwoordiging vanuit de brede regio is nu heel beperkt (dit is ook zo met betrekking tot de Economic Board). Arnhem, Nijmegen en provincie namen het voortouw. Komt daar iets anders voor de brede regio achteraan?
- We kunnen niet vanzelfsprekend vanuit één positie reageren of 'snel invliegen' op ideeën en uitnodigingen van partners en andere overheden;
- We missen de aansluiting en partnerschappen met provincie en Rijk, bijvoorbeeld in trajecten vanuit ministeries en provincie in het ruimtelijk domein (MIRT, Gebiedsagenda Oost, Nationale Omgevingsvisie)

en regiodeals. Dit kan niet vanzelfsprekend opgepakt worden door 'de regio' want de organisatiekracht hebben we niet in huis. We stellen we dan gelegenheidscoalities samen die niet altijd even breed zijn. We missen daardoor steeds vaker de noodzakelijke effectiviteit en zeggingskracht in deze processen met provincie en Rijk.

Overwegingen naar aanleiding van bovenstaande analyse
De urgentie tot regionale samenwerking is groot maar we hebben de regionale zaak qua samenwerking en focus niet goed geregeld. De Stuurgroep Investeringsagenda boekt succes maar is onvoldoende van de hele regio en te weinig gevoed vanuit de triple helix. De Economic Board vindt haar weg maar is nog te weinig aangesloten op de Investeringsagenda en het GO. Het GO zelf heeft te weinig bestuurlijke slagkracht en de samenwerking blijft oppervlakkig.

We constateren dat het GO als regionaal orgaan voor afstemming aan impact verliest en hier en daar in twijfel wordt getrokken. We zien dat het enerzijds lastig is om in plaats vanuit het lokaal perspectief door een regionale bril te kijken en in dat licht ook keuzes te maken, anderzijds lopen regiogemeenten tegen capaciteits- en financieringsproblemen aan om voldoende inzet te kunnen leveren aan de regionale samenwerking.

Dit leidt tot energie op de plekken waar successen worden geboekt en energieverlies waar de samenwerking stroperig verloopt. Zo ontstaan ook coalities van de energierijke samenwerkingen en wordt minder geïnvesteerd op die plekken waar de samenwerking minder makkelijk verloopt. In haar huidige vorm is het GO en de bijbehorende PFO's niet slagvaardig en zichtbaar genoeg. Maar dat wil niet zeggen dat het gekozen verband de verkeerde scope is voor regionale samenwerking. In tegendeel, de samenwerking tussen de 18 regiogemeenten en een versterkte triple helixsamenwerking vormen het hart van het succes. Maar dan moeten we op korte termijn door ontwikkelen naar een andere en efficiëntere vorm die past bij de urgentie voor regionale samenwerking. Hierop is voldoende energie aanwezig. Het GO is daarmee wat ons betreft vertrekpunt voor de doorontwikkeling.

Wat is onze droom?
Vanuit het GO bestaat de wens om een bredere visie en agenda voor het GO te ontwikkelen, die dienend en aanvullend is richting de portefeuillehouder overleggen. Dit kwam al naar voren uit de evaluatie na het eerste jaar, die begin 2017 is uitgevoerd door de Hogeschool Arnhem Nijmegen naar de werking van de 'nieuwe' regio Arnhem-Nijmegen. Hoe kunnen we werken vanuit één verhaal en één ambitie? Er ligt al een goede basis met 'Gezonde Groei'. De samenwerking in de regio wordt breder, rijker en vanzelfsprekender. De urgentie wordt gevoeld. In verschillende gremia wordt over versterking en verbetering van de samenwerking gesproken. Er zit energie op onze ambities, agenda's en projecten. Zelfs zoveel dat we elkaar in de regio met die verschillende werkverbanden soms in de weg gaan zitten. De behoefte van het GO aan een gedeelde visie en een gedeelde agenda zien we ook bij Economic Board en Stuurgroep Investeringsagenda.

Er is reeds initiatief genomen om de regionale samenwerking, zeker met de triple helix partners, verder te versterken en waar dat kan te vereenvoudigen. De Stuurgroep Investeringsagenda en de Economic Board hebben begin 2019 daartoe met elkaar indringend gesproken over de bijdrage en rol van de Economic Board aan de Investeringsagenda. Uitkomst van dit gesprek is dat de stuurgroep en de Economic Board samen willen werken aan een brede triple helix agenda voor de regio. Dit is een zeer welkome stap naar een versterkte samenwerking in regionaal verband. De stuurgroep en de Economic Board willen daarbij ook het GO aanhaken.

Onze droom is om de verschillende agenda's, de verschillende besturen, de verschillende netwerken stevig met elkaar verbinden en waar dat kan samenvoegen om slagvaardiger en zichtbaarder te zijn. We willen één heldere regionale visie, waar we vanuit GO, Economic Board en Investeringsagenda aan bijdragen en één gezicht naar buiten. We willen met de lange termijnvisie als fundament, werken aan een gezamenlijke dynamische agenda, passend bij de potentie en ambitie van de regio. We willen een slimme, effectieve en begrijpelijke governance (dus zowel op sturing als structuur), die voldoende power geeft om onze ambities en opgaven gezamenlijk goed verder te brengen; het belang en de inbreng van de triple helix-partners een goede plek geeft en die rol versterkt; transparant, met oog voor de rollen van de colleges en raden van de regiogemeenten.

Mede in het licht van de stap die de stuurgroep en de Economic Board hebben gezet, is nu hét moment aangebroken om met elkaar die doorontwikkeling vast te pakken en onze regionale zaak wél op orde te krijgen. Dit is niet alleen noodzakelijk in het kader van de nu vaak ineffectieve governance maar ook omdat we als regio belangrijke kansen missen om ons verder te versterken. De ingrediënten, urgentie, de gretigheid, de inspiratie

en de energie liggen voor het grijpen. Het is nu de kunst om de behoefte aan regionale visies en agenda's te bundelen tot één gezamenlijke koers voor de langere termijn en die te voorzien van een uitvoeringsprogramma, passend bij de potentie en ambitie van de regio. En dit heeft ook gevolgen voor de wijze van sturing, want ook daar moet gebundeld worden. En voor de wijze van ondersteuning en organisatie.



Uit: Routekaart regionale samenwerking, VNG Denktank 2018

4 Scenario's voor versterkte samenwerking

Regio Arnhem Nijmegen: Knooppunt van gezonde groei

Er zijn veel kansen en mogelijkheden tot verdere doorontwikkeling van de regionale samenwerking. Die liggen met name in het samenbrengen van gremia en het aanbrengen van integraliteit en focus.

4.1 Uitgangspunten voor het vervolg

- Versimpeling van de 'governance' waar dit kan: één regio, één visie, één (lobby)agenda, één sturingsmechanisme, oftewel 1 één gezamenlijke beweging namens de regio;
- De gesprekken en processen die op dit moment over regionale samenwerking gevoerd worden moeten worden samengebracht en vervolgd. Daarbij zijn alle regionale partners betrokken;
- De 18 regiogemeenten zijn, met Arnhem en Nijmegen als trekkers, in de 'lead', in afstemming met de Economic Board. De provincie Gelderland is hierbij onze partner;
- De inhoud is leidend want daar doen we het voor;
- Alles begint bij een gezamenlijke visie en agenda.

Er zijn daarmee vier randvoorwaarden die wat ons betreft gelden voor de vier scenario's die we in onderstaande presenteren. Dat zijn:

- Strategische visie 2030
- Lobby en positionering
- Slimmer en efficiënter organiseren
- Regionaal besef bij alle betrokkenen

Strategische visie 2030

Een belangrijk uitgangspunt dat in alle scenario's terugkomt is dat we willen gaan werken met één gezamenlijke visie en een bijbehorende dynamische agenda. 2030 is een mooie en overzichtelijke scope in deze tijd van snelle veranderingen. Maar we willen wel voldoende ver vooruitkijken om ook grotere ontwikkelingen in gang te kunnen zetten en we zien dat deze tijdspanne ook bij provinciaal en Rijksbeleid en in andere regio's vaak wordt gehanteerd.

Na een periode van zoeken en ontwikkelen, is het tijd voor focus. Om de activiteiten en de samenwerking in de regio goed kunnen richten, is het dan ook nodig dat er een gezamenlijke strategische meerjarenvisie komt. Deze visie zorgt ervoor dat we in de regio saamhorigheid ervaren, de goede keuzes maken en aandacht geven aan de zaken die we gezamenlijk hebben afgesproken. Met het magazine Gezonde Groei is een goede aanzet gedaan voor een visie, maar deze is slechts van één van de gremia. Het verder uitschrijven van deze visie, mede gedragen en gevoed vanuit het triple helix perspectief van de Economic Board en het bestuursakkoord en bijbehorende Investeringsagenda is het doel. Aan de hand hiervan maken we een dynamische uitvoeringsagenda en gaan we concreet en gefocust met elkaar verder werken aan onze ambities en resultaten, ieder vanuit de eigen rol.

Lobby en positionering

Ook in alle vier scenario's is een verdere uitbouw en versteviging van de positionering van de regio noodzakelijk. We zijn door ons gebrek aan voldoende gezamenlijke slagvaardigheid niet meer de gewilde gesprekspartner van provincie, Rijk en andere partners. We moeten daarom verder werken aan de gezamenlijke basis én aan het 'verhaal' van de regio; aan onze regiomarketing. Zoals iedereen de regio Eindhoven verbindt met Brainport Eindhoven, en de regio Venlo verbindt met Greenport Venlo, zo moet er ook voor onze regio een logische associatie ontstaan, tussen de regionale samenwerking van 18 gemeenten en het economische uithangbord. De Economic Board is daarbij een niet te missen samenwerking in onze regio en is ook onderdeel van alle toekomstscenario's die we voor de regionale samenwerking schetsen. Dit is om meerdere redenen nodig. Onze inwoners horen zo, naast bij hun eigen gemeente, bij een regio. Het verhaal trekt nieuwe inwoners naar onze regio. Bovendien blijven we hiermee een aantrekkelijke partner voor het bedrijfsleven, voor bestaande en nieuwe bedrijven, door het verhaal over ons vestigingsklimaat samen uit te dragen en hierin te investeren. En in Den Haag hebben we zo een glashelder verhaal te vertellen. Belangrijk in dit verhaal is de samenhang: onze regio bestaat niet alleen uit twee grote steden en wat kleinere kernen eromheen, maar het is een grootstedelijke agglomeratie met een kwalitatieve vervlechting van stad en land. Alle regiogemeenten doen mee.

Slimmer en efficiënter organiseren
We moeten slimmer organiseren en beter verbinden. Om meer en beter te kunnen samenwerken, moet de inhoud leidend zijn en niet de structuur. Dit geldt zowel in het GO als daarbuiten. De structuur waarin de samenwerking verder vorm krijgt, is dan ondergeschikt. Een organisatievorm die past bij de omvang van de opgave is het uitgangspunt, waarbij de wijze van organiseren zwaarder wordt gemaakt als de opgave daarom vraagt. We moeten daarbij de verschillende gremia, agenda's en structuren goed op elkaar aansluiten, zodat ze elkaar versterken en er misschien minder van nodig is. Daarbij hoort een analyse van waar nu sprake is van overlap en waar structuren in elkaar kunnen opgaan. Uitgangspunt is dat daar waar tafels in elkaar geschoven kunnen worden, we dit als serieuze optie beschouwen en dit verder verkennen. Dit kan bij alle scenario's die we presenteren.

Regionaal besef
Een regionaal besef en bijbehorende houding en gedrag van alle betrokkenen zijn van cruciaal belang. Als alles verandert behalve de manier waarop veel mensen nu tegen de regionale samenwerking aankijken en erover praten, dan zijn we er nog steeds niet. Dit betekent dat er commitment nodig is op de regionale visie en de bijbehorende agenda en dat die zorgvuldig worden afgewogen met de lokale agenda. En dat betekent dat er differentiatie kan zijn in het bedienen van de wensen van de individuele gemeenten, ten faveure van het belang van de regio als totaal. De regio is niet voor de bühne maar vormt een fundament voor de lokale uitwerking. Commitment en voorbeeldgedrag van iedereen horen hierbij: het GO, de Economic Board, de Stuurgroep Investeringsagenda en de lokale bestuurders.

4.2 Vier scenario's voor ontwikkeling

Hieronder schetsen wij een viertal scenario's voor de doorontwikkeling van de regionale samenwerking. Geen van de scenario's bevat een absolute waarheid en zijn ook niet juridisch getoetst, maar zijn bedoeld om de gedachten te scherpen en de discussie over de mogelijke toekomsten van de regionale samenwerking te voeden. Daarnaast zijn mengvormen tussen de scenario's mogelijk en misschien missen we er nog één of twee. Kortom, wat maken deze scenario's los?

Scenario 1: Leven en laten leven

Voortzetting van de huidige wijze van samenwerking, enkele optimalisaties daargelaten

- GO, Economic Board en Stuurgroep Investeringsagenda werken samen aan de totstandkoming van een regionale visie. Deze visie is koersbepalend voor de zaken die we als regio doen en agendasettend voor het daarmee samenhangende uitvoeringsprogramma voor de regio;
- GO, Economic Board, en Stuurgroep Investeringsagenda blijven als losstaande gremia in stand;
- Rollen en scope van GO, Economic Board en Stuurgroep Investeringsagenda worden steviger benoemd;
- Instandhouding PFO's Economie, Duurzaamheid, Mobiliteit en Wonen;
- We stellen gelegenheidscoalities samen als dat nodig is, om bijvoorbeeld samen op te trekken richting provincie of Rijk.

Pluspunten:
+ We hoeven niets extra's te organiseren, we maken één agenda voor alles wat GO, Economic Board en Stuurgroep Investeringsagenda doen
+ Iedereen mag meepraten
+ Geen verdere toename van bestuurlijke drukte

Minpunten:
- De regio heeft geen duidelijk gezicht
- Gebrek aan eenduidige richting, kans dat de gremia alsnog los van elkaar raken
- Risico op onduidelijkheid wie waarvan is, wie opdrachten geeft en wie deze moet uitvoeren
- Gemeenteraden staan op afstand
- Niet helder met wie partners zaken moeten doen in de regio
- Een heldere gezamenlijke lobbystrategie ontbreekt, we blijven sturen vanuit de eigen gremia
- Gelegenheidscoalities blijven vaak onduidelijk qua opdracht, samenstelling en draagvlak
- Provincie moet te sterk blijven sturen op de Investeringsagenda zolang de regio zich niet beter organiseert
- Een GO bezit geen rechtspersoonlijkheid

Scenario 2: Moderne netwerkstijl (Stedelijk netwerk 3.0)

Voorzetting van de huidige wijze van samenwerking in het Gemeenschappelijk Orgaan (GO) met daarbij installatie van een versterkt Voorzittersoverleg, die ook verantwoordelijk wordt voor de sturing op de Investeringsagenda

- Een versterkt Voorzittersoverleg[3] is verantwoordelijk voor het maken een strategische visie en een dynamische uitvoeringsagenda voor de regio;
- Het Voorzittersoverleg wordt gevormd door zowel bestuurlijke vertegenwoordigers van het GO als van de Economic Board;
- Het Voorzittersoverleg doet voorstellen aan het Gemeenschappelijk Orgaan;
- Het Voorzittersoverleg wordt tevens verantwoordelijk voor sturing op de Investeringsagenda, de Stuurgroep Investeringsagenda wordt als zodanig opgeheven;
- De rollen van GO en Economic Board worden ten opzichte van elkaar steviger benoemd, GO voor afstemming tussen regiogemeenten, Economic Board voor lobby en profilering van het geheel;
- De provincie Gelderland is partner in het Voorzittersoverleg en sluit periodiek aan;
- Het GO wordt gevormd door bestuurlijke vertegenwoordigers vanuit de colleges van alle regiogemeenten en stelt de strategische visie en periodiek de dynamische uitvoeringsagenda vast;
- Instandhouding van en sterkere koppeling tussen PFO's Economie, Duurzaamheid, Mobiliteit en Wonen, onder meer door intermediaire rol ambtelijk secretarissen van de PFO's;
- Voorafgaand aan besluitvorming in het GO worden de ambtelijke adviezen in de PFO's voorbesproken;
- Koppeling PFO Economie en Economic Board wordt versterkt door over en weer in te zetten in een versterkte bezetting in de overleggen;
- Bouwen van een regionale netwerkorganisatie, onder meer door oprichting ambtelijk platform liaisons regionale samenwerking.

Pluspunten:

+ De rol van de regio wordt sterker, meer comfort door gezamenlijk optrekken, ook met de provincie
+ Sterkere en heldere samenwerking tussen GO en Economic Board
+ Eenduidige lobby-agenda
+ Netwerkorganisatie kan snel en flexibel actie ondernemen en kan namens de hele regio een stevige rol spelen op Nationale Omgevingsvisie, Gebiedsagenda, MIRT, etc.
+ Oplading van de dynamische uitvoeringsagenda, waarbij de Investeringsagenda een heel belangrijke bouwsteen is, wordt gedaan in regionaal verband
+ De inzet die nu geleverd wordt voor de Investeringsagenda wordt breder voor de hele regio
+ Financiering wordt geleverd door de 18 regiogemeenten en de triple helix partners
+ Kans om gemeenteraden nadrukkelijk aan te sluiten en rol in netwerkorganisatie te geven (bv. regionale adviescommissie)
+ Eén gremium minder

Minpunten:

- Meer handen nodig, dit kost tijd, geld en menskracht, ook van de regiogemeenten die nu minder goed zijn aangesloten. We moeten in netwerkverband werken aan slimme combinaties en zonder extra aandacht hiervoor krijgen we dit niet van de grond
- Er moet flink geïnvesteerd worden in de energie bij alle partners, hoe krijgen we iedereen weer gemotiveerd?
- Het kan tijd kosten om voldoende positieve beweging op gang te krijgen door eerdere ervaringen met dit type samenwerking.

Scenario 3: Go with the flow (aansluiten op ontwikkeldrive Stuurgroep IA en Economic Board)

Economic Board en Stuurgroep Investeringsagenda slaan de handen ineen en zorgen, naast het verder brengen van de Investeringsagenda, voor de regionale visie en het regionale gezicht

- Economic Board en Stuurgroep Investeringsagenda integreren tot één bestuur (Stuurgroep Investeringsagenda treedt toe tot bestuur Economic Board óf taken en verantwoordelijkheden van de Investeringsagenda worden toegevoegd aan de werkzaamheden van de Economic Board);

[3] Hier moet gezocht worden naar een passende term voor een versterkt voorzittersoverleg van het GO.

- Het geïntegreerde bestuur maakt een gezamenlijke triple helix visie met bijbehorende agenda en het bestuur verzorgt gezamenlijk de lobby namens de regio;
- Afschalen van het GO tot de portefeuilles die noodzakelijkerwijs tussen de 18 regiogemeenten afgestemd moeten worden, zoals Wonen en Duurzaamheid, daarmee vervallen de PFO's Economie en Mobiliteit;
- De regiogemeenten worden periodiek geïnformeerd over de voortgang;
- De provincie Gelderland is partner en sluit aan bij het bestuur;
- Arnhem, Nijmegen en de triple helixpartners vanuit kennisinstellingen en bedrijfsleven dragen zorg voor de financiering.

Pluspunten:
+ De samenwerking wordt gericht op thema's en kansen die Stuurgroep en Economic Board samen zien, dit geeft slagkracht, snelheid en podium
+ Economische samenwerking en regionale mobiliteit worden bij uitstek een triple helix aangelegenheid, hier wordt door provincie en Rijk graag een appèl op gedaan en leidt tot meer samenwerkingsbereidheid
+ Er is geen extra capaciteit nodig, dit is goed georganiseerd in het kader van de Investeringsagenda en de Economic Board en dat biedt voldoende basis
+ Rolduidelijkheid tussen Stuurgroep Investeringsagenda en Economic Board
+ Afschaling GO betekent minder bestuurlijke drukte

Minpunten:
- De samenwerking is vooral geconcentreerd op de triple helix-partners en de twee grote steden in het stedelijk netwerk, de 18 regiogemeenten als geheel staan op afstand inclusief de gemeenteraden
- Een regionale netwerkorganisatie van de 18 regiogemeenten ontbreekt, hierdoor kan onvoldoende in gezamenlijkheid ingespeeld worden op het concept Gezonde Groei, maar ook op Nationale Omgevingsvisie, Gebiedsagenda, MIRT, etc.
- Partners zoals provincie en Rijk hechten veel waarde aan regionale samenwerking tussen gemeenten en zien dit als factor om mee te financieren. Triple helix, Arnhem en Nijmegen hebben een verbond, maar de 16 overige gemeenten vallen daarbuiten. In een verdeeld huis wordt niet geïnvesteerd
- Financiering vanuit de overheidspartijen concentreert zich op Arnhem en Nijmegen
- Democratische legitimiteit is een kritische factor, oppassen voor (schijn van) informele invloed door triple helix-partners op beslissingen die eigenlijk van de overheid zijn. Dit vraagt dan toch weer allerlei specifieke afspraken en regelingen. Anderzijds vraagt een steviger triple helix-sturing ook andere rollen van de overheid.
- Raden komen nog meer op afstand.

Scenario 4: Metropoolregio Arnhem-Nijmegen

Regiogemeenten en Economic Board vormen één bestuur met besluitvormende bevoegdheid dat integraal stuurt op de regionale visie, agenda en lobby

- Ambitie- en agendavorming door geïntegreerd bestuurlijk orgaan zoals een Openbaar Lichaam, gevormd door de regiogemeenten en de Economic Board, samengebracht in een juridisch passende regeling;
- Besluitvormende bevoegdheid van het bestuurlijk orgaan, met budgetverantwoordelijkheid voor regionale middelen;
- Programmatische aanpak van ambities en opgaven;
- Herijkte PFO's Economie, Duurzaamheid, Mobiliteit en Wonen sturen op programma's en bereiden bestuurlijke besluitvorming door het bestuurlijk orgaan voor;
- De Stuurgroep Investeringsagenda wordt opgeheven; de Investeringsagenda wordt integraal onderdeel van programma's, aangestuurd in triple helix-verband;
- Provincie is volwaardig partner in het bestuurlijk orgaan;
- Inrichting van een kleine organisatie (met duidelijke visie, doelstellingen en resultaten) ter ondersteuning van het bestuurlijk orgaan;
- Financiering door de 18 regiogemeenten en de triple helix partners.

Pluspunten:
+ Heldere, bestuurlijk en juridisch vastgelegde inrichting van de samenwerking met een AB, DB en een voorzitter
+ Duidelijk gezicht intern en extern
+ Bouwsteen richting inniger samenwerking
+ Congruentie met organisatie van veel andere regio's om ons heen

+ Sluit aan bij landelijke tendens van opschaling
+ Duidelijke positie en invloed voor gemeenteraden

Minpunten:
- Commitment op genomen besluiten is vereiste
- Ook hier geldt de opmerking over democratische legitimiteit en rollen. Zie scenario 3.

4.3 Voorkeursscenario

De vier scenario's overziend komen we als Kring Gemeentesecretarissen tot de volgende redenering, als eerste voorzet voor een mogelijke toekomstige ontwikkeling.

In scenario 1 wordt uitgegaan van een bestendiging van de huidige manier van samenwerking, enkele optimalisaties daargelaten. Dit draagt te weinig bij aan de verbetering van de regionale samenwerking en we organiseren dezelfde bestuurlijke drukte zonder groei in resultaat. Oftewel: als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg. Wat ons betreft is het belangrijk om in ieder geval te besluiten dat dit scenario te mager is.

In scenario 2 wordt de slag gemaakt naar versterking van de regionale netwerkorganisatie. Dit is een informele wijze om de samenwerking op de thema's waar dat nodig is te verzwaren door meer menskracht vrij te spelen en die stevig aan elkaar te koppelen. De Kring Gemeentesecretarissen stelt voor om in ieder geval de samenwerking verder te intensiveren naar voorbeeld van aanstelling van programmaregisseurs voor de Regionale EnergieStrategie en voor regionale mobiliteit en een procesregisseur voor de woonagenda. De wijze van aansturing en financiering is maatwerk waardoor veel verschillende arrangementen ontstaan. Toch is dit, bij gebrek aan een andere manier van sturing in de huidige werkwijze, een goed werkend tijdelijk construct.

In scenario 3 volgen we waar de energie zit en dit levert ongetwijfeld op korte termijn resultaat. Echter, het gaat hier dan om bundeling van de energie van een beperkt aantal regiopartners waarbij zonder aanhaking van het GO de rol van de meeste regiogemeenten voorlopig is uitgespeeld. En daarmee wordt de kracht van de regiogemeenten als totaal onbenut gelaten, terwijl dit van belang is voor het totale stedelijke netwerk en voor de positionering richting provincie en Rijk. Omdat de regionale opgaven om vlotte actie vragen, tekenen zich op dit moment de eerste contouren af van de manier waarop Economic Board en Stuurgroep gezamenlijk willen optrekken rond de Investeringsagenda. Gelet op het grote belang voor de regio mag deze beweging niet stilstaan. Het is aanbevelenswaardig om het proces van de Economic Board en de Stuurgroep en dit proces van de 18 regiogemeenten snel op elkaar aan te haken zodat we in volle verbinding de regionale samenwerking kunnen versterken.

Scenario 4 gaat uit van een maximale vorm van regionale samenwerking zoals we dat kennen in de WGR+-situatie en zou vanuit het belang van **eenheid van agenda en bestuur** en aansluitend bij het steeds steviger en urgenter karakter van die agenda wat ons betreft dé stip op de horizon moeten vormen. De thema's en opgaven die we onder de lichte samenwerkingsstructuur met elkaar agenderen, verdienen in de uitwerking een steviger antwoord dan de huidige structuur –die gericht is op coördinatie en uitwisseling- kan bieden. Dat vangen we nu op via hulpconstructies die we ambtelijk en bestuurlijk bouwen rond de agenda's wonen, mobiliteit en duurzaamheid. En ook via de netwerkconstructie rond de gezamenlijke Investeringsagenda waar we volop aan werken. De behoefte aan meer organisatie en een steviger structuur dient zich vanuit de inhoud organisch aan. Dit moet wat ons betreft echter wel op een manier uitgewerkt worden die past bij de tijdgeest, waarin we vanuit verschillende triple helix-posities bijdragen aan de regionale opgaven, die de flexibiliteit van de netwerkorganisatie in zich draagt, die doorbouwt op de nieuwe werkstructuren die we op de verschillende thema's aan het uitvinden zijn, maar die wel een solide raamwerk biedt om onze opgaven met vaart en slagkracht ter hand te nemen.

In deze gedachtenlijn komen we uit op een sturingsvorm en werkwijze die de meeste robuustheid geeft op inhoud en uitvoering - het programmatische - bij scenario 4. Kijkend naar de uitgangspunten en randvoorwaarden in hoofdstuk 3 dan sluit scenario 4 het beste aan. In dit scenario draait het om gezamenlijke visie en strategie, versimpelen, én tegelijk verstevigen van governance, slimmer en efficiënter organiseren, één gezicht naar buiten, één duidelijke afzender bij lobby en positionering, partnerschappen met het Rijk.
Het is een ambitieuze samenwerkingsvorm waar alle deelnemers op moeten instappen om dit te doen laten slagen. Maar het is ook de samenwerkingsvorm die ervoor zorgt dat een gezamenlijke visie wordt ontwikkeld en er een robuuste governance in het leven wordt geroepen om met daadkracht te kunnen werken aan de regionale opgaven en het in de schijnwerpers zetten hiervan. Daarom stelt de Kring Gemeentesecretarissen voor om de mogelijkheden voor het vierde scenario verder te verkennen en vanaf nu al te starten met een versterking van de regionale netwerkstructuur.

Een eerste vervolgstap in de nadere uitwerking van dit scenario is in ieder geval een analyse op de mogelijke juridische vorm, temeer omdat in een GR alleen overheden kunnen deelnemen en niet bedrijven of kennisinstellingen. Het is daarnaast van belang om de rol en betrokkenheid van de raad goed te regelen, ook indachtig het volgende: als in de sturing en uitwerking van de opgaven in de regio een medebestuurlijke rol vanuit andere dan overheidspartners worden toegelaten, dan verdient het denken over de invloed van de raden (advies en controle functie) extra aandacht.

Interessant input bij het denken over lichtheid en zwaarte van de sturingsvorm vormt het - breder toepasbare - praktijkadvies advies dat de Wetenschappelijke Board van Platform31 onder leiding van prof. Geert Teisman eind 2016 uitbracht aan het regionale samenwerkingsverband U10 (regio Utrecht). Dit praktijkadvies "Licht in de samenwerking, hard in de uitvoering" stelt dat lichte samenwerking werkt zolang kennisontwikkeling en –uitwisseling centraal staan en gemeenten met elkaar kunnen leren de regio sterker te maken. We citeren: *Maar als er dan hoogwaardige gezamenlijke acties opdoemen, dringt zich wel weer onontkoombaar het institutionaliseringsvraagstuk op: wie gaat dan met welke middelen, welke inzet leveren. (...) Wat als gemeenten inzet moeten plegen voor een gezamenlijke actie die voor de regio als geheel gaat opleveren, maar niet direct zichtbaar aan individuele gemeenten. Een erkend en aloud voorbeeld van de 'tragedy of the commons'. Er is dan een harde institutionalisering nodig, maar het liefst wel een waarbij de nadelen (een nieuwe bestuurslaag) voorkomen worden.*

De oplossing zoekt de Wetenschappelijke Board vooral in het behoud van lichtheid op het hoogste niveau van samenwerking in combinatie met een programmatische aanpak van regionale opgaven. De vernieuwing zit in stevigheid op inhoud, congruentie in werkwijze en tegelijkertijd in flexibiliteit (en soms tijdelijkheid) in het aanpakken van die dingen die nodig zijn en aandacht vragen. Er is dan ook ruimte voor tijdelijke arrangementen, waarin verschillende partijen geld, commitment en andere middelen inleggen gecombineerd met een heldere onderlinge geaccordeerde scope en sturing. De U10 werkt inmiddels steeds meer aan de hand van deze handreiking en ook de gemeenschappelijke regeling en structuur die FoodValley kent met portefeuille- en programmaberaden komt dicht in de buurt. In paragraaf 4.5 zijn voor ons belangrijke referentiekaders opgenomen aan de hand waarvan mogelijke scenario's verder uitgewerkt kunnen worden.

4.4 Urgentie vergt bereidheid en inzet

Uitdrukkelijke randvoorwaarde bij de verdere uitwerking van het voorkeursscenario (of van welke versterking van de regionale samenwerking dan ook) is de betrokkenheid van alle regiogemeenten en de triple helixpartners, de bereidheid ervoor te gaan en ook capaciteit en middelen te leveren. Hier wil de Kring Gemeentesecretarissen zich nadrukkelijk voor inzetten. Maar het meest belangrijk is de bereidheid om over de eigen schaduw te stappen en te durven gaan voor het regionaal belang in plaats van te kijken wat regionale samenwerking op de korte termijn lokaal oplevert. Dit vergt leiderschap, zowel in regionaal verband als in de eigen geledingen van college en gemeenteraad. Alleen dit kan ons, zeker met het regionaal elan dat we op dit moment zo breed zien opkomen, helpen om met elkaar deze urgente stap voorwaarts maken in en voor deze prachtige regio.

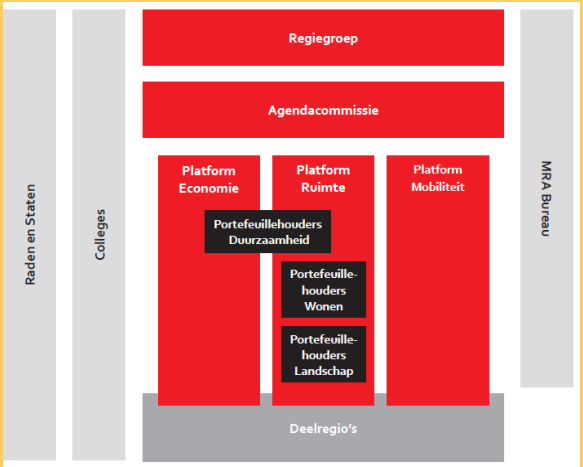
4.5 Voorbeelden regionale samenwerkingsvormen

U10 (Regio Utrecht)

- De bestuurlijke kern van U10 wordt gevormd door de 5 bestuurstafels, die ondersteund worden door ambtelijke werkgroepen. Alle 12 U10-gemeenten zijn aan deze bestuurstafels vertegenwoordigd.
  - Duurzame bereikbaarheid
  - Economische positionering
  - Gezonde en inclusieve regio
  - Gezonde woon- en leefomgeving
  - Klimaatneutrale regio
- Daarnaast drie opgaveteams:
  - ruimtelijk-economisch programma
  - verdienmodellen landelijk gebied
  - (ondersteuning) lobby en positionering
- De gemeentesecretarissen in de netwerkdirectie dragen bij aan initiatieven rond uitvoering en bedrijfsvoering, zorgen voor ambtelijke capaciteit en verankering van regionale projecten in gemeentelijke begrotingen. Tot slot wordt het U10-netwerk ondersteund door een klein procesteam (6 fte) en aangevuld met tijdelijke medewerkers zoals regionale trainees;
- Een paar keer per jaar zijn er de U10-Beraden. Hier kunnen gemeenteraadsleden met elkaar van gedachten wisselen over onderwerpen die later in de raden zelf aan de orde zullen komen. Een paar maal per jaar zijn er bestuurstafeldagen voor wethouders. Jaarlijks ontmoeten alle collegeleden elkaar op de collegedag. De burgemeesters ontmoeten elkaar tweemaal per jaar op het burgemeestersoverleg.

Metropoolregio Amsterdam

- 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, stedelijk als landschappelijk;
- Er is een convenant met bestuurlijke afspraken over de samenwerking en hoe men tot afspraken komt. Daarnaast is er een MRA Agenda opgesteld met ambitieuze acties. Daarbij is een gemeenschappelijk MRA Bureau opgericht, dat ondersteunende taken uitvoert.



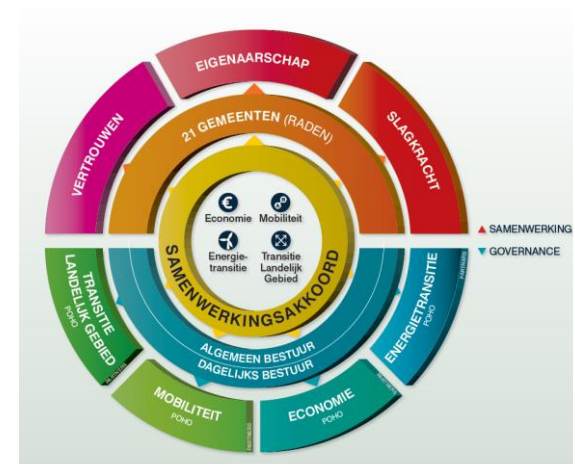
Regio Achterhoek

- De Achterhoek Board is samengesteld uit triple helix partners en een gedeputeerde van de provincie Gelderland (10 personen onder voorzitterschap burgemeester van Doetinchem) en fungeert als een soort Dagelijks Bestuur van de regio met inhoudelijke en financiële besluitvormingsmacht. De Achterhoek Board richt zich met name op ruimtelijk-economische onderwerpen.
- Onder de Board fungeren 6 tot 8 thematafels, waarin ook de triple helix partners vertegenwoordigd zijn. In totaal gaat het hier over ongeveer 200 betrokkenen die allen vergaderen op dezelfde dag;
- De Achterhoek Raad bestaat uit 49 leden (vertegenwoordigers van alle raadsfracties van de 7 deelnemende gemeenten). Deze Raad legt de link met de gemeenteraden en keurt jaarplannen, projecten en visies goed. Zo is democratische legitimatie gewaarborgd;
- Een organisatie bestaande uit 8 mensen, waaronder programmaleiders, een communicatiemedewerker en een lobbyist, is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van deze samenwerking en voor de implementatie van projecten. Gemeenten betalen hier extra bijdragen voor.

Regio FoodValley

- Binnen de Gemeenschappelijke Regeling (GR) nemen de acht aangesloten gemeenten samen besluiten via het Algemeen Bestuur met 8 bestuurders uit de regiogemeenten en via een iets kleiner Dagelijks Bestuur. Daarnaast is er een Triple Helix Bestuur (9 personen). Al deze besturen worden voorgezeten door de burgemeester van Ede. Er zijn twee PFO's op de terreinen als Ruimtelijke Ontwikkeling, Wonen en Mobiliteit, Economie, Werkgelegenheid, Voedseltransitie;
- Onder beide besturen wordt een groot aantal projecten uitgevoerd, die elkaar versterken. Deze projecten zijn opgenomen in de strategische agenda en de intergemeentelijke werkprogramma's;
- Er is een Regiocommissie die bestaat uit twee raadsleden per gemeente. De Regiocommissie bespreekt regionale beleidsstukken en vormt een gezamenlijke reactie voor de behandeling in de raden. De Regiocommissie heeft geen besluitvormende bevoegdheid, maar een adviserende rol naar de raden en het regiobestuur;
- Om de regionale samenwerking te faciliteren is er een klein regiokantoor met ongeveer tien medewerkers (± 8 fte).

Metropoolregio Eindhoven



- De 21 Zuidoost-Brabantse gemeenten werken aan de hand van een vierjarig samwenwerkingsakkoord samen aan het realiseren van een aantal opgaven binnen de thema's economie, mobiliteit, energietransitie en transitie landelijk gebied;
- Waar nodig betrekken ze we daarbij mede-overheden (provincie, waterschappen) en maatschappelijke partners;
- De Metropoolregio Eindhoven sluit aan bij de agenda van de Stichting Brainport Eindhoven;
- De Stichting Brainport Eindhoven ontwikkelt de regionale economische strategie via de regionale ontwikkelingsmaatschappijen uitvoeringsorganisatie Brainport Development;
- De Metropoolregio zorgt voor de inhoudelijke verbinding tussen de 21 gemeenten en de Stichting Brainport en Brainport Development. De Metropoolregio vervult binnen de Brainport Triple Helix de overheidsrol.

Regio Zwolle

- Regio Zwolle is de lichte bestuurlijke samenwerking van ondernemers, onderwijs, maatschappelijke organisaties en overheden (21 gemeenten en 4 provincies). De afgelopen jaren heeft deze samenwerking een natuurlijk groeiproces doorgemaakt. Gemeenten herkennen de gemeenschappelijke vraagstukken die hen samen bezig houdt. Samenwerking leidt tot erkenning van deze vraagstukken en een gezamenlijke aanpak om deze op te lossen. Zo ontstaat geleidelijk regionaal partnerschap;
- De Regiegroep is het centrale orgaan in de regio en is verantwoordelijk voor de 'dagelijkse' besluitvorming. De Regiegroep bestaat uit vertegenwoordigers uit de vier O's (overheid, ondernemers, onderwijs en overige organisaties);
- De Regiegroep bewaakt de grote lijnen van de regionale samenwerking. Zij monitort de voortgang én vernieuwing op inhoud, proces en relatie. Dat betekent dat de Regiegroep de uitwerking van de nieuwe koers en Nieuwe Agenda bevordert, dat er uitvoering aan gegeven wordt en dat coalities tot stand komen die resultaten neerzetten. Ook draagt de Regiegroep zorg voor de financiën en versterkt zij de betrokkenheid bij de regio;
- De Economic Board staat voor economische dynamiek in Regio Zwolle. Ondernemers, overheden en onderwijs zetten de hoofdlijnen uit op het gebied van innovatie en menselijk kapitaal, om zo de economische ontwikkeling van de regio aan te jagen. De Board agendeert onderwerpen die bijdragen aan de versterking van de concurrentiepositie van de regio leidend tot meer economische activiteit en werkgelegenheid. Daarbij is er extra aandacht voor het MKB.

Metropoolregio Rotterdam Den Haag

- 23 gemeenten vormen een vrijwillig samenwerkingsverband in de vorm van een gemeenschappelijke regeling. De Metropoolregio Rotterdam Den Haag heeft taken op het gebied van bereikbaarheid en economisch vestigingsklimaat;
- De regio werkt met een Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur, Bestuurscommissies en adviescommissies rond thema's;
- Alle deelnemende gemeenten worden ondersteund door een compacte netwerkorganisatie, die kennis en capaciteit van de 23 gemeenten en andere partners met elkaar verbindt;
- Elke nieuwe bestuursperiode stelt het bestuur een regionale strategische agenda vast. er wordt gewerkt aan vier ambities: vernieuwen verbindingen, vernieuwen economie, vernieuwen energie en vernieuwen stad en omgeving; samen met andere overheden, kennisinstellingen en het bedrijfsleven;
- Van het Rijk heeft de Metropoolregio Rotterdam Den Haag de status van vervoerregio gekregen en is daarmee ook rechtstreeks opdrachtgever van het regionale en stedelijke openbaar vervoer in de 23 gemeenten.

De voorbeelden van samenwerking uit de genoemde regio's kunnen ons helpen om onze ambities en de bijbehorende governancestructuur met betrekking tot het voorkeursscenario verder uit te werken.