

top

Economische
toplocatie van
Nederland

REGIO ZWOLLE

REGIO ZWOLLE STAPT OVER EIGEN GRENZEN
DE BEWEGING NAAR MEER SLAGVAARDIGHEID

2018

REGIO
ZWOLLE

1. AANLEIDING, AANPAK EN OVERZICHT	3
2. UITGANGSPUNTEN VOOR VERSTERKING VAN SLAGVAARDIGHEID	4
3. AMBITIEUZERE AGENDA	6
4. WERKWIJZE VAN COALITIES ROND OPGAVEN	10
5. RESPONSIEF OMGAAN MET FINANCIELE MIDDELEN	17
6. BREDE BETROKKENHEID EN KENNIS VAN PARTNERS	20
7. PROCES EN RANDVOORWAARDEN	23
BIJLAGE A. AANBEVELINGEN 'STAP OVER JE EIGEN GREN'S'	24
BIJLAGE B. HUMAN CAPITAL AGENDA REGIO ZWOLLE - INVESTEREN IN MENSEN	25
BIJLAGE C. UITWERKING TAKEN VAN DE DIVERSE GREMIA REGIO ZWOLLE	27

Aanleiding en voorgeschiedenis Regio Zwolle is al jaren een economische topregio in Nederland. Om aan de top te blijven en te blijven bijdragen aan de economie van Nederland wil de regio een stap zetten naar een volgend niveau in haar ontwikkeling. Een ambitieuze stap. Daarom heeft de regio de handschoen opgepakt toen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) proeftuinen zocht voor de concretisering van de nota 'Maak Verschil' uit 2016. De centrale vraag daarbij was: Hoe kan de regio haar lichte en flexibele vorm van samenwerking behouden en tegelijkertijd meer slagkracht (bestuurlijk, financieel en organisatorisch) creëren? Regio Zwolle wil meer slagkracht organiseren om uiteindelijk meer resultaten te boeken en nóg beter te presteren. De proeftuinrapportage 'Stap over je eigen grens' (2017) geeft hiervoor 18 aanbevelingen (zie bijlage A) in vier oplossingsrichtingen: • ambitieuze(re) Agenda; • steviger werkwijze; • responsiever toekennen van middelen en • meer betrokkenheid. Deze rapportage werkt deze aanbevelingen verder uit, en doet concrete voorstellen voor alle vier oplossingsrichtingen, de 'projectlijnen'.	Aanpak 'Stap over je eigen grens' is uitgewerkt in vier projectlijnen, met een stuurgroep en een procesteam voor elke projectlijn. De samenstelling hiervan paste bij de nieuwe werkwijze, namelijk via 'coalitions of the willing'. Wie een bijdrage wilde leveren, nam deel in een procesteam (ambtelijk) of een stuurgroep (bestuurlijk). Het projectteam van de regio, ontstaan tijdens de proeftuin, verzorgde samenhang en afstemming. Dit projectteam bestaat uit vertegenwoordigers van binnen de regio (regiobureau, gemeenten, provincies, ondernemers, onderwijs) en daarbuiten (BZK, VNG, IPO). Overzicht Deze rapportage is het resultaat van het werk in de vier projectlijnen. De rapportage bestaat uit twee delen. Deel 1 (hoofdstuk 2) somt de uitgangspunten op, op basis waarvan de regio de stap zet naar het volgende ontwikkelniveau. Dit is de samenvatting van de voorgestelde beweging. Deel 2 (hoofdstukken 3 t/m 6) toont hoe concreet deze principes handen en voeten krijgen. Dit leidt tot dertien praktische voorstellen.
--	--

2. UITGANGSPUNTEN VOOR VERSTERKING VAN SLAGVAARDIGHEID

Deel 1. Uitgangspunten voor versterking van de slagvaardigheid van de Regio Zwolle

Uitgangspunten

1. Regio Zwolle maakt een ambitieuze(re) Agenda, die de partners in de regio verbindt.
2. De Agenda bepaalt de gezamenlijke koers voor de gehele regio. Alle partners kunnen zich vinden in de agenda, die dus een globaal karakter krijgt.
3. De Agenda draait om het thema Economie, dat breed wordt opgevat. Vraagstukken met een bovenlokaal karakter krijgen een plek in deze Agenda.
4. Vraagstukken (opgaven) staan centraal. Structuur en werkwijze zijn afgeleiden daarvan.
5. De Agenda geldt voor de gehele regio. Coalities van betrokken partijen ('coalities van bereidwilligen') werken de thema's uit.
6. De coalities zijn een deelverzameling van de gehele regio. Dit betekent dat niet iedereen bij de uitwerking en uitvoering van de vraagstukken betrokken is.
7. Per opgave wordt een coalitie gevormd. Wie meedoet, levert middelen (capaciteit, geld).
8. Besluitvorming op het niveau van de regio als geheel (het niveau van het netwerk) ligt expliciet bij de Regiegroep. Dat vergroot de slagkracht en processen gaan zo sneller. Dit onderstreept de legitimiteit van de Regiegroep.
9. Er zijn meer middelen nodig om de ambities te realiseren. De bijdragen bestaat uit: a. de basisbijdrage (voor het functioneren van het netwerk zelf en de centrale instituties); b. een bijdrage voor verkenningen en gerichte onderzoeken en c. investeringsbijdragen (voor uitvoering van projecten en maatregelen).
10. De basisbijdrage gaat waar nodig omhoog om de grotere ambitie en steviger werkwijze te faciliteren.
11. Investeringsbijdragen worden gereserveerd door coalitiepartners (en eventuele derden). Coalities zetten zelf de investeringsbijdragen in bij hun opgaven en projecten. Ze melden dit bij de Regiegroep. De Regiegroep besluit over inzet van middelen voor verkenningen, op basis van door de regiopartners vastgestelde criteria en met verantwoording achteraf.
12. Partijen reserveren middelen, om ze snel in te kunnen zetten; onder meer voor cofinanciering. Als ze niet nodig zijn, vloeien ze terug naar de algemene middelen van die partner of naar een volgend jaar.
13. Partijen reserveren middelen voor een gericht doel (dus voor een specifieke opgave).
14. Een bestaande actor (één van de coalitiepartners) beheert de toegekende financiële middelen. Daarvoor is dus geen nieuwe regionale entiteit nodig. De wijze van beheren is volkomen transparant en de bewuste coalitiepartner legt op reguliere wijze verantwoording af over de middelen.
15. Betrokkenheid van alle stakeholders bij de regio wordt verbreed en verdiept door te focussen op de inhoud, en door aan te sluiten bij lokale en subregionale vraagstukken en netwerken.
16. De betrokkenheid neemt toe door het stimuleren van regionale competenties.
17. Het werken in coalities binnen het netwerk van de Regio Zwolle vereist gerichte aandacht voor onderlinge communicatie, zodat de binding met de regio in stand blijft.
18. Het veranderingsproces volgt de weg van de geleidelijkheid: uitproberen wat werkt en bijstellen wat nodig is. In 2019 maken de partijen bewust ruimte voor evaluatie en bijstelling van de huidige voorstellen.

Kernvragen en hun benadering

Twee vragen zijn cruciaal in deze beweging naar meer slagvaardigheid. Dat zijn de omgang met geld en het uitoefenen van invloed. Hieronder staat een toelichting op deze kernvragen, op basis van bovenstaande uitwerkingsprincipes.

1. **GELD.** *Hoe organiseren we op aanvaardbare wijze de benodigde financiële middelen?* Meer resultaten boeken vergt (snelle) beschikbaarheid van middelen én een redelijke verdeling van de lasten.

Benadering

Partners die de regionale koers onderschrijven, betalen naar hun omvang mee aan de instandhouding van het netwerk (basisinstituties, regiobrede verkenningen en activiteiten). Zij begroten en betalen deze kosten structureel. Daarnaast dragen partners in coalities naar hun omvang en mate van betrokkenheid bij aan de aanpak van vraagstukken (onderzoeken, investeringen). Deze kosten worden vooraf geraamd en afgesproken; de partners in de coalitie reserveren ze in hun meerjarenbegroting. Als de kosten zich aandienen, stellen partners de middelen beschikbaar. In principe krijgt elke partner resultaten terug die overeenkomen met de eigen investering¹.

2. **INVLOED.** *Hoe organiseren we op aanvaardbare wijze de benodigde snelle besluitvorming?* Snelle besluitvorming vergt een slagvaardig orgaan dat gezaghebbend beslissingen kan nemen.

Benadering

De invloed van partners verschuift van directe deelname in de besluitvorming naar zich kunnen vinden in de besluitvorming.

Dit vergt:

- a. spelregels vooraf;
- b. vertrouwen tijdens de besluitvorming (gebaseerd op zich vertegenwoordigd voelen én op de verwachting van een voor de partner gunstig resultaat) en
- c. verantwoording achteraf.

Voor alle partijen geldt dat het meedoen in werkgroepen, tafels en coalities leidt tot meer invloed op de resultaten.

Deel 2. Toelichting en concrete voorstellen voor versterking van de slagvaardigheid van de Regio Zwolle

Deel 2 werkt de uitgangspunten uit deel 1 nader uit. Dit gebeurt in vier hoofdstukken. Steeds wordt één of worden enkele principes in een kader herhaald, waarna een concreet voorstel volgt, met bijbehorende toelichting.

¹ Dit is bedoeld als globaal uitgangspunt voor een samenwerking die meer oplevert dan dat ieder afzonderlijk kan realiseren, maar waarvan de revenuen niet per se exact gelijk over de deelnemers verdeeld hoeven te zijn. Het is zeker niet bedoeld als bureaucratisch model om kosten en opbrengsten langs een meetlat te leggen.

3. AMBITIEUZERE AGENDA

1. Regio Zwolle maakt een ambitieuze(re) Agenda, die de partners in de regio verbindt.
 2. De Agenda bepaalt de gezamenlijke koers voor de gehele regio. Alle partners kunnen zich vinden in de Agenda, die dus een globaal karakter krijgt.
 3. De Agenda draait om het thema Economie, dat breed wordt opgevat. Vraagstukken met een bovenlokaal karakter krijgen een plek in deze Agenda.

Besluit 1.
Bouw de nieuwe Agenda rond een vijftal vraagstukken met economie als basis. Naast Economie gaat het om de vraagstukken Leefomgeving, Bereikbaarheid, Human capital en Energie. Geef de vraagstukken nadere duiding en formuleer ze als herkenbare doelen voor de toekomst (zie schema op pagina 8 en 9).

De opdracht uit ‘Stap over je eigen grens’ is een verbindende, uitdagende en integrale Agenda op te stellen, en ervoor te zorgen dat partijen zich hieraan kunnen verbinden. Deze nieuwe Agenda bestaat uit thema’s of vraagstukken, die de komende jaren de ontwikkeling van de regio bepalen. De thema’s zijn gebaseerd op bestaande agenda’s in de regio, op studies naar trends en ontwikkelingen en op onderzoeken, zoals de Kracht van Oost, de Regio Zwolle Monitor en de verschillende provinciale omgevingsvisies.

De Agenda stelt relevante vraagstukken aan de orde, maar geeft nog geen concrete oplossingen. De Agenda helpt het gesprek daarover te ordenen. De Agenda is bewust algemeen geformuleerd rond herkenbare thema’s, zodat hij alle partners kan verbinden en op brede instemming kan rekenen. In het vervolg is concretisering uiteraard noodzakelijk. De partners pakken de relevante vraagstukken

niet in de volle breedte aan, maar specifiek gericht op versterking van de kracht van de regio. Het benoemen van concrete acties zorgt voor focus; alleen zo benutten we de energie van partners in de regio optimaal. Dat is ook de boodschap van het Planbureau voor de Leefomgeving in haar onderzoeksrapport ‘Stedelijke regio’s als motoren van economische groei’² Een tweede kenmerk is dat de Agenda vraagstukken formuleert, die herkenbaar zijn in de samenleving. Deze vraagstukken zijn sectoroverstijgend, gaan een verscheidenheid van betrokkenen aan en manifesteren zich op diverse schaalniveaus. Daarmee blijven we weg van het denken en werken in sectoren of domeinen. Bovendien veranderen de vraagstukken in de loop van de tijd. Dat vereist adaptief programmeren. Ten derde maakt de Agenda verbinding met andere agenda’s, waar dit meerwaarde oplevert, zoals de Gebiedsagenda’s voor de landsdelen Oost, Noord, Noordwest en IJsselmeer. Daarmee is de tijdshorizon van de Agenda langjarig³.

Besluit 2.
Werk de vraagstukken van de Agenda in coalities uit aansluitend bij en gericht op versterking van de kracht van de regio. Breng focus aan. Zorg voor dwarsverbanden tussen de verschillende vraagstukken.⁴

Aansluiten bij de kracht van de regio
De invulling van de Agenda is regiospecifiek. Zij versterkt de kracht van de regio. Daarom is het zinnig de kenmerken van de regio te kennen en daarbij aan te sluiten. Uit wetenschappelijke studies⁵ blijkt dat de bevolking een stevige en nuchtere handelsmentaliteit heeft, en bestaat uit betrokken inwoners, die de schouders eronder willen zetten en de handen uit de mouwen willen steken. Dat maakt ons een praktische mbo/hbo-regio. We vatten onze mentaliteit samen in drie G’s:

- Gemeenschappelijk: we kijken naar elkaar om en pakken zaken gemeenschappelijk op. Alleen ga je wel sneller, samen kom je verder.
- Gunnen: in deze regio gunnen we elkaar succes.
- Groeien: doordat we elkaar dingen gunnen en elkaar vooruithelpen, kunnen we groeien - persoonlijk, als bedrijf of organisatie en als regio.

De regio onderscheidt zich bij uitstek door haar gunstige ligging en prettige leefklimaat. Zij fungeert als verbindende schakel tussen West-, Oost- en Noord-Nederland. Het internationale Hanzeverbond bracht de regio al vanaf de 15e eeuw grote welvaart. In het zich ontwikkelende net van dynamische urbane systemen behoort zij inmiddels steeds meer tot de dynamiek van de Randstad. Regio Zwolle is de meest krachtige groeiregio buiten de randstad met sterke sectoren en een ideale infrastructuur voor economische groei. Bovendien heeft de regio een goed leefklimaat met cultuur en een grote variëteit aan landschappen. Er zijn veel familiebedrijven die onze waarden mede uitdragen. In die zin onderscheidt de regio zich niet met een typisch merk, zoals Rotterdam, Den Haag, Eindhoven of Amsterdam.

Uit de regionale agenda’s, de kenmerken van de regio en recente ontwikkelingen en studies zijn vijf opgaven naar voren gekomen. Allereerst Economie als het centrale thema dat al jarenlang de samenwerking in de regio drijft. Daarnaast zijn twee onderwerpen actueel en urgent door recente ontwikkelingen: Energie als een kansrijke sector mede vanwege de maatschappelijke noodzaak van energietransitie en het behalen van klimaatdoelstellingen; Menselijk kapitaal (human capital) vanwege de toenemende vraag naar arbeid en de voorziene snelle veranderingen in die vraag door digitalisering, robotisering en andere technologische vernieuwingen. De beide andere centrale opgaven, Bereikbaarheid en

Leefomgeving, zijn de paradepaardjes van de regio, die in belangrijke mate haar succes verklaren. Het zijn vestigings- en investeringsfactoren. Daarom is voortdurende versterking ervan nodig.

² Kernconclusies van het rapport zijn: In economisch succesvolle regio's spelen overheden een actieve rol: zij faciliteren groeiprocessen en investeren daarin. Het is de uitdaging de juiste 'beleidsmix' te vinden rond een gemeenschappelijk doel dat aansluit bij de economische structuur en dynamiek van de regio. Kern daarbij is te innoveren en diversifiëren vanuit de bestaande structuren. Het helpt om beleid te richten op een aantal robuuste factoren die (positief of negatief) samenhangen met economische groei (van werkgelegenheid én productiviteit). Factoren als human capital (een goed gekwalificeerde beroepsbevolking), een attractief woon-werkklimaat en voorzieningenniveau (een hoge kwaliteit van onderwijs, en veel culturele en culinaire voorzieningen), en een goede bereikbaarheid (fysiek en digitaal) stimuleren economische groei, zo blijkt uit de kwantitatieve analyses in deze studie.

³ De Agenda zet de richting voor meer dan een decennium. Dat is nodig omdat onder meer fysieke maatregelen tientallen jaren meegaan. We moeten (ver) vooruit kijken. Dat laat onverlet dat de snelle veranderingen in de samenleving grote onzekerheid over de toekomst met zich meebrengen. Om deze reden is de Agenda niet in beton gegoten en wordt zij met regelmaat aangepast.
⁴ Veel participanten hebben input geleverd in het traject naar deze Agenda. Reeds lopende en mogelijke nieuwe activiteiten zijn geïnventariseerd. Bij de uitwerking van deze Agenda kunnen coalities gebruikmaken van dit voorwerk.
⁵ J. Brouwer, Verkenning agenda van de toekomst regio Zwolle (2015); Kracht van Oost, onderdeel kwalitatieve studie (2017)

Schema uitwerking vraagstukken nieuwe agenda

Economie	Onze economie floreert - met respect voor het ecologisch plafond - op topniveau, heeft een hoog aanpassingsvermogen en betreft zoveel mogelijk mensen in het arbeidsproces.	Succesvolle sectoren Kansrijke sectoren Veelbelovende trends
Menselijk Kapitaal	Inwoners van Regio Zwolle kunnen zich ontplooiën, kunnen mee in de zich dynamisch ontwikkelende samenleving, doen wat ze kunnen en ervaren dat als zinvol en bevredigend.	Beschikbaarheid Wendbaarheid Inclusiviteit
Leefomgeving	In Regio Zwolle woon en leef je met plezier in een veilige en gezonde omgeving, je komt graag in de regio recreëren.	Gezondheid Veiligheid Hoogwaardige voorzieningen
Bereikbaarheid	Regio Zwolle is goed bereikbaar via het net van rail, water en wegen. Steden en kernen zijn snel toegankelijk en je hebt overal een snelle digitale verbinding.	Verbinding extern Verbinding intern via weg, spoor, water, lucht, digitaal
Energie	Regio Zwolle speelt proactief in op de toekomst door innovatieve manieren van energietransitie en klimaatadaptatie.	Duurzame ontwikkeling • Energietransitie • Klimaatadaptatie • Circulariteit

Economie ⁶
De nieuwe economische Agenda legt de focus allereerst op de sectoren die vanuit de vorige economische Agenda bewezen succesvol waren: kunststoffen, health en agri-food. Daar gaat de regio mee verder. Daarnaast geeft de nieuwe Agenda extra aandacht aan sectoren die voor de regio belangrijk en veelbelovend zijn: logistiek, vrijetijdseconomie en e-commerce. Verder liggen er volop kansen door als regio effectief in te spelen op economische trends. Zoals de opkomst van de slimme maakindustrie en

toenemende aandacht voor circulaire productieketens. Maar ook innovatie, vernieuwend ondernemerschap en de ontwikkeling van Lelystad Airport zijn van invloed op de regio. Daarom stelt de Agenda voor nog meer te investeren in human capital en intensievere bovenregionale samenwerking en handelsbevordering (internationalisering).

Menselijk kapitaal
Krapte en mismatch op de arbeidsmarkt zijn remmende factoren voor economie en

samenleving. Daarom zet de regio zowel in op het bevorderen van de beschikbaarheid van arbeidskrachten als op een goede aansluiting van vraag en aanbod. Tegelijkertijd is er sprake van onbenut arbeidspotentieel in de vorm van groepen werkzoekenden met een structureel slechtere arbeidsmarktpositie. Dat betekent dat inclusiviteit een opdracht is. De veranderingen op de arbeidsmarkt gaan sneller. Dit vraagt nieuwe vaktechnieken en nieuwe vaardigheden van werknemers. Meer wendbaarheid is gewenst. Dit betekent dat mensen zich permanent moeten ontwikkelen: een leven lang leren.

Energie
In toenemende mate worden we ons bewust van de bedreigingen voor de aarde en het klimaat van onze manier van leven. Bovendien is duurzame ontwikkeling niet langer tegengesteld aan economische ontwikkeling, maar vormt zij een nieuw verdienmodel. De Regio Zwolle geeft hieraan invulling via een transitie naar opwekking en gebruik van duurzame energiebronnen.

Leefomgeving
Gezondheid en een prettige leefomgeving zijn belangrijke factoren voor een gelukkig leven. Een aantrekkelijke leefomgeving is daarnaast gunstig om de medewerkers, die onze bedrijven nodig hebben, te houden of aan te trekken. Die aantrekkelijke leefomgeving bestaat vooral uit plezierig wonen en aangenaam recreëren in natuur of in stadscentra met voorzieningen op cultureel of culinair gebied. Veiligheid is daarbij een belangrijke randvoorwaarde.

Bereikbaarheid
De Regio Zwolle is nu een van de best bereikbare economische toplocaties. Zowel via het spoor, het water, de weg als digitaal. Bereikbaarheid is een van de basisindicatoren in de Europese vergelijking van competitieve regio's. Dit zijn vestigingsfactoren die

invloed hebben op het investeringsklimaat. Deze factoren zijn bepalend voor de aantrekkelijkheid voor kenniswerkers die een groot pendelgebied kennen en voor de winstgevendheid (toegevoegde waarde) van de bedrijven. We moeten er dus voor zorgen die goede bereikbaarheid voor verschillende wijzen van transport als unique selling point hoog te houden. Dit vraagt om investeringen in infrastructuur, maar ook om innovatieve oplossingen voor smart mobility en een toekomstbestendig digitaal netwerk. De interne bereikbaarheid van de regio is van belang om de krachtige dragers van de regio goed met elkaar in verbinding te brengen en te houden, om hun interactie optimaal te benutten.

Concretisering
Deze opgaven zijn in dit hoofdstuk zo geformuleerd dat zij voor langere tijd de richting van de ontwikkeling van de regio kunnen dragen. Deze algemene formulering biedt de mogelijkheid de opgaven breed te erkennen en te omarmen. Ze geven echter in deze vorm onvoldoende inspiratie en houvast aan partijen om te bepalen of ze wel of niet willen deelnemen aan de coalitie, die werkt aan de uitwerking en uitvoering van de opgave. Die concretisering past niet in dit document zelf. In bijlage B is een opgave voorlopig uitgewerkt als voorbeeld voor de wijze hoe we deze volgende stap kunnen zetten. Elke opgave krijgt dan concreet vorm in een programma. De huidige vingeroefening in bijlage B is te beschouwen als een soort preprogramma.

De definitieve, uitgewerkte Agenda moet een gedragen stuk zijn, dat kan worden beschouwd als een door alle partijen 'gecontracteerde' opdracht. Dit stelt eisen aan het proces van totstandkoming. Betrokkenheid staat daarbij voorop.⁷

⁶Deze tekst stamt uit de nieuwe economische agenda van de Economic Board Regio Zwolle.
⁷In de toelichting bij voorstel 6, verderop in deze rapportage, staat over de vaststelling van de Agenda het volgende: De Regiegroep stelt de Agenda vast, na consultatie van de Economic Board. Daarna wordt instemming en commitment met de Agenda gevraagd van alle partners in Regio Zwolle, zoals gemeenten, provincies, de Zwolse 8 en ondernemersorganisaties.

4. WERKWIJZE VAN COALITIES ROND OPGAVEN

- 4. Vraagstukken (opgaven) staan centraal. Structuur en werkwijze zijn afgeleiden daarvan.
- 5. De Agenda geldt voor de gehele regio. Coalities van betrokken partijen ('coalities van bereidwilligen') werken de thema's uit.
- 6. De coalities zijn een deelverzameling van de gehele regio. Dit betekent dat niet iedereen bij de uitwerking en uitvoering van de vraagstukken betrokken is.
- 7. Per opgave wordt een coalitie gevormd. Wie meedoet, levert middelen (capaciteit, geld).

Besluit 3.

Zet opgaven centraal in de regionale samenwerking. Houd de samenwerking op het niveau van het netwerk licht van aard, maar verstevig de samenwerking in coalities rond opgaven.

Regio Zwolle wil slagvaardiger worden. De partijen die samenwerken in de regio hebben zich dat ten doel gesteld. Dat is nodig, omdat de uitdagingen waar de regio voor staat groter worden.

Vraagstukken worden complexer en het aanpakken ervan vergt steeds meer dat we op verschillende schaalniveaus en met een veelheid aan partners opereren. De tijd dat één partij -gemeente, bedrijf, maatschappelijke instelling, provincie- een vraagstuk alleen kon oplossen, ligt achter ons. Daarom is de regio een geschikt podium voor de aanpak van lastige vraagstukken, ook omdat zij de logische samenhang kent van een 'Daily Urban System' – of beter: van verschillende Daily Urban Systems, afhankelijk van het vraagstuk. Soms is dit de regio als geheel, vaak een aantal partijen binnen de regio. Partijen in de regio willen meer resultaten boeken.

Regio Zwolle wil haar lichtheid behouden. Dat wil zeggen: ruimte behouden voor het nemen en uitvoeren van initiatieven zonder te vervallen in logge, bureaucratische besluitvormingsprocessen en structuren. Lichtheid geeft ruimte om te handelen, vraagstukken op maat aan te pakken, responsief in te spelen op ontwikkelingen en geeft betrokkenheid bij wat we doen.

Deze lichte netwerksamenwerking is geen doel op zich, maar past bij de Regio Zwolle. Net als het vormen van stevige coalities. De regio kenmerkt zich door waarden als een sterke verbondenheid aan elkaar, trouw, behoedzaamheid en voorzichtigheid, een hoog arbeidsethos en hoge sociale deelname. Daarmee draagt de regio de kenmerken van een egalitaire samenleving. Daarbij horen het elkaar iets gunnen en vertrouwen in de samenwerking, het geleidelijk ontwikkelen zonder veel pieken en dalen en het bouwen op het netwerk. Dit alles kenschetst de regionale ontwikkeling.

Slagvaardigheid houdt in dat we meer en sneller resultaten willen boeken. Hoe kunnen we dat bereiken en tegelijk ruimte behouden en betrokkenheid vergroten? Dit dilemma lossen we op door vraagstukken (opgaven) centraal te stellen, minder alles met z'n allen te willen beslissen en meer initiatieven van coalities te belonen. We formuleren gezamenlijk de ambities en vraagstukken, waarna coalities met een wezenlijk belang bij de aanpak ervan deze in projecten tot resultaten brengen. Niet alle vraagstukken worden in coalities uitgewerkt. Sommige vraagstukken en sommige verkenningen gaan de regio als geheel aan. Zij zullen gezamenlijk door de voltallige regio worden aangepakt. Zowel het gezamenlijk formuleren van ambities als het concreet realiseren van resultaten dragen bij aan groeiend commitment. Elke coalitie legt de afspraken rondom de samenwerking vast. Deze afspraken kunnen per coalitie en opgave verschillen. Zoals de gast in een restaurant van de menukaart het gerecht kiest dat hem of haar past, zo kiest de coalitie of zij de opgave oppakt met pittige of met milde afspraken. Zo behouden we maatwerk, en hangt de mate van licht of zwaarder organiseren samen met de omvang en aard van de opgave. De onderstaande werkwijze schetst daarmee absoluut geen blauwdruk.

Integendeel: elke opgave kent andere afspraken, ook in zwaarte of lichtheid. Feitelijk zit de coalitie dus niet alleen aan tafel, maar bepaalt zij mede het gerecht, doet inkopen en bereidt het zelf.

Besluit 4.

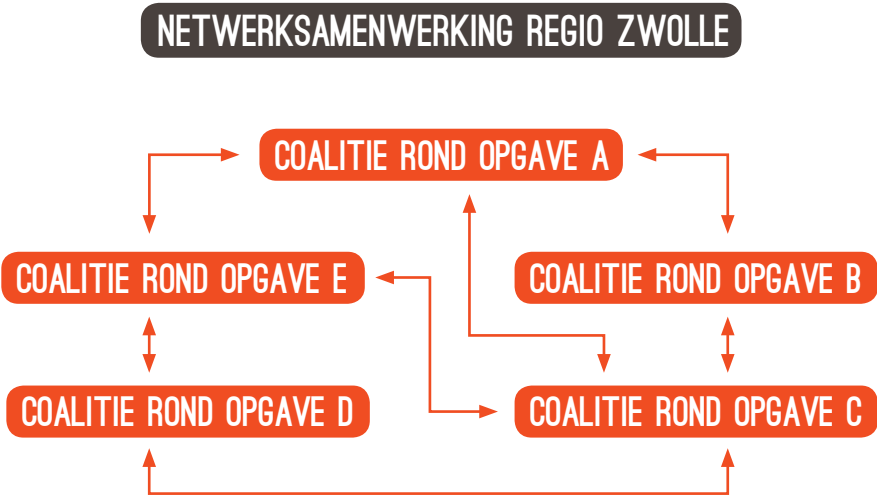
- Organiseer de samenwerking in een cyclisch proces van vier opvolgende fasen:
- 1. **agendavorming (resultaat: koersagenda en investeringsbudget);**
 - 2. **coalitievorming rond opgaven (resultaat per opgave: coalitie met plan van aanpak);**
 - 3. **uitwerking van de opgaven (resultaat per opgave: uitvoeringsplan) en**
 - 4. **uitvoering van de opgaven (resultaat per opgave: activiteiten, projecten).**

Ga flexibel om met deze stappen, afhankelijk van de aard van de opgave (het vraagstuk) en van de omstandigheden.

Cyclisch en adaptief proces

De werkwijze in de regio is weer te geven in vier helder te onderscheiden stappen, één op het niveau van het netwerk, één als overgang naar het werken per opgave en twee op het niveau van de opgave. In het kort:

- 1. **Opstellen Agenda (op het niveau van het netwerk)**
Een eerste stap is het opstellen van een gezamenlijke Agenda. In deze Agenda staan de opgaven voor Regio Zwolle centraal. Deze opgaven komen voort uit een gedeelde probleemanalyse en een gedeeld beeld van de regio en haar kansen en uitdagingen. De Agenda is het koersbepalende document van de regio. Daarom spreken we ook wel van een koersagenda. Op deze koersagenda staan opgaven die de regio urgent acht en



noodzakelijk om bovenlokaal op te pakken. De Agenda bevat de ambitie van de regio en bepaalt waaraan partners werken.

2. Coalitievorming
(op het niveau van de opgave)

Op basis van de opgaven die de Agenda benoemt, vindt coalitievorming plaats. Het Regio Zwolle Bureau zet de opgaven uit onder de partijen in de regio, en partijen geven aan op welke opgave ze willen samenwerken. In de fase van coalitievorming stelt de coalitie van samenwerkende partijen een plan van aanpak op voor de uitwerking van de opgave. Dit plan van aanpak bevat de afspraken (zoals verantwoordelijkheden, trekkerschap, beslissingsbevoegdheden en beslismomenten) waaronder de samenwerking plaatsvindt, en een eerste indicatie van de inhoudelijke uitwerking van de opgave (een programma met focus en prioritering). Deze samenwerkingsverbanden zorgen er ook proactief voor dat er panklare

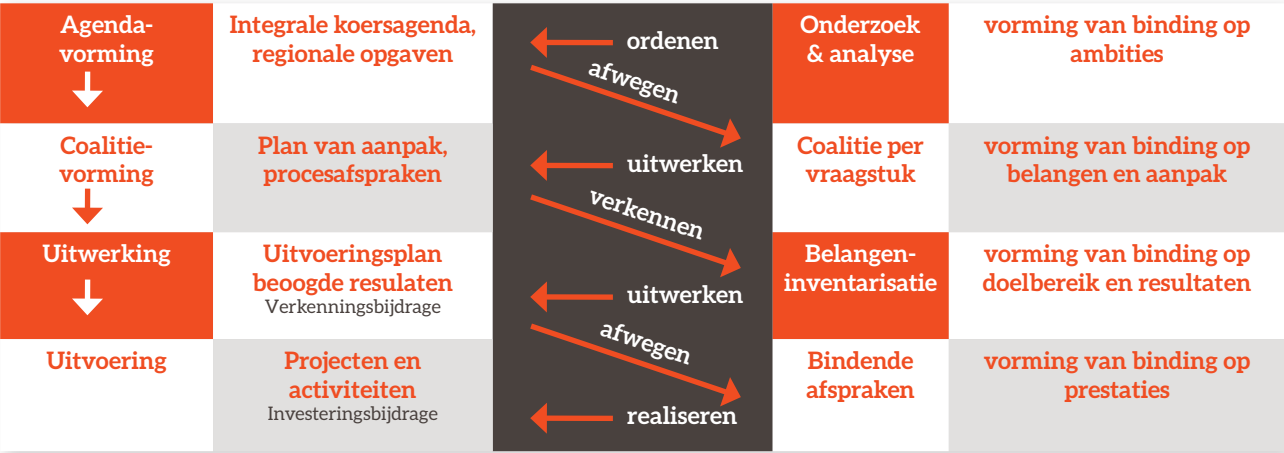
projecten en lobbydossiers zijn wanneer daar aanleiding voor is, bijvoorbeeld rondom verkiezingen en regeringsvorming.

3. Uitwerking van de opgave
(op het niveau van de opgave)

Op basis van het plan van aanpak werkt de coalitie in deze fase aan een uitvoeringsplan. Dit uitvoeringsplan bevat de beschrijving van de projecten en activiteiten die de coalitie uitvoert om de opgave te realiseren. Het draagt de kenmerken van een programmaplan of projectplan en besteedt dus aandacht aan resultaten/doelen, middelen, tijd, organisatie, informatie, kwaliteit en risico's.

4. Uitvoering van de opgave
(op het niveau van de opgave)

De laatste processtap is die van de uitvoering. Het is aan de coalitie om de uitvoering vorm te geven. Dit doet zij op basis van het uitvoeringsplan.



Concrete suggestie voor de uitwerking van de stappen in de coalities

Een praktische manier van werken in de vier beschreven stappen, werken we in dit kader verder uit. Dit is geen verplichte, vastomlijnde route; per opgave kan de situatie verschillen, waardoor een andere aanpak nodig is.

Intekenen op opgaven
Het Regio Zwolle Bureau zet alle opgaven uit de Agenda uit onder alle partners in de regio. Partijen geven aan aan welke opgave(n) zij willen deelnemen en een bijdrage leveren. Het Regio Zwolle Bureau roept de coalitie bijeen voor een vormend eerste overleg. In dit overleg kiest de coalitie uit haar midden een bestuurlijk en een ‘ambtelijk’ trekker. De bestuurlijk trekker vervult de rol van opdrachtgever namens de coalitie, de ambtelijk trekker die van opdrachtnemer.

Plan van aanpak per opgave
Per opgave stelt de coalitie een plan van aanpak op over de voorwaarden waaronder zij de opgave uitwerken tot een uitvoeringsplan. In dit plan van aanpak leggen zij vast:

- welke informatie nodig is voor het opstellen van het uitvoeringsplan;
- welke middelen nodig zijn: capaciteit en geld;
- wie welke bijdrage levert: capaciteit en/of geld;
- wie het trekkerschap vervult: op het niveau van bestuur/directie en van medewerker;
- wanneer het uitvoeringsplan gereed is;
- welke betrokkenen buiten de coalitie nodig zijn en
- welk proces de coalitie volgt.

Nu het plan van aanpak is vastgesteld en bekend is wie wil participeren in een coalitie, wordt toegewerkt naar een uitvoeringsplan. Tijdens het proces doorlopen de partners de volgende stappen:

a. Fact finding: inclusief belangeninventarisatie. Dit is de verkenningsfase, waarbij de opgave wordt uitgewerkt in concrete te realiseren activiteiten. Dit gebeurt op basis van de ambitie en beoogde resultaten, een inventarisatie van de huidige stand van zaken, mogelijke oplossingen en aanpakken. Ook de individuele belangen van alle deelnemers komen aan bod en hoe daaraan optimaal tegemoet valt te komen. Wie geen input levert voor het uitvoeringsplan vóór een vooraf bepaalde deadline, participeert niet in de coalitie.

b. Uitwerking: De fact finding-fase leidt tot het concept uitvoeringsplan, waarin de coalitie de gemaakte afspreken vastlegt.

c. Besluitvorming: De participanten, verenigd in een besluitvormend orgaan, beslissen over het concept-uitvoeringsplan. Dit is opnieuw een go/no-go-moment.

Opgave centraal en differentiatie
Afhankelijk van de aard en omvang van de opgave, verschilt ook de werkwijze van de coalitie en de noodzaak van besluitvorming op het niveau van het netwerk: steviger of minder stevig vastgelegd; met of zonder besluitvorming vanuit het netwerk over een centrale bijdrage aan investeringen. Aanvullend hierop is het noodzakelijk de uitvoeringskracht en -capaciteit af te stemmen op de ambitie en doelen en dit ook in die volgorde.

Monitoring en communicatie
Voortgangstoetsing (monitoring) is cruciaal tijdens het gehele proces. Het monitoren van de opgaven biedt er zicht op of coalities daadwerkelijk resultaten bereiken, en of dat binnen redelijke termijn gebeurt. Op opgavenniveau is de trekker verantwoordelijk voor monitoring, als het gaat om integraliteit van de opgaven is dat het programmabureau. De trekkers zijn verantwoordelijk voor de voortgang van de eigen opgave. Voor de transparantie en voor het overzicht is het daarnaast van belang dat de regiegroep, ondersteund door het regiobureau, zicht houdt op de voortgang en stand van zaken van de verschillende opgaven. Noodzakelijk is hierover te communiceren in de regio, zodat alle partners weet hebben van de stand van zaken van de opgaven. Zorg daarom voor voldoende in- en externe communicatie over de beoogde en behaalde resultaten en de besteding van middelen. Dit biedt tevens de mogelijkheid verbindingen te leggen tussen verschillende opgaven, nieuwe initiatieven te nemen, et cetera.

Besluit 5.
Organiseer de benodigde capaciteit, zonder de samenwerking onnodig te verzwaren.
Organiseer reguliere overlegmomenten voor de directies van alle partijen om de inzet van capaciteit te bespreken. Streef naar maximale transparantie over de inzet van capaciteit en financiële middelen door de partners.

Capaciteit
Een belangrijke voorwaarde voor de slagkracht van Regio Zwolle is voldoende capaciteit. Het uitvoeringsplan voor een opgave bevat de capaciteitsinzet per partner. ‘Afspraak is afspraak’ geldt ook voor de inzet van capaciteit. Alle partners in een coalitie moeten instemmen met de inzet en verdeling van de capaciteit, voordat een coalitie van start kan gaan. Iedere coalitiepartner is verplicht de afgesproken capaciteit te leveren. Op het centrale niveau nemen de taken toe. Met name in de fasen van agendavorming en coalitievorming heeft het regiobureau een cruciale rol. Daarnaast nemen haar taken toe door versterking van de monitoring rond opgaven. Afhankelijk van de omvang van de ambitie van de regio betekent dit een uitbreiding van de formatie met één tot twee fte.

Uitwerking van de werkwijze rond capaciteit
De plannen van aanpak en de uitvoeringsplannen van alle opgaven zijn inzichtelijk voor iedere partner. Het regiobureau zorgt hiervoor. Ook stelt zij een overzicht op van de geleverde capaciteit en het geleverde geld per partner, zodat hierover volledige transparantie bestaat. Op deze wijze krijgen alle

partners/gemeenten inzicht in elkaars inzet in capaciteit en kan makkelijker worden bijgeschakeld wanneer dit noodzakelijk is. De uitbreiding van capaciteit is te organiseren via vaste formatie of via detachering/uitlening uit de formatie van partners (een medewerker van een gemeente of provincie die voor een periode voor 2-3 dagen per week voor het regiobureau gaat werken). In beide gevallen leidt dit tot verhoging van de bijdragen van partners
De inzet van medewerkers is een zaak van de gezamenlijke directeuren. Periodiek bespreken zij het capaciteitsvraagstuk met elkaar. Daarmee ontstaat gezamenlijke verantwoordelijkheid, en zullen directeuren kwaliteit hoog in het vaandel plaatsen bij het leveren van medewerkers. Koppel aan elke directeur een medewerker (account) die het voorwerk doet.

8. Besluitvorming op het niveau van de regio als geheel (het niveau van het netwerk) ligt expliciet bij de Regiegroep. Dat vergroot de slagkracht en processen gaan zo sneller. Dit onderstreept de legitimiteit van de Regiegroep

Besluit 6.
Organiseer dat besluitvorming op het niveau van het netwerk plaatsvindt door de Regiegroep. Kijk kritisch naar de vertegenwoordiging van de vier O's in de Regiegroep, en naar de wijze van totstandkoming van deze vertegenwoordiging, en zoek naar verbeteringen. Pas de governance-notitie aan, zodat de legitimiteit van besluitvorming door de Regiegroep wordt versterkt. Dit gaat vooral over de wijze van samenstellen van de Regiegroep en de aan haar

toebedeelde taken. Versterk de transparantie van besluitvorming door monitoring en verantwoording inzichtelijk te organiseren (zie ook Besluit 9).

Concreet luidt het voorstel de Regiegroep als volgt samen te stellen:
1x gemeente Zwolle (tevens voorzitter), 1x gemeente uit elke provincie, 1x provincies, 2x ondernemers, 1x Economic Board (als linking pin), 1x onderwijs (Zwolse Acht en breder), 1x secretarissen, 1 vertegenwoordiger van elke Tafel (Bereikbaarheid, Menselijk Kapitaal, Energie, Leefomgeving). Naast de voorzitter wordt ook de rol van penningmeester (portefeuille financiën) en die van vicevoorzitter ingevuld. De secretaris van de regio blijft de secretaris van de Regiegroep.

Met de wens slagvaardiger te zijn, neemt de noodzaak tot besluitvorming op het niveau van het netwerk toe. Bedrijven moeten sneller beslissen om concurrerend te blijven en overheden moeten faciliteren met vergunningen, subsidies et cetera. Sneller handelen geldt daarmee voor alle regiopartners. Om de slagvaardigheid te vergroten, is het nodig dat de snelheid van besluitvorming omhoog gaat. Dat levert een dilemma op: hoe komen we tot snellere besluitvorming in een regio met heel veel partijen zonder de legitimiteit van die besluiten te verliezen? Hoe kunnen we het aantal partijen beperken dat direct beslist, zonder dat de anderen de legitimiteit van de besluitvorming in twijfel trekken? Besluitvorming met tientallen zelfstandige deelnemers met elk zijn eigen werkwijze, criteria en termijnen is gedoemd tot traagheid. Een gremium, waarin de vier O's zijn vertegenwoordigd, moet

daarom de besluiten binnen de regio nemen. Een orgaan dat klein genoeg is om daadkrachtig te zijn, en voldoende representatief om legitiem tot besluiten te komen. Voorwaarden daarvoor zijn:

- De Regiegroep is op een zodanige wijze samengesteld dat partijen zich daarin voldoende herkennen en zich vertegenwoordigd voelen.
- De samenstelling van de Regiegroep is volledig transparant.
- De Regiegroep bestaat uit een representatieve vertegenwoordiging vanuit de vier O's.
- De toedeling van middelen gebeurt op basis van criteria, die alle partijen onderschrijven.
- Verantwoording vindt achteraf plaats aan alle deelnemende partijen in de regio⁸.

De Regiegroep is het meest geschikt om deze besluitvormende rol te vervullen⁹. Zij is beperkt in omvang en de vier O's maken er deel van uit. Besluitvorming op het niveau van het netwerk is vastgelegd in de notitie over de governance van de regio. Om de slagvaardigheid en effectiviteit van de Regiegroep te vergroten en de legitimiteit en betrokkenheid van de verschillende achterbannen te behouden, is aanpassing van de bestaande governance-notitie noodzakelijk. In bijlage C wordt een aanzet gedaan voor vernieuwing van de governance en de taken van de diverse gremia. De Regiegroep krijgt een besluitvormende taak op het niveau van het netwerk. In hoofdlijn gaat het om de vaststelling van de Agenda (op grond van een proces waarin alle partijen volwaardig participeren) en de toedeling van middelen. Dit laatste is feitelijk beperkt tot het toedelen van middelen uit de basisbijdrage én het bepalen van

⁸ Dit is bedoeld als globaal uitgangspunt voor een samenwerking die meer oplevert dan dat ieder afzonderlijk kan realiseren, maar waarvan de revenuen niet per se exact gelijk over de deelnemers verdeeld hoeven te zijn. Het is zeker niet bedoeld als bureaucratisch model om kosten en opbrengsten langs een meetlat te leggen.
⁹ Kernconclusies van het rapport zijn: In economisch succesvolle regio's spelen overheden een actieve rol: zij faciliteren groeiprocessen en investeren daarin. Het is de uitdaging de juiste 'beleidsmix' te vinden rond een gemeenschappelijk doel dat aansluit bij de economische structuur en dynamiek van de regio. Kern daarbij is te innoveren en diversifiëren vanuit de bestaande structuren. Het helpt om beleid te richten op een aantal robuuste factoren die (positief of negatief) samenhangen met economische groei (van werkgelegenheid én productiviteit). Factoren als human capital (een goed gekwalificeerde beroepsbevolking), een attractief woon-werkklimaat en voorzieningenniveau (een hoge kwaliteit van onderwijs, en veel culturele en culinaire voorzieningen), en een goede bereikbaarheid (fysiek en digitaal) stimuleren economische groei, zo blijkt uit de kwantitatieve analyses in deze studie. De Agenda zet de richting voor meer dan een decennium. Dat is nodig omdat onder meer fysieke maatregelen tientallen jaren meegaan. We moeten (ver) vooruit kijken. Dat laat onverlet dat de snelle veranderingen in de samenleving grote onzekerheid over de toekomst met zich meebrengen. Om deze reden is de Agenda niet in beton gegoten en wordt zij met regelmaat aangepast. Veel participanten hebben input geleverd in het traject naar deze Agenda. Reeds lopende en mogelijke nieuwe activiteiten zijn geïnventariseerd. Bij de uitwerking van deze Agenda kunnen coalities gebruikmaken van dit voorwerk. J. Brouwer, Verkenning agenda van de toekomst regio Zwolle (2015); Kracht van Oost, onderdeel kwalitatieve studie (2017)

Deze tekst stamt uit de nieuwe economische agenda van de Economic Board Regio Zwolle. In de toelichting bij voorstel 6, verderop in deze rapportage, staat over de vaststelling van de Agenda het volgende: De Regiegroep stelt de Agenda vast, na consultatie van de Economic Board. Daarna wordt instemming en commitment met de Agenda gevraagd van alle partners in Regio Zwolle, zoals gemeenten, provincies, de Zwolse 8 en ondernemersorganisaties.

Dit zijn gemeenten en provincies (via hun colleges) en de overkoepelende vertegenwoordigers van ondernemers en onderwijs. De samenwerking in de Regio Zwolle kent de vorm van 'triple'- of 'quadruple helix'-samenwerking. Dat wil zeggen: samenwerking van drie of vier O's: ondernemers, overheden, onderwijs & onderzoek en omgeving bestaande uit onder andere maatschappelijke organisaties. In een dergelijke samenwerking vindt de besluitvorming ook door een vertegenwoordiging van deze partijen plaats. Dit is niet altijd gemakkelijk te organiseren, omdat de vier O's elk zeer uiteenlopende wijzen van besluitvorming kennen. En ook de wijze van afleggen van verantwoording is zeer verschillend. Op grond van dit uitgangspunt zou de Economic Board of de Regiegroep de besluitvormende bevoegdheid kunnen dragen. In beide organen zijn de verschillende O's vertegenwoordigd. Voordeel van de Regiegroep boven de Economic Board is dat zij in principe een bredere scope heeft. De Economic Board richt zich primair op economische vraagstukken; de Regiegroep maakt een dergelijke keuze niet. De Regiegroep is qua omvang voldoende slagvaardig om snel besluiten te kunnen nemen.

het moment waarop gereserveerde middelen in coalities daadwerkelijk beschikbaar worden gesteld om te worden uitgegeven. De Regiegroep bewaakt de samenhang tussen de vraagstukken en de uitwerking daarvan in programma en projecten. Daarnaast behoren monitoring, informatie, communicatie, lobby en marketing van de regio tot de taken.

De Regiegroep stelt de Agenda vast, na consultatie van de Economic Board en de andere Tafels. Daarna wordt instemming en commitment met de Agenda gevraagd van alle partners in Regio Zwolle, zoals gemeenten, provincies, de Zwolse 8 en ondernemersorganisaties. Naast een adviserende en meebepalende rol bij de economische opgave, heeft de Economic Board de rol van aanjager van activiteiten op economisch terrein¹⁰.

9. Er zijn meer middelen nodig om de ambities te realiseren. De bijdragen bestaat uit: a. de basisbijdrage (voor het functioneren van het netwerk zelf en de centrale instituties); b. een bijdrage voor verkenningen en gerichte onderzoeken en c. investeringsbijdragen (voor uitvoering van projecten en maatregelen).
10. De basisbijdrage gaat waar nodig omhoog om de grotere ambitie en steviger werkwijze te faciliteren.
11. Investeringsbijdragen worden gereserveerd door coalitiepartners (en eventuele derden). Coalities zetten zelf de investeringsbijdragen in bij hun opgaven en projecten. Ze melden dit bij de Regiegroep. De Regiegroep besluit over inzet van middelen voor verkenningen, op basis van door de regiopartners vastgestelde criteria en met verantwoording achteraf.

- Besluit 7.**
Organiseer beschikbaarheid van financiële middelen op drie niveaus:
- A. Instandhouding – door een algemene bijdrage per inwoner van gemeentelijke partners en een algemene bijdrage per provincie op een nader te bepalen grondslag.
- B. Verkenningen en onderzoeken – algemene verkenningen (in het voortraject) door een bijdrage vanuit de algemene middelen van het netwerk; gerichte onderzoeken voor een opgave door een bijdrage van partners in de coalitie,.
- C. Investerings – door een bijdrage van partners in de coalitie, zo mogelijk aangevuld met externe financiering.

Een slagvaardige en dynamische regio vraagt heldere afspraken om in vertrouwen en gezamenlijk vaart te maken. Slagvaardigheid komt tot uiting

in het snel kunnen inspelen, ook financieel, op ontwikkelingen en kansen die zich voordoen. Daartoe is het nodig middelen beschikbaar te hebben voor doelen op drie niveaus:

- **Doel A. Instandhouding en coördinatie van kennis >> basisbijdrage.**
- **Doel B. Van te bereiken doelen naar projectvoorstellen >> verkenningsbijdragen. Deze behoren tot de basisbijdrage (algemene verkenningen) óf de coalitiebijdrage (specifieke onderzoeken).**
- **Doel C. Het realiseren van projecten >> investeringsbijdragen.**

De toenemende ambitie van de regio om meer resultaten te boeken, vergt een toename van financiële middelen, voor instandhouding, verkenningen én investeringen. Deze brengen partners in coalities grotendeels op, gedeeltelijk vindt externe financiering plaats. Maar ook de basisbijdrage stijgt, enerzijds doordat het regiobureau meer taken krijgt toebedeeld, anderzijds doordat af en toe verkenningen plaatsvinden, die de gehele regio aangaan. Verkenningen naar bijvoorbeeld de regionale arbeidsmarkt zijn coalitie-overstijgend, gaan de gehele regio aan en worden dus bekostigd uit de basisbijdrage.

12. Partijen reserveren middelen, om ze snel in te kunnen zetten; onder meer voor cofinanciering. Als ze niet nodig zijn, vloeien ze terug naar de algemene middelen van die partner of naar een volgend jaar.
13. Partijen reserveren middelen voor een gericht doel (dus voor een specifieke opgave).

- Besluit 8.**
Organiseer dat coalitiepartners middelen opnemen in hun (meerjaren)begroting voor inzet bij onderzoeken en/of investeringsprojecten van deze opgave ¹¹.

¹⁰ Deze aanjagende rol ligt bij Menselijk kapitaal bij de zogenaamde Tafel van Zwolle en bij Bereikbaarheid bij de stuurgroep Infrastructuur. Ook bij Leefomgeving en Energie dient deze rol te worden belegd, zodat daadwerkelijk slagvaardige 'coalities van bereidwilligen' tot stand komen. Het kan nodig zijn de samenstelling van deze overleggen aan te passen aan de nieuwe situatie.

¹¹ De Regiegroep ziet hierop als goed rentmeester toe. Zie ook voorstel 6.

A. Bijdragen voor instandhouding van de basisinfrastructuur van de regio

Onze regio staat bekend om haar lichte organisatiestructuur. Die tegelijk staat of valt met sterke instellingen en partners die goede initiatieven en projecten realiseren. De basis moet op orde zijn om de regionale samenwerking te organiseren en te faciliteren.

Huidige situatie

De basis bestaat uit Regio Zwolle Bureau, verschillende instituten en de bijeenkomsten en processen die het netwerk van de regio vormen. Bij het regiobureau gaat het om de loonsom en out-of-pocketkosten voor bijvoorbeeld bijeenkomsten en marketing. Bij instituten gaat het om Kennispoort en haar activiteiten en het betrekken van diverse algemene kennisinstituten. Het derde element beslaat de kosten van besluitvormingsprocessen. Regio Zwolle Bureau kent een jaarlijkse begroting met de uitgaven voor bovengenoemde activiteiten. Aan de opbrengstenkant staan de bijdragen van de vaste partners:

- Gemeenten dragen een vast bedrag (nu €1,23) per inwoner bij. Dit bedrag verwerken zij in hun begroting.
- Van provincies wordt ook een vast bedrag verwacht. Deze grondslag is nog bestuurlijk vast te stellen.

De omvang van de basisbijdrage wordt bepaald op grond van een raming van de (toename van) de uitgaven ten opzichte van de huidige begroting. In hoofdlijn gaat het om een toename van kosten voor het regiobureau (meer taken: monitoring en verantwoording, begeleiden van verkenningen, toename van lobby/regiodeals, afstemming met andere regio's, intensievere ondersteuning van regiegroep en tafels), van verkenningen, van evenementen en bijeenkomsten. Daarnaast zorgt de basisbijdrage ook door middel van cofinanciering voor de instandhouding van Kennispoort,

de Economic Board en de andere Tafels en de uitvoering van het marketingplan 'Infrastructuur voor groei'. In de nieuwe situatie zal de bijdrage voor de basisinfrastructuur niet op het huidige niveau van €1,23 per inwoner kunnen blijven. Maar zal op basis van een eerste raming uitkomen op een bedrag tussen €2,50 en €3,00. Deze bijdrage is vergelijkbaar met de bijdrage die bijv. de regio Stedendriehoek vraagt van haar gemeenten.

B. en C. Bijdragen voor verkenningen en investeringen

Partijen in de regio laten weten aan welke vraagstukken zij willen deelnemen en bijdragen. De omvang van de investeringsbijdrage is pas bekend als de opgave tijdens de verkenning globaal is uitgewerkt en een raming van de investeringen is gedaan. Op dat moment reserveren de coalitiepartners de geraamde middelen volgens een onderling bepaalde verdeelsleutel.

Overheden tekenen in met budget op die vraagstukken en doelen die passen op hun eigen belangen. Bij de instemming met de Agenda bepalen overheden en andere partijen of zij deelnemen aan een Tafel rond een opgave. Bij de vaststelling van (de uitwerking van de opgave in) een programma bepalen overheden of zij deelnemen in een Coalitie en daaraan bijdragen middels een reservering voor een investering. Het toegezegde budget is voor vier jaar en doelgebonden. Het wordt overigens zonder verdere voorwaarden beschikbaar gesteld. Een bedrag wordt binnen twee weken gestort, nadat de Regiegroep het heeft verstrekt aan een specifieke activiteit. Een verzoek voor een budget wordt beoordeeld op tevoren gezamenlijk vastgelegde criteria. Deze criteria zijn inhoudelijk (de activiteit moet bijdragen aan de oplossen van een of meer vraagstukken etc.), procedureel (participatie, afweging, besluitvorming etc.) en voorwaardelijk (risico's, organisatie,

cofinanciering etc.) van aard¹². De investeringsbijdrage voor een opgave betreft in verreweg de meeste gevallen substantiële incidentele bijdragen. Het uitvoeringsplan gaat daarom gepaard met goede risicoanalyses en mogelijke beheersingsmaatregelen. Ondanks dit zal de lokale impact (inhoudelijk en zeker financieel) groot zijn. Het is dan ook van groot belang dat elke partner bewust en formeel instemt met het gezamenlijke uitvoeringsplan, voordat uitvoering ervan plaatsvindt. Dit besluit gaat niet meer over de afweging of de partner er geld voor over heeft; het geld is immers al gereserveerd. Het gaat er nog 'slechts' om of het project voldoende bijdraagt aan het gezamenlijk gestelde doel. Versterking van het verband tussen het beschikbaar stellen van middelen en het resultaat voor de betreffende belanghebbende partner, vergroot de bereidheid om dergelijke middelen te reserveren en in te zetten.

14. Een bestaande actor (één van de coalitiepartners) beheert de toegekende financiële middelen. Daarvoor is dus geen nieuwe regionale entiteit nodig. De wijze van beheren is volkomen transparant en de bewuste coalitiepartner legt op reguliere wijze verantwoording af over de middelen.

Besluit 9. Organiseer het financiële beheer en de verantwoording hierover via één van de partners. Dit kan plaatshebben op zowel het centrale niveau van het netwerk als op het niveau van de coalitie rond elke opgave. Daardoor is geen afzonderlijke juridische entiteit nodig. Bewaak de transparantie.

De coalitie van een opgave maakt afspraken over hoe zij werkt. Onderdeel daarvan is het maken van afspraken over het beheer van financiële middelen. De meest eenvoudige manier is als één

van de coalitieleden bereid is op basis van deze intentiebesluiten de bijdragen van de andere partners te ontvangen, te beheren en deze volgens de eigen administratieve en besluitvormingsregels uit te geven¹³.

Transparantie

Hoewel instandhouding, verkenningen en investeringen elk hun eigen spelregels kennen, wordt financiële informatie transparant regiobreed gedeeld (binnen de grenzen van de wet op privacy en marktgevoeligheid). Voor de basisbijdrage en algemene verkenningen geven kwartaaloverzichten, inclusief prognoses, inzicht. Daarbij kent de basisbijdrage een jaarprognose en de verkenningen een prognose/raming totdat het resultaat bereikt is. Partners voorzien hun projecten van een projectenrapportage. De Regiegroep is eindverantwoordelijk voor de rapportage aan alle deelnemers op het niveau van de regio. Binnen de coalities maken partners afspraken over wie eindverantwoordelijk is voor de rapportage aan de coalitiepartners over de projecten. Onderdeel van deze eindverantwoordelijkheid en rapportage is tenminste een goedgekeurde accountantsverklaring over de middelen.

¹² Deze werkwijze maakt het mogelijk dat gemeenten een deel van hun doelen in het verband van Regio Zwolle realiseren en andere in andere verbanden (bv. Salland of Veluwe of richting Emmen).
¹³ Het alternatief: het is ook mogelijk dat één partner al deze middelen beheert en uitgeeft, als service. Dat is financieel-administratief efficiënt, maar de werkgroep is echter van mening dat het mooier is als elke opgave een partner benoemt die dit uitvoert. En dat dus dit werk door meerdere partners gedragen wordt. (NB. Als over en weer ambtelijke doelexpertise beschikbaar wordt gesteld, gelden hiervoor de afspraken die de regio in 2010 gemaakt heeft, dus tegen betaling van loonsom plus (beperkte) opslag.)

6. BREDE BETROKKENHEID EN KENNIS VAN PARTNERS

15. Betrokkenheid van alle stakeholders bij de regio wordt verbreed en verdiept door te focussen op de inhoud, en door aan te sluiten bij lokale en subregionale vraagstukken en netwerken.

16. De betrokkenheid neemt toe door het stimuleren van regionale competenties.

Besluit 10.

Benut het instrument van netwerkanalyse om de betrokkenheid van diverse netwerken per opgave vorm te geven. Dit geldt voor zowel de fasen van agendavorming en coalitievorming als voor uitwerking van de opgaven. Heb daarbij ook aandacht voor middelgrote gremia die nu minder in beeld zijn. Draag zorg voor meer lokale vertaling van de regionale Agenda en benut daarvoor de EBRZ, VNO-NCW, MKB regio Zwolle en de lokale ondernemersverenigingen. Benut subregionale allianties om de betrokkenheid te bevorderen en samenwerking binnen de Regio Zwolle te versterken.

Betrokkenheid verbreden en verdiepen

In de Regio Zwolle is momenteel vooral sprake van persoonlijke betrokkenheid en individueel leiderschap. Dit heeft ook een kwetsbare kant; daadkracht is daarmee afhankelijk van individuele personen en wisselingen van de wacht kunnen van grote betekenis zijn. Willen we onze afhankelijkheid van sleutelspelers verminderen bij het bevorderen van economische groei en de aanpak van maatschappelijke opgaven, dan is investeren in bredere en diepere betrokkenheid noodzakelijk. Dus: we moeten betrokkenheid realiseren in alle stadia van samenwerking en daarbij partijen toevoegen die nu niet met regelmaat betrokken zijn. Daarnaast vraagt het verdiepte inzet van alle O's onderling en binnen het eigen verband en binnen de eigen

achterban. Betrokkenheid zit simpelweg in elkaar ontmoeten, leren kennen en op de hoogte zijn van ontwikkelingen in de regio.

De ervaring leert ons het volgende over betrokkenheid:

- a. betrokkenheid ontstaat door de gezamenlijke inhoudelijke opgave en wederkerigheid voorop te zetten;

b. betrokkenheid ontstaat door inzicht in de verbinding tussen lokale en regionale vraagstukken;

c. betrokkenheid veronderstelt relevantie voor de doelgroep;

d. netwerkanalyse en het bepalen van de doelgroep vormen de basis voor de communicatieaanpak;

e. betrokkenheid wordt versterkt door aan te sluiten bij bestaande bewegingen, netwerken, ontmoetingsmomenten;

f. betrokkenheid neemt toe door 'storytelling', waarbij ook anderen het verhaal vertellen en

g. draagvlak en (maatschappelijke) legitimiteit zijn belangrijke randvoorwaarden.

In vijf sporen zien we kansen voor versterking van de betrokkenheid:

- via gezamenlijk commitment op de inhoudelijke opgave;

• via de sterkere verbinding tussen de regionale en lokale opgave;

• via het versterken van de synergie met andere netwerken (subregionale allianties of allianties rond inhoudelijke opgaven, zoals energietransitie, mobiliteit, bereikbaarheid);

• via sleutelfiguren die een ambassadeursrol vervullen (op de gezamenlijk opgave, de verbinding binnen en tussen de vier O's) en

- via een netwerkverband van griffiers op Regio Zwolle-niveau, gelieerd aan secretarissen en managers, waardoor de griffiers beter hun rol kunnen pakken in het vergroten van de regionale betrokkenheid van de volksvertegenwoordigers.

Voor alle sporen geldt dat het ondersteunend inzetten van verschillende (digitale) communicatiemedia belangrijk is. De combinatie van de aanbevelingen heeft naar verwachting een versterkende werking voor het 'regiogevoel', de samenwerking en betrokkenheid. Toedeling van eigenaarschap is van belang voor een effectieve uitvoering.

Verschillende speelvelden

Draagvlak en (maatschappelijke) legitimiteit zijn bij de samenwerking van belang. Daarbij is het ook van belang partijen die nu nog onvoldoende in beeld zijn (zoals werknemersorganisaties, consumentenbond en patiëntenverenigingen) meer te betrekken- steeds redenerend vanuit de opgave waarin ze een rol kunnen hebben. We zien dat in Regio Zwolle op verschillende speelvelden gewerkt wordt; soms is de Regio Zwolle niet per se de beste schaal om een vraagstuk aan te pakken. Er zijn veel subregionale verbanden die ook vraagstukken op kunnen pakken. Dat past ook in de gedachte van coalitions of the willing. Subregionale allianties zorgen vaak voor meer 'lokale' herkenbaarheid. Bovendien is er dan meer ruimte voor het oppakken van gebiedspecifieke accenten bij opgaven in plaats van in breed Regio Zwolle-verband. Het naast elkaar bestaan van verschillende schalen en speelvelden hoort bij de samenwerking in netwerkverband van de Regio Zwolle, al moet aandacht blijven uitgaan naar de binding met de gehele regio.

Voorbeelden van verbinding tussen lokale netwerken en vraagstukken

- Stimuleer interesse en betrokkenheid van de lokale ondernemerskringen, gemeenteraden, onderwijs- en andere instellingen bij de regionale Agenda door presentaties van de Regio Zwolle tijdens lokale bijeenkomsten.

- Laat deze bijeenkomsten, die plaatsvinden op basis van een open uitnodiging, tevens in het teken staan van uitwisseling en ontmoeting over lokale opgaven met een regionale impact (halen en brengen tussen regio en lokaal en tussen de O's onderling).
- Sluit hiermee aan bij de inzet van de Economic Board Regio Zwolle, die ook de verbinding legt met de gemeentelijke politiek en met lokale bedrijvenkringen en daarvoor een programma in ontwikkeling heeft.

Voorbeelden vergroten betrokkenheid Raden en Staten

- Laat de griffiers in de regionale samenwerking een aanjaagrol vervullen: stimuleer en ondersteun de volksvertegenwoordigers die als rapporteur optreden voor een verbonden partij/regionaal thema.
- Laat één à twee raadsleden als rapporteur fungeren in de gemeenteraad over een regionaal thema of verbonden partij. Deze raadsleden vervullen een signalerende en agenderende functie.
- Verken een (op onderdelen) gemeenschappelijk inwerkprogramma voor zowel de oude als nieuwe raads- en statenleden.
- Benut de nieuwe regionale Agenda om jaarlijks in de Perspectiefnota/voorjaarsnota de regionale ambities en het lokale belang daarbij te duiden.
- Neem Raden en Staten mee in het voortraject waarin de eerste analyses worden gemaakt en afwegingen plaatsvinden die uiteindelijk leiden tot uitvoeringsafspraken.
- Stel bijeenkomsten met statenleden in het teken van de synergie tussen de regionale en provinciale agenda en zet gezamenlijk in op rolinvulling bij bovenregionale en (inter) nationale thema's, bijvoorbeeld in termen van lobby, draagvlak en subsidieverwerving. Leg deze verbindingen via de inhoudelijke opgaven.

Besluit 11.

Omarm de inzet van de griffiers om meer te gaan samenwerken in Regio Zwolle-verband en geef de griffiers de ruimte hun eigen suggesties voor betrokkenheid verder uit te werken. Geef het programmabureau Regio Zwolle opdracht om in samenwerking met de 4 O's en de Talentenregio de leergang, workshops en intervisie verder uit te werken en tot uitvoering te komen na de verkiezingen van 2018.

Laat het programmabureau bij de uitvoering van de opgaven zorgdragen voor flexibele inzet van professionals uit de verschillende O's in de regio, om zo de ambtelijke betrokkenheid te versterken.

Eén van de aanbevelingen uit de eerdere proeftuinrapportage 'Stap over je eigen grens' is het versterken van de regionale competenties en het regionale leiderschap door een leergang, intervisie en coaching. Op deze manieren organiseren we professionaliseringsactiviteiten die openstaan voor alle vier de O's. En houden daarbij rekening met de verschillende lagen/niveaus die de vier partijen zelf kennen. Door een toegesneden aanpak te bieden voor elk niveau, versterken we de betrokkenheid, het ambassadeurschap en het effect op alle fronten.

17. Het werken in coalities binnen het netwerk van de Regio Zwolle vereist gerichte aandacht voor onderlinge communicatie, zodat de binding met de regio in stand blijft.
18. Het veranderingsproces volgt de weg van de geleidelijkheid: uitproberen wat werkt en bijstellen wat nodig is. In 2019 maken de partijen bewust ruimte voor evaluatie en bijstelling van de huidige voorstellen.

Besluit 12.

Organiseer strategische communicatie over alle opgaven en projecten.

Evalueer in 2019 de huidige voorstellen voor versterking van de slagvaardigheid en stel ze bij aan de hand van de ervaringen.

Alle voorgaande voorstellen om het samenwerken in de regio te verbeteren, vergen ook aanpassingen in de randvoorwaardelijke sfeer. Allereerst betekent toename van werken in coalities een toenemend risico dat de regio verwordt tot los zand. Daarom is het noodzakelijk bewust te werken aan de onderlinge binding en communicatie. Van groot belang daarbij is een gedeeld beeld en communicatie over wat Regio Zwolle doet en waar ze voor staat. Een tweede aspect is dat de ontwikkeling naar een volgend niveau een traject is van uitproberen en zoeken naar de juiste balans. De voorstellen in dit document zijn niet in beton gegoten. We moeten ondervinden wat het beste werkt. De koers is helder, maar de exacte invulling kan verschillen. Daarom is het verstandig om over een jaar de thermometer te hanteren en bewust te kijken waar we staan. Evalueren en bijstellen!

BIJLAGE A. AANBEVELINGEN 'STAP OVER JE EIGEN GRENS'

1. Breng het ambitieniveau van de regio naar een volgende stap.
2. Wakker het urgentiebesef aan door het gesprek te voeren over de positie van de regio.
3. Stel één verbindende, uitdagende en integrale agenda op en zorg ervoor dat partijen zich hieraan verbinden. Gebruik hierbij de resultaten van het onderzoek Kracht van Oost-NL.
4. Stel op basis van deze agenda een concrete, dynamische uitvoeringsagenda (werkplan) op.
5. Maak (in landsdelig verband) de verbinding van de agenda met nationale agenda's, zoals bijvoorbeeld de MIRT-gebiedsagenda.
6. Handhaaf de lichte structuur en ondersteun deze met een flankerende, ambitieversterkende werkwijze.
7. Borg de instituten die binnen het ecosysteem van de regio opereren door een structurele financiële bijdrage.
8. Versterk opgavegericht werken middels wisselende 'coalitions of the willing'. De vrijheid om deel te nemen en inbreng te hebben wordt gekoppeld aan het commitment om middelen (capaciteit en/of geld) te leveren.
9. Ontwikkel een zorgvuldige procesaanpak en pas deze toe.
10. Vraag het Rijk zorg te dragen voor ruimte voor verschillen binnen en tussen regio's.
11. Vraag het Rijk om meer dan nu zorg te dragen voor meer adaptiviteit en samenhang bij het vormen van (congruente) regionale samenwerkingsverbanden met specifieke opgaven.
12. Bevorder de betrokkenheid van volksvertegenwoordigers, ondernemers, burgers en medewerkers. Gebruik daarvoor formele (bijvoorbeeld een jaarlijkse passage in de voorjaarsnota) en informele (bijvoorbeeld een bijeenkomst over een regionaal thema in een lokale setting) middelen. Benut de suggesties uit de proeftuin (zie p. 19).
13. Versterk de regionale competenties en het regionale leiderschap door de leergang, intervisie en coaching.
14. Versterk de cultuur van gunnen door transparantie en gelijkwaardigheid in de samenwerking te praktiseren en te waarderen.
15. Versterk de responsiviteit van de samenwerking door het organiseren van een ontschot investeringsbudget waarin alle betrokken overheden op intekenen gerelateerd aan hun eigen doelen.
16. Borg de middelen voor instituties in de regio door een structureel budget op basis van een bedrag per inwoner.
17. Verhoog de slagkracht van de samenwerking door op gezette momenten flexibele capaciteit vanuit de partners in te kunnen zetten.
18. Bouw de ingeslagen weg rond netwerkvorming en public affairs in gezamenlijkheid uit.

BIJLAGE B. HUMAN CAPITAL AGENDA REGIO ZWOLLE – INVESTEREN IN MENSEN

De Human Capital Agenda (HCA) is onderdeel van een bredere strategie voor sociaal-economische groei in de regio Zwolle: Infrastructuur voor groei. Met de HCA willen we bereiken dat mensen het beste uit zichzelf kunnen halen en dat kennisinstellingen en bedrijven het beste uit mensen halen. Het gaat over tekorten op de arbeidsmarkt, een mismatch op de arbeidsmarkt, de aanpak van de arbeidsmarktparadox en het toerusten van mensen op de snelle veranderingen. Met de agenda wordt een forse verhoging van de investeringsquote in menselijk kapitaal gerealiseerd. In gezamenlijkheid gaan we (pro)actief aan de slag met het sociaal-maatschappelijke en het financiële vraagstuk.

Aanleiding

Door groei van de werkgelegenheid en doordat mensen met pensioen gaan, ontstaan de komende twee jaar - naar verwachting - meer dan 4.000 moeilijk vervulbare vacatures in de grootste sectoren in de regio (transport & logistiek, zorg & welzijn, energietransitie, techniek en onderwijs & overheid). Gezien het hoge aandeel 60-plussers binnen het openbaar bestuur, vervoer & opslag en onderwijs, zal daar de vervangingsvraag zich sterk manifesteren.

Regiodeal als vliegwiel

Om kansen op regionale schaal te kunnen benutten en de uitvoering kracht bij te zetten, moeten agenda's beter op elkaar worden afgestemd. Een nieuw arrangement tussen regio's en Rijk biedt kansen: de Regiodeal. Het kabinet hecht waarde aan Leven Lang Ontwikkelen, Actieplan MKB (benadering en betrokkenheid van MKB bedrijven), doorontwikkeling van Human Capital-innovatiebeleid en de Brede Welvaart (maatschappelijke impact) vraagstukken in de regio's, ook wel genoemd de zogenoemde Regiodeal. Tegelijkertijd maakt het onderwijsveld vernieuwde kwaliteitsafspraken met het Rijk en wordt een nieuw sociaal akkoord gepresenteerd tussen Rijk en sociale partners. Regio Zwolle heeft een aanpak ontwikkeld die in gaat op deze speerpunten en deze in samenhang oppakt. Dat maakt de het aanbod uit de Regio interessant en biedt kansen voor het Rijk.

Wat we willen bereiken

De Regio Zwolle heeft drie verbindende doelen vastgesteld voor de Human Capital Agenda:

- Beschikbaarheid van gekwalificeerde mensen: voldoende arbeidskrachten nu en op middellange termijn;
- Inclusiviteit: iedereen doet mee, elk talent telt en krijgt ruimte om zich te ontwikkelen;
- Wendbaarheid van mensen en systemen: uitdaging is om ervoor te zorgen dat mensen en organisaties voorbereid zijn op permanente ontwikkelingen en veranderingen in het werk. Dat betekent dat mensen, bedrijven, opleidingen en overheden de urgentie moeten onderkennen en verantwoordelijkheid nemen om te investeren in een Leven Lang Ontwikkelen, in duurzame inzetbaarheid en in werkzekerheid.

Om de genoemde doelen te realiseren wordt een programma ontwikkeld dat bestaat uit drie pijlers:

- Centraal staan sectoren van bedrijven rond een maatschappelijke opdracht. Zij ontwikkelen concrete plannen en activiteiten in samenwerkingsverbanden die al bestaan of worden opgericht. Het sectorale actieprogramma focust op (één van) de terreinen van instroom, doorstroom, blijven en investeren op innovatie.
- Een katalysatorprogramma dat stimuleert op innovatieve thema's en aanpakken in de regio; gezamenlijk ontwikkelen van sector-overstijgende of doorsnijdende thema's en aanpakken die binnen één sector lastig te realiseren zijn. Hierbij valt te denken aan thema's gericht op

- technologische en sociale innovatie en de sector-overstijgende doorstroom op de arbeidsmarkt.
- Een supportprogramma, waarbinnen de regio gezamenlijk zorgt voor beschikbaarheid van menskracht, voorzieningen en financiën om de uitvoering te realiseren. Flankerend en ter ondersteuning van de agenda start een onderzoeksprogramma gericht op (complexe) arbeidsmarktvragestukken.

Centraal binnen de HCA is het Regionaal Ontwikkelfonds. Met dit fonds willen we mogelijkheden creëren om extra te investeren in scholing. In vijf jaar tijd willen we 5 tot 10% van alle werkenden scholen. Het gaat vooral om toekomstgerichte scholing die de wendbaarheid en innovatiekracht van werkenden, werkzoekenden en kwetsbare doelgroepen vergroot. Dat versterkt de wendbaarheid en innovatiemogelijkheden van de regio als geheel. De investering is afkomstig van zowel publieke als private middelen of middelen uit publiek-private samenwerking (50/50). Met het fonds wordt de scholing van werkenden en van werkzoekenden gestimuleerd. Er is sprake van proactieve scholing om in te spelen op (grote) verschuivingen op de arbeidsmarkt.

Door de doelstelling over geïntegreerde inclusiviteit in alle programma's en een gerichte Zwolse aanpak, heeft de Regio Zwolle de ambitie elk jaar 500 tot 1.000 extra trajecten te realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Eind 2016 telde de Regio Zwolle 13.210 mensen in de WW, 9580 mensen met een bijstandsuitkering en 22.250 arbeidsbeperkten; totaal 44.040 mensen. De meesten van hen kunnen en willen (opnieuw) participeren op de arbeidsmarkt. Met behulp van de HCA willen we de huidige inspanningen vergroten en focussen op de kansrijke bedrijven en sectoren. In de komende twee jaar worden 4.100 vacatures verwacht in grootste sectoren (transport & logistiek, zorg & welzijn, energietransitie, techniek en onderwijs & overheid).

Een vergelijkbare werkwijze ontwikkelen we om mensen die te maken krijgen met grote wijzigingen (shifts) op de arbeidsmarkt meer perspectief te bieden in een ander bedrijf of sector. Scholing, coaching, begeleiding en plaatsing naar sectoren en bedrijven waar tekorten zijn of dreigen.

De Regiegroep is verantwoordelijk voor:

- opstellen van de agenda
- vertalen in een meerjarenprogramma
- samenwerken tussen alle partijen
- opnemen agenda en programma in de begrotingscyclus
- verantwoording over voortgang, doelbereik en financiën
- regie van en interbestuurlijke afstemming op lobby
- ophalen middelen
- toekennen financiële middelen uit de basisbijdrage (op verzoek van een Tafel of van een Coalitie); bepalen van het moment waarop gereserveerde investeringsbijdragen daadwerkelijk beschikbaar komen (op aangeven van een Coalitie)
- informatie en communicatie over activiteiten van de regio
- regie over (internationale) marketing van de regio

Elke opgave heeft een 'Tafel'. Deze zorgt dat de opgave wordt opgepakt. De Tafel zorgt dat de globale opgave uit de Agenda wordt uitgewerkt tot een zodanig niveau dat partijen kunnen bepalen of zij deelnemen in een Coalitie rond deze opgave. De Coalitie zorgt voor de nadere uitwerking in een uitvoeringsplan. Taken:

- doen onderzoek | verkenning
- identificeren effectieve projecten
- leveren programmaonderdelen

Op dit moment kennen drie van de vijf opgaven zo'n Tafel:

ECONOMIE - Economic Board; MENSELIJK KAPITAAL - Bestuurlijke Tafel Human Capital; BEREIKBAARHEID - Regionaal overleg Economische Bereikbaarheid
ENERGIE en LEEFOMGEVING kennen iets dergelijks nog niet.

Het uitgangspunt van de nieuwe koers voor de regio is dat opgaven door coalities van bereidwilligen worden opgepakt en dat deze coalities open staan voor ieder die meerwaarde wil en kan leveren. Transparantie is essentieel. Dat betekent voor de bestaande Tafels dat deze opengesteld zouden moeten worden voor eventuele nieuwe deelnemers.

Coalities werken en voeren concrete projecten uit. Taken:

- stellen een uitvoeringsplan op aan de hand van het voorliggende programma
- organiseren het voorbereiden van projecten
- faciliteren en begeleiden deze
- zorgen voor een voorraad van panklare voorstellen en lobbydossiers voor Rijk en EU

Coalities zorgen in principe zelf voor de financiering van de (meer kapitaalintensieve en gebiedspecifieke) projecten. Ze monitoren hun vorderingen en resultaten en dragen die uit. Ze rapporteren hierover via het Regiobureau aan de Regiegroep, zodat er overzicht is en de regio zich goed kan presenteren.

Het **Regiobureau** volgt en monitort van alle activiteiten de voortgang, de budgetbesteding, het doelbereik en samenhang. Het Regiobureau stelt hierover twee maal per jaar een rapportage op. Het Regiobureau werkt in opdracht van de Regiegroep.

Naast deze gremia zijn er het Kernteam en het portefeuillehoudersoverleg Economische zaken. Het **Kernteam** is het georganiseerd overleg van de burgemeesters van de aangesloten gemeenten en adviseert de voorzitter van de Regiegroep op het functioneren van het samenwerkingsverband van overheden. Zij bewaakt de kwaliteit van processen en de inhoudelijke volledigheid van stukken.

Het **portefeuilleoverleg Economische Zaken** is het georganiseerd overleg van de portefeuillehouders Economische Zaken van de 20 gemeenten. Ook gedeputeerden van de vier provincies zijn welkom. In het portefeuillehoudersoverleg werken overheden samen aan een optimaal overheidsfunctioneren als randvoorwaarde voor een goed ondernemersklimaat. In het portefeuillehoudersoverleg komen de volgende zaken aan de orde:

- informeren over lokale en regionale economische aangelegenheden;
- afstemmen over zaken die in de EBRZ spelen;
- adviseren over de wenselijkheid/bijdrage van de overheid van/aan gezamenlijke projecten/thema's/verkenningen voor de opgave Economie;
- afstemming over clusters/coalities waarin overheidsfunctioneren dominant is (aanbesteding, ondernemersdienstverlening, acquisitie, arbeidsmigranten etcetera).

Tot slot overleggen de **directeuren/gemeentesecretarissen** van de aangesloten gemeenten ook enkele malen per jaar om onderwerpen voor regionale samenwerken te signaleren, verbinden en te verankeren binnen de eigen organisaties. En waar nodig het vlot te trekken

REGIO
ZWOLLE



WWW.REGIOZWOLLE.INFO

REGIO
ZWOLLE