

Datum raad	: 25 juni 2013	Datum RA-O	: 28 mei 2013
Agendapunt	: 11	Datum B&W	: 7 mei 2013
Volgnummer	: 13.080	Programma begroting	: 13 lokale democratie en bestuurlijke samenwerking
Gewijzigd voorstel	: nee	Productnummer	: 6130 regionale samenwerking
Portefeuillehouder	: drs. J.M.L.N. Mikkers burgemeester		
E-mail steller	: Marjan.vandenHoogenhoff@veldhoven.nl		

## Adviesnota

### Transformatie en begroting Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE)

#### Samenvatting

In de Regionale Agenda 2011 wordt geanticipeerd op een nieuwe rol van het SRE, gericht op de omvorming tot een smalle servicegerichte organisatie. De begroting 2014 en de meerjarenraming 2015-2017 van het SRE staan in het teken van de bovenstaande transformatie van het SRE. Uw gemeenteraad wordt gevraagd een zienswijze naar voren te brengen over de ontwerpbegroting en de transformatie van het SRE.

#### Beslispunten

Aan het Dagelijks Bestuur van het SRE kenbaar maken dat uw raad:

1. Instemt met de transformatie van het SRE en de daarmee samenhangende regionale thema's:
  - a. een regionale agenda waarin het toekomstbeeld van de regio is vastgelegd;
  - b. het ontwikkelen van strategie op de thema's Economie en Ruimte (inclusief infrastructuur) en het uitwerken hiervan in een uitvoeringsprogramma en een bovenregionale lobby;
  - c. vier aanvullende programma's met afspraken tussen gemeenten (op basis van de Regionale Agenda en de economische en ruimtelijke strategie): (1) werklocaties, (2) arbeidsmarkt, (3) wonen en (4) regionale voorzieningen;
  - d. de inzet van de regionale investerings- en stimuleringsfondsen.
2. Instemt met de ontwerpprogrammabegroting 2014 en de ontwikkelingsrichting van het SRE zoals weergegeven in de meerjarenraming 2015-2017.
3. De als gevolg van de transformatie van het SRE vrijkomende middelen zal blijven besteden aan / te reserveren voor intergemeentelijke (subregionale) samenwerking.
4. De SRE opdracht geven op korte termijn een transformatieplan (inclusief inschatting van de (personele) frictiekosten) te maken, welke financieel geëffectueerd wordt in de definitieve begroting 2014.

#### Inleiding

Op 17 mei 2011 heeft uw gemeenteraad ingestemd met de Regionale Agenda 2011-2014. In deze agenda wordt geanticipeerd op een nieuwe rol met bijbehorende opgaven voor het SRE. In de vergadering van de Regioraad van 13 december 2012 is er een motie aangenomen die oproept tot versnelde transformatie van het SRE. Deze motie is mede ingediend door Veldhoven. Naar

aanleiding van de motie heeft het Dagelijks Bestuur de Werkgroep Transformatie opdracht gegeven om advies uit te brengen over de inhoudelijke opgaven voor de nieuwe regionale samenwerking. In deze werkgroep Transformatie heeft burgemeester Jack Mikkers geparticipeerd.

Per 1 januari 2015 moet het SRE zijn doorontwikkeld tot een bestuurlijk platform met een smalle servicegerichte organisatie die op adequate wijze de regionale vraagstukken op een bepaald aantal beleidsvelden behartigt alsmede het beheer van investeringsfondsen verzorgt. Een substantiële verlaging van de inwonerbijdrage is daarbij nodig om middelen vrij te maken waarmee gemeenten taken op subregionaal niveau gezamenlijk kunnen oppakken.

De begroting 2014 en de meerjarenraming 2015-2017 van het SRE staan in het teken van de bovenstaande transformatie van het SRE. Uw gemeenteraad wordt gevraagd een zienswijze naar voren te brengen over de ontwerpbegroting en de transformatie van het SRE.

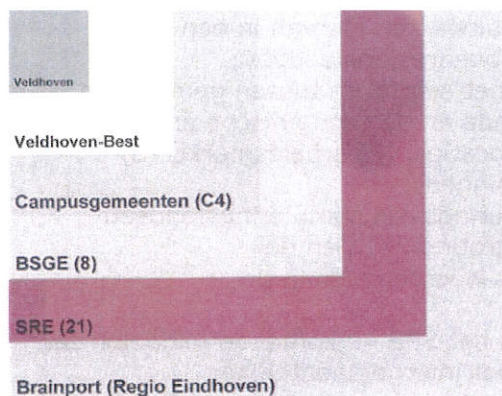
In de inleiding van de bijgevoegde programmabegroting vindt u meer informatie over de aanleiding van de transformatie en de totstandkoming van de begroting.

### **Wettelijk en/of beleidskader**

- Door de verwachte afschaffing van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen-plus vervallen de wettelijke taken van het SRE.
- In de Regionale Agenda 2011-2014 is de transformatie van het SRE aangekondigd.

### **Beoogd effect**

Expliciete aandacht voor de transformatie van het SRE tot een bestuurlijk platform met een smalle servicegerichte organisatie gericht op Economie en Ruimte. Met als doel te komen tot een optimale inzet van de samenwerkingsverbanden in de regio passend bij de bijbehorende opgaven.



Zuid-Oost Nederland (incl. Limburg) (Brainport 2020)

Naast de samenwerking op het niveau van het SRE wordt er extra ingezet op een sterke intergemeentelijke subregionale samenwerking (bv. Campusgemeenten, BSGE) door het herverdelen van middelen hiervoor.

### **Argumenten**

#### *1.1. In de regio Eindhoven wordt al lang en succesvol samengewerkt*

De laatste jaren neemt de samenwerking in de regio Eindhoven toe. Dit geldt voor zowel de samenwerking tussen de gemeenten onderling, als voor de

samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties (de zogenaamde 'triple helix'). Deze samenwerking staat onder andere aan de basis van het succes van Brainport.

*1.2. Naar verwachting wordt de Wet Gemeenschappelijke Regelingen-plus afgeschaft per 1 januari 2014*

Het Kabinet heeft de afschaffing van de Wgr+ aangekondigd. Hiermee vervalt voor de regio de wettelijke verkeer- en vervoerstaak. Taken en de bijbehorende BDU-middelen gaan dan rechtstreeks naar de provincie. Hiermee komt een einde aan het SRE als vervoersautoriteit. Verwacht wordt dat de afschaffing per 1 januari 2014 is doorgevoerd.

*1.3. Op 17 mei 2011 heeft uw gemeenteraad ingestemd met de Regionale Agenda 2011-2014, waarin wordt geanticipeerd op de nieuwe rol van het SRE* De Wgr+ verdwijnt en hiermee ook het SRE 'oude stijl'. Er is behoefte aan een SRE 'nieuwe stijl', die meer rekening houdt met de complexiteit van meerlagig bestuur, maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven. In de Regionale Agenda 2011-2014 is een nadere uitwerking aangekondigd van de 'governance' van deze regionale samenwerking. De thema's op regionale schaal worden belegd bij het SRE, dat zorgt voor meer slagkracht en snelheid in de samenwerking.

*1.4. Uitgangspunt is dat taken worden belegd op een zo laag mogelijk schaalniveau*

Op regionaal schaalniveau (dat wil zeggen de regio van de 21 gemeenten) doen we alleen wat noodzakelijk is. Steeds meer taken kunnen en moeten worden belegd op het subregionale of lokaal niveau, daar waar ook operationele kracht kan worden ontwikkeld. Dit wordt ook wel het subsidiariteitsbeginsel genoemd.

*1.5. Door werkconferenties (februari en maart) met de Regioraad en de colleges van de 21 gemeenten is afgesproken dat het SRE de volgende opgaven regionaal oppakt*

- Een regionale agenda waarin het toekomstbeeld van de regio is vastgelegd;
- Het ontwikkelen van strategie op de thema's Economie en Ruimte (inclusief infrastructuur) en het uitwerken hiervan in een uitvoeringsprogramma en een bovenregionale lobby;
- Vier aanvullende programma's met afspraken tussen gemeenten (op basis van de Regionale Agenda en de economische en ruimtelijke strategie): (1) werklocaties, (2) arbeidsmarkt, (3) wonen en (4) regionale voorzieningen;
- De inzet van de regionale investerings- en stimuleringsfondsen.

Deze regionale opgaven zijn richtinggevend voor de invulling van de structurele taken van het SRE voor het jaar 2014 en verder.

*2.1. De ontwerpprogrammabegroting 2014 is gebaseerd op voortzetting van het vigerende beleid*

Vanwege wettelijke verplichtingen moet het SRE de begroting vóór 1 juli vaststellen. Besluitvorming hierover vindt plaats op 26 juni in de Regioraad. Voordat de Regioraad een besluit neemt, mogen de gemeenteraden hun zienswijze op de ontwerpbegroting geven. Aangezien de uitkomst van de transformatie van het SRE en de daarmee samenhangende thema's ook op 26 juni in de Regioraad aan de orde komen, is het niet meer mogelijk om daarop in de begroting van 2014 te anticiperen.

Om dit alsnog op te lossen, wordt de programmabegroting 2014 aangepast op basis van definitieve regionale besluitvorming over de transformatie van het SRE en de daarmee samenhangende thema's. Eind 2013 zal de aangepaste programmabegroting nogmaals voor een zienswijze aan uw gemeenteraad worden voorgelegd.

*2.2. De meerjarenbegroting 2015-2017 is gebaseerd op de voorgestelde transformatie en de daarmee samenhangende thema's van het SRE*

Om de consequenties van de voorgestelde transformatie toch nu al (indicatief) inzichtelijk te maken, is een uitgebreide meerjarenbegroting opgenomen. Door de voorgestelde transformatie zal de inwonerbijdrage (exclusief de bijdrage aan Brainport Development en het SRE Stimuleringsfonds) worden teruggebracht van € 7,66 in 2014 naar € 2,89 in 2015. Dit is exclusief de kosten voor afbouw van de personele bezetting.

*3.1 Door de transformatie van het SRE ontstaat er een nieuwe verhouding tussen opgaven met een regionaal en met een lokaal of subregionaal karakter*  
Na de voorgestelde transitie doet het SRE alleen wat regionaal noodzakelijk wordt geacht. Dit betekent dat thema's die momenteel nog regionaal worden uitgevoerd, straks na de transformatie op een lager schaalniveau moeten worden opgepakt. Gemeenten dienen hiermee in financiële zin rekening te houden door de vrijkomende middelen voor de regionale samenwerking te heralloceren voor lokale of subregionale uitvoering van de desbetreffende taken.

*4.1 Het opstellen van een transformatieplan zal op korte termijn duidelijkheid moeten verschaffen over de financiële risico's en de bijbehorende frictiekosten*  
Het verschuiven van taken naar de (sub)regio's vraagt veel afstemming op het gebied van personeel, maar zeker ook op het gebied van financiën. Deze financiële gevolgen zijn niet alleen van belang voor de begroting van het SRE, maar hebben zeker ook hun effect op de afzonderlijke begrotingen van de gemeenten en kunnen ook nog effect hebben op de keuzes van de procesmatige inrichting van de (sub)regionale samenwerking. Hoe eerder hier duidelijkheid over bestaat, hoe beter het kan worden ingericht.

**Kanttekeningen en risico's**

*1.1 De transformatie van het SRE is geen opgave van alleen het SRE, maar een gezamenlijk proces waarin alle gemeenten (bestuurders en ambtenaren) moeten investeren.*

Het transformatieproces van het SRE houdt niet op bij het besluit welke taken een plaats krijgen in de nieuwe regionale samenwerking. De verschuiving van taken betekent dat er een beroep wordt gedaan op gemeenten en subregio's om die taken goed te laten landen op het lagere schaalniveau. In de subregio zullen heldere afspraken gemaakt moeten worden welke gemeenten welke taken oppakken. Deze afspraken zullen lokaal geborgd moeten worden.

*1.2 De verschuiving van taken van de regio naar de subregio/gemeente vraagt dubbel ambassadeurschap van ambtenaren en bestuurders.*

Randvoorwaarde voor een goede intergemeentelijke samenwerking is dat altijd sprake moet zijn van een 'dubbel ambassadeurschap'. Behalve vertegenwoordigers van de gemeenten zijn alle bestuurders en ambtenaren ook ambassadeurs van de regionale samenwerking. Is dat dubbele ambassadeurschap er niet, dan zal de samenwerking niet duurzaam zijn.

**Financiën**

Onderdeel van de motie in de Regioraad van 13 december 2012 was de oproep om de inwonerbijdrage substantieel te verlagen om middelen vrij te maken waarmee gemeenten taken op subregionaal niveau gezamenlijk kunnen oppakken. Er is dus geen sprake van een bezuiniging, maar een herallocatie van middelen. Hoeveel en welke middelen dat zijn, is afhankelijk van de inhoudelijke afspraken die de regio en de gemeenten in het najaar maken.

Bij de verschuiving van taken naar de subregio / gemeenten is het principe 'mens volgt taak' uitgangspunt. Op dit moment wordt binnen het SRE bekeken op welke wijze een voorziening kan worden getroffen ter dekking van de frictiekosten die hieruit voortvloeien. In de gewijzigde begroting die uw gemeenteraad in het najaar ontvangt, zal daarover meer duidelijkheid zijn.

De voorliggende concept begroting 2014 is opgesteld op basis van vigerend beleid. De bijdrage voor de gemeente Veldhoven ad. € 673.873 maakt onderdeel uit van de meerjarenbegroting 2014-2017.

### **Uitvoering**

Als uw gemeenteraad de zienswijze op de transformatie van het SRE en de ontwerpprogrammabegroting 2014 vóór 1 juni 2013 aan het SRE kenbaar maakt, dan wordt deze betrokken bij de behandeling van de begroting in de portefeuillehoudersoverleggen van 12 juni 2013. Als vervolg hierop wordt uw reactie dan ook, samen met die van de portefeuillehouders, behandeld in de Regioraad van 26 juni 2013.

In de loop van 2013 wordt de begroting 2014 aangepast op basis van het definitieve projectenportfolio 2014 van het SRE. Eind 2013 zal de aangepaste begroting nogmaals voor een zienswijze aan uw gemeenteraad worden voorgelegd.

### **Communicatie en participatie**

Naar aanleiding van de motie heeft het Dagelijks Bestuur de Werkgroep Transformatie opdracht gegeven om advies uit te brengen over de inhoudelijke opgaven voor de nieuwe regionale samenwerking. Dit advies is besproken in een werkconferentie met de Regioraadsleden (20 februari 2013) en een met de collegeleden van de 21 regiogemeenten (6 maart 2013). Vertegenwoordigers van de gemeente Veldhoven waren daarbij aanwezig. Zowel de regioraadsleden als de colleges hebben op hoofdlijnen ingestemd met het advies. De consequenties hiervan zijn verwerkt in de ontwerpprogrammabegroting 2014 en met name in de meerjarenraming 2015-2017. Daarop is de ontwerpbegroting 2014 aan uw gemeenteraad verzonden. In het najaar zal de begroting worden aangepast op basis van het definitieve projectenportfolio 2014. Deze aangepaste begroting zal aan u worden toegezonden. Daarbij zal het SRE richting gemeenteraad communiceren hoe de nieuwe regionale samenwerking er uit komt te zien.

### **Bijlagen**

- Aanbiedingsbrief met ontwerpbegroting 2014 d.d. 26 maart
- Brief proces transformatie SRE d.d. 2 april

### **Ter inzage**

-

### **Resultaat van de behandeling in de oordeelsvormende raad**

De discussie in de oordeelsvormende raad ging over het transformatieplan, over de procedurele kant van lid 3 van het besluit, en over het labelen van middelen voor regionale samenwerking. De raad is akkoord met de toelichting van de portefeuillehouder.

### **Reactie college n.a.v. behandeling in de oordeelsvormende raad**

De behandeling in de oordeelsvormende raad geeft geen aanleiding de stukken aan te passen.

Burgemeester en wethouders van Veldhoven,

G. Brinkman MBA  
secretaris

drs. J.M.L.N. Mikkers  
burgemeester

## Raadsbesluit

volgnummer : 13.081  
datum raad : 25 juni 2013  
agendapunt : 11  
onderwerp : transformatie en begroting SRE

De raad van de gemeente Veldhoven;

gezien het voorstel van burgemeester en wethouders van 7 mei 2013, nr. 13.080

gelet op de desbetreffende bepalingen in de Gemeentewet

b e s l u i t :

Aan het Dagelijks Bestuur van het SRE kenbaar te maken dat uw raad:

1. Instemt met de transformatie van het SRE en de daarmee samenhangende regionale thema's:
  - a. een regionale agenda waarin het toekomstbeeld van de regio is vastgelegd;
  - b. het ontwikkelen van strategie op de thema's Economie en Ruimte (inclusief infrastructuur) en het uitwerken hiervan in een uitvoeringsprogramma en een bovenregionale lobby;
  - c. vier aanvullende programma's met afspraken tussen gemeenten (op basis van de Regionale Agenda en de economische en ruimtelijke strategie): (1) werklocaties, (2) arbeidsmarkt, (3) wonen en (4) regionale voorzieningen;
  - d. de inzet van de regionale investerings- en stimuleringsfondsen.
2. Instemt met de ontwerpprogrammabegroting 2014 en de ontwikkelingsrichting van het SRE zoals weergegeven in de meerjarenraming 2015-2017.
3. De als gevolg van de transformatie van het SRE vrijkomende middelen zal blijven besteden aan / te reserveren voor intergemeentelijke (subregionale) samenwerking.
4. De SRE opdracht geven op korte termijn een transformatieplan (inclusief inschatting van de (personele) frictiekosten) te maken, welke financieel geëffectueerd wordt in de definitieve begroting 2014.

Aldus vastgesteld door de raad van de gemeente Veldhoven in zijn openbare vergadering van 25 juni 2013.

mr. G.M.W.M. Wasser  
griffier

drs. J.M.L.N. Mikkers  
voorzitter





# **Transformatieplan SRE**

## **Deel 2**

**Governance en samenwerking in de Regio Eindhoven  
Definitief - 26 juni 2013**

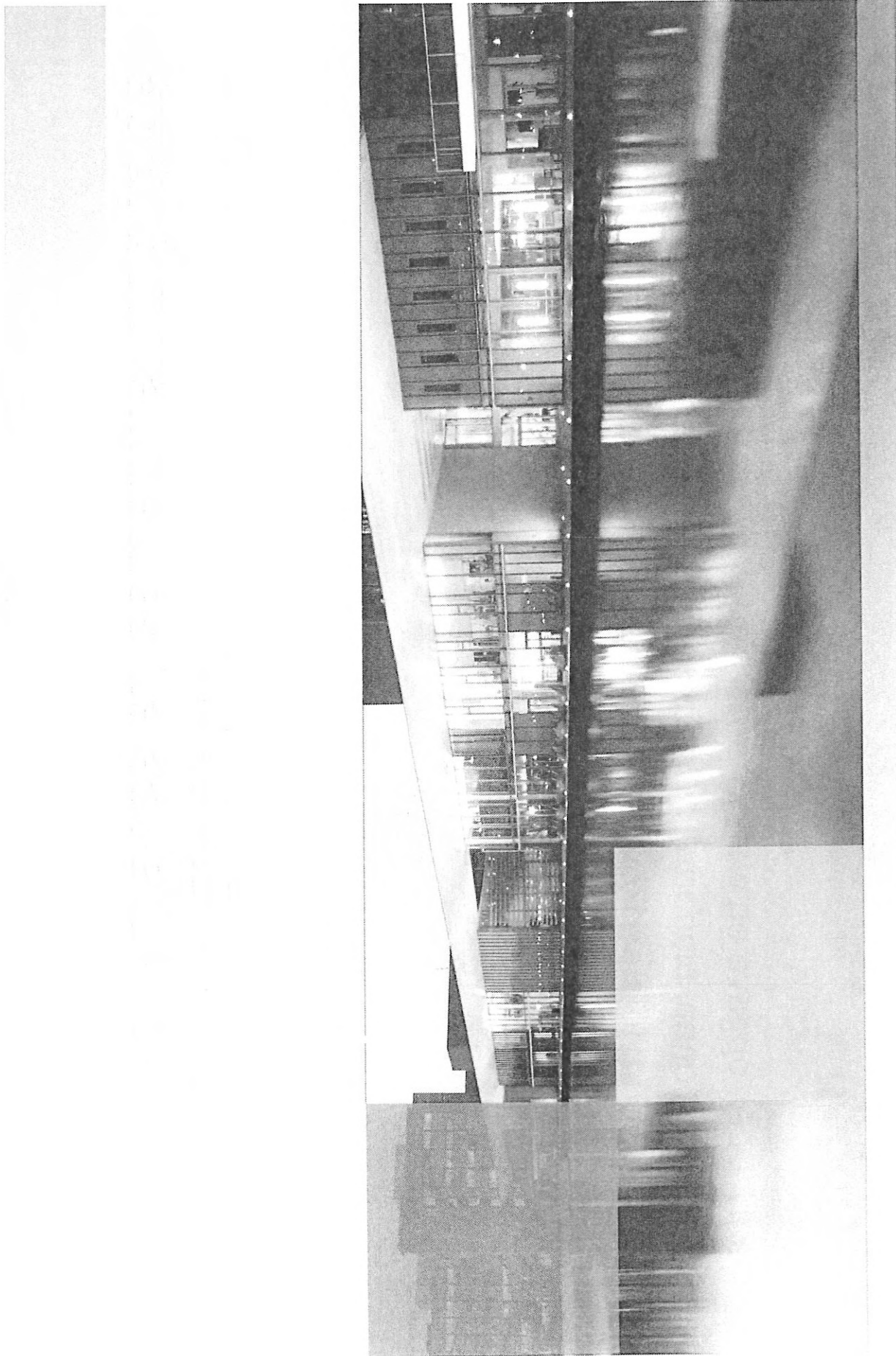
<b>Inleiding</b>	3
<b>Presentatie Governance en Samenwerking de regio Eindhoven</b>	5
<b>Toelichting op de presentatie</b>	
1. Kracht van de regio	31
2. Doel herziening regionale samenwerking	32
3. Metropoolregio	33
4. Regionaal Platform	33
5. Aanpak regionale opgaven	34
6. Regionale agenda	35
7. Juridisch construct en bestuursorganen	35
8. Positie gemeenteraden	36
9. Service-organisatie	36
10. Informatievoorziening	36
11. Organiseren van reflectie	37
12. Visualisatie regionale werkwijze	37
Voorbeeld werkplaats : Ruimtelijke strategie	38
Voorbeeld gesprekstafel: Duurzaamheid	40

## Governance en samenwerking in de Regio Eindhoven

Dit tweede deel van het Transformatieplan SRE gaat over de inrichting en werkwijze van de regionale samenwerking in de Regio Eindhoven. In het eerste deel van het Transformatieplan is omschreven welke opgaven op het regionale schaalniveau moeten worden opgepakt en is aangegeven wat in 2014 hiervoor gedaan gaat worden. Beide documenten staan geagendeerd voor de vergadering van Regioraad van 26 juni 2013.

Het nieuwe model van samenwerken in de Regio Eindhoven krijgt vaste vorm. Steeds duidelijker wordt hoe we ook in de toekomst regionale opgaven gezamenlijk oppakken en gezamenlijk de kracht van de regio versterken. In de afgelopen maanden is intensief gesproken met vertegenwoordigers van alle gemeenten over de nieuwe opzet van de regionale samenwerking. De notitie "Flexibele netwerksamenwerking" van juli 2012 was hierbij het vertrekpunt. Al deze gesprekken hebben plaatsgevonden aan de hand van een powerpoint presentatie. De definitieve presentatie is daarom omwille van de herkenbaarheid integraal als eerste deel van deze notitie opgenomen. Gebleken is dat de kernachtige formulering van de powerpoint de duidelijkheid ten goed komt. Als tweede deel van de notitie is een toelichting op de powerpoint opgenomen. Deze is gebaseerd op de regelmatig gehouden mondelinge toelichtingen op de presentatie en gaat in op een aantal vragen die daarbij aan de orde kwamen.





# Opbouw

1. Doel, opgave en werkwijze
2. “Regionaal platform”, “Werkplaats” en organisatie
3. Inhoud: totstandkoming thema’s en regionale agenda
4. Juridisch construct en inbreng gemeenteraden
5. Informatievoorziening
6. “Het plaatje”

## 1.1 Doel herziening regionale samenwerking

1. Sterker naar buiten treden.
2. Eenduidig opereren op regionale schaal.
3. Efficiënt (regio)intern samenwerken.

## 1.2 Opgave herziening regionale samenwerking

- Realiseren van: flexibiliteit, lichtheid, schakelen tussen meerdere lagen, synchronisatie tussen deel en geheel, netwerksturing
- Vergroten slagvaardigheid: opgaven snel oppakken en doorpakken
- Doordringen van regio als geheel en van verscheidenheid van de delen
- Zoeken naar elegante structuur en intelligente coöperatieve stijl
- Nieuwe naam voor bestuurlijke samenwerking: Metropoolregio Eindhoven

Uitgangspunten daarbij:

- Gedeelde urgentie en commitment
- Dynamische en flexibele structuren
- Mobiliseren belanghebbenden (triple helix)
- Combineren van overheidsstijl voor strategie en marktstijl voor realisatie



## 1.3 Werkwijze centraal

1. We kiezen voor flexibiliteit en netwerksamenwerking
2. Een werkwijze om regionale opgaven te realiseren
3. In deze werkwijze staat inhoud centraal
4. Per opgave beste methode kiezen (contingentiebenadering)
5. Geen structuur of model, maar een werkwijze en een vanzelfsprekende (bestuurlijke) cultuur
6. Regionaal platform centraal in werkwijze. Verder kennen we de werkplaats en de (ondersteunende) organisatie.  
In deze 3 gremia zijn van belang: de voorzitter, de bestuurlijke trekkers en de regiodirecteur.

## 2.1 Regionaal Platform

1. Alle leden van de 21 colleges samen vormen het Regionaal Platform.
2. Gezamenlijk richten zij zich op het realiseren van de regionale opgaven.
3. Dit doen zij zo veel mogelijk in rechtstreekse dialoog met direct betrokkenen.
4. Ook als groep komen zij bijeen. Centraal in het Regionaal platform staat dan het gesprek, het creëren van een gezamenlijk beeld van de toekomst, draagvlak voor actie en kennis en begrip van elkaar en elkaars inzet (community of practice)

## **2.2 Rollen Regionaal Platform**

Het overleg van de gezamenlijke colleges van de 21 gemeenten in de regio Eindhoven heeft 6 rollen:

1. Vastleggen gezamenlijke visie op de toekomst van de regio
2. Vastleggen regionale strategie en kaders
3. Vaststellen regionale opgaven en bepalen bovenregionale agenda
4. Eigenaar regionale ambitie
5. Het scheppen van de voorwaarden en de condities om regionale opgaven daadwerkelijk te realiseren
6. Verantwoordelijk voor themagroepen die uitwerken (werkplaatsen)

## 2.3 Werkwijze Regionaal Platform

1. Zes bijeenkomsten per jaar. Hele middag, inclusief informele afsluiting.
2. Complete college is uitgenodigd. College bepaalt eigen delegatie en komt met ten minste 2 personen.
3. Informele setting. Gesprek staat centraal.
4. Accent op regionale opgaven en de aanpak daarvan.
5. Triple helix partners worden uitgenodigd op basis van agenda.
6. Agenda interactief opstellen. Iedereen kan punten en opgaven digitaal aandragen (een regio app). Opgaven worden getoetst (gaat het om regio, is er een eigenaar, is het een gedeeld thema). Indieners verzorgen zelf bespreking. Brengen en halen dus.
7. Platform kiest uit zijn midden 2 leden die samen met de regiovoorzitter en de vicevoorzitter het dagelijks bestuur vormen. Het dagelijks bestuur zorgt voor de externe vertegenwoordiging, de interne werking en het functioneren van het platform en de voorbereiding van de bijeenkomsten van het platform.
8. Regionaal platform richt afhankelijk van de opgave en het type vraag een werkplaats, of gesprekstafel in. Er zijn dus parallel meerdere triple helix samengestelde groepen actief.
9. Regionaal platform kan altijd aparte commissies of werkgroepen instellen (met duidelijke opdracht en beperkte termijn) voor (deel)taken, bijvoorbeeld een financiële commissie.
10. Voortgang werkplaatsen c.a. wordt in Platform besproken.

## **2.4 De Regiovoorzitter**

1. De regiovoorzitter is het nationale en internationale boegbeeld van de regio.
2. De burgemeester van Eindhoven is de regiovoorzitter.
3. Brengt agenda van regio in op (inter)nationale podia.
4. Is bevoegd om op basis van deze agenda te onderhandelen en te handelen.
5. Is trekker voor de regionale agenda en voor internationale acquisitie.
6. De burgemeester van Helmond is vice-voorzitter en neemt een deel van de vertegenwoordigende taken op zich.

## 2.5 De Werkplaats

1. Regionale samenwerking slaagt alleen als we in staat zijn te handelen. In de werkplaats gaat het om het doen. Er wordt samen iets gemaakt.
2. Daarvoor hanteren we de beproefde Brainport methode. Dat betekent: een bestuurlijk trekker en een actieve groep betrokkenen (uit de triple helix), ondersteund door een klein, deskundig projectteam.
3. Trekker stelt zelf een slagvaardige (bestuurlijke) groep samen . De trekker is het bestuurlijk boegbeeld en ambassadeur, maar ook zelf actief en betrokken. In elk opzicht de werkplaatsmeester!
4. De groep krijgt een wel omschreven opdracht. En de middelen die nodig zijn om de doelen te bereiken. Maximale termijn is 2 jaar.
5. Opdracht wordt vastgesteld en bestuurlijk trekker aangewezen door Regionaal platform.
6. In de opdracht wordt de wijze van communicatie vastgelegd.
7. Het projectteam wordt samengesteld uit de organisaties van de betrokken partijen. Procesondersteuning wordt geboden vanuit SRE-organisatie.
8. Opbrengsten werkplaats worden teruggekoppeld aan het Regionaal platform.
9. De werkplaats gaat over ontwikkelen. Daar waar gerealiseerd wordt, spreken we liever van een businesscase. Voor een businesscase gelden nagenoeg dezelfde afspraken als voor een werkplaats.

## **2.6 Bestuurlijk trekker (Werkplaatsmeester)**

1. Elke werkplaats heeft een trekker. Aangewezen door het Regionaal platform.
2. Proces werkplaats is vormvrij. Wordt bepaald door trekker en zijn (bestuurlijk) team.
3. Trekker wordt benoemd door Regionaal platform op basis expertise, kennis, kunde en betrokkenheid bij regio als geheel. Kandidaten melden zich vooraf bij bespreking opgave/opdracht.
4. (Tussen)resultaten worden teruggekoppeld in Regionaal platform. Alle informatie wordt gedeeld.

## 2.7 De Serviceorganisatie

1. Regionaal platform heeft een eigen serviceorganisatie.
2. Deze organisatie faciliteert het platform zowel strategisch als organisatorisch.
3. Het realiseren van regionale opgaven wordt centraal ondersteund met procesondersteuning en totstandbrenging van de noodzakelijke allianties.
4. De organisatie krijgt de naam: Servicebureau Metropoolregio Eindhoven.
5. De organisatie zorgt voor versnelling en verbinding.
6. De organisatie biedt slimme werkvormen voor overleg en uitvoering.



## 2.8 De regiodirecteur

1. Krijgt opdracht regionale verbindingen te leggen en het regionale systeem van samenwerken te optimaliseren.
2. Is hoofd van de serviceorganisatie.
3. Overlegt structureel met de strategische adviseurs (dan wel gemeentesecretarissen) van de 21 gemeenten om Regionaal platform voor te bereiden.
4. Wordt formeel aangestuurd door regiovoorzitter en dagelijks bestuur van de Wgr (in de stijl van een Raad van Toezicht). Zie punt 4.1

## 2.9 Organiseren van reflectie

1. Bij een optimaal systeem van regionale samenwerking moet wederzijdse uitsluiting worden voorkomen en “de beste mix” van allianties ontstaan.
2. In een samenwerking met gelijkwaardige partners is het moeilijk deze optimale situatie te bereiken. Niemand is de baas.
3. De regiodirecteur krijgt een actieve taak om zich hiervoor in te zetten, maar werkt noodzakelijkerwijs op de achtergrond.
4. Dit maakt het noodzakelijk om reflectie en kritische beschouwing van onze stijl en methode te verankeren in de werkwijze van het Regionaal platform.
5. Hiervoor wordt periodiek (bijvoorbeeld elke 2 jaar) een separate opdracht gegeven aan een wisselende groep externe deskundigen. De samenstelling is bij voorkeur triple helix en zodanig dat competenties beschikbaar zijn op het gebied van bestuurskunde, organisatie en samenwerking. Deze groep adviseert en reflecteert op het vormgeven en het functioneren van de regionale netwerksamenwerking.

## **3.1 Inhoud: het kiezen van de projecten**

1. Uitgangspunt voor de samenwerking van de 21 gemeenten zijn de vastgestelde 8 regionale opgaven.
2. Aanpassing of mutatie van de lijst met 8 opgaven geschiedt met algemene stemmen.
3. De opgaven zijn: Regionale Agenda, economische strategie, werklocaties, arbeidsmarkt, strategie ruimte en mobiliteit, wonen en investeringsfondsen. Ook zijn er tijdelijke opgaven (in 2014 voor zorg) en worden regionaal gesprekstafels georganiseerd (voor duurzaamheid en regionale voorzieningen).
4. Uitgangspunt van flexibele netwerksamenwerking is: elk vraagstuk kan en elke combinatie (coalitie) kan. Partners dragen zelf zorg voor organisatie en financiering. Zij mogen hierbij een beroep doen op de serviceorganisatie. Deze levert uitsluitend diensten als dit geen lasten en risico's voor de 21 gezamenlijk oplevert (kostendekkend tarief en personeel in tijdelijke dienst).
5. In de werkwijze maken we onderscheid tussen 3 werkvormen: werkplaats, businesscase en gesprekstafels. Bij het bepalen van de opgave en de opdracht wordt de werkvorm gekozen.

## 3.2 Werkplaats, businesscase en gesprekstafel

1. Een werkplaats richt zich op een regionale opgave waarvoor geen vaststaande oplossing beschikbaar is. Er moet iets worden ontwikkeld, ontdekt en uitgevonden. Voorbeeld: strategie ruimte en infrastructuur 2030.
2. Een businesscase betreft het realiseren van een duidelijk omschreven resultaat. Vaak gekoppeld aan financiële kaders. Het aantal businesscases is beperkt, omdat “uitvoering” in beginsel bij partners wordt neergelegd. Toch kunnen deze in specifieke gevallen voorkomen. De businesscase leent zich goed voor (vergaande) mandaten aan de trekker.  
Voorbeeld: het ontwikkelen (en afstoten) van Gulbergen.
3. Een gesprekstafel komt voort uit de functie van het Regionaal platform als “community of practice”. Het met elkaar onderzoeken, afstemmen en afspreken van de beste aanpak voor een vaak lokaal of subregionaal vraagstuk. Voorbeeld: duurzaamheid.

## 3.3 Regionale Agenda

1. De Regionale Agenda bevat de toekomstvisie en de samenwerkingsafspraken van het Regionaal platform.
2. De Regionale Agenda is een dynamisch document, dat een lange termijn perspectief biedt en een programma met een doorkijk van 4 jaar.
3. Jaarlijks wordt de Regionale Agenda bij de vaststelling van de begroting aangepast en bijgesteld en verschuift de termijn met een jaar.
4. In 2014 wordt na de gemeenteraadsverkiezingen gestart met het opstellen van de Regionale Agenda 2015-2018.
5. In dit proces wordt breed geconsulteerd en draagvlak opgebouwd bij colleges, gemeenteraden en maatschappelijke partners.
6. In conferenties worden de tussenproducten besproken en de visie op de toekomst, doelen en gezamenlijke acties bepaald.
7. De regiovoorzitter is trekker van dit proces.
8. De werkwijze van de werkplaats wordt gevolgd, maar uitgebreid met brede consultatie.
9. Vaststelling geschiedt nadat alle gemeenteraden zich (jaarlijks) hebben uitgesproken.

## 4.1 Juridisch construct en bestuursorganen

1. Het juridisch construct moet het supportstelsysteem en het fundament vormen voor de regionale samenwerking.
2. Vooralsnog gaan we uit van een Wgr, waarin de hoofdthema's zijn benoemd en de regionale werkwijze. Uit de tekst van de Wgr blijkt flair en enthousiasme, geen gestold wantrouwen.
3. Deelnemers aan de Wgr zijn de 21 gemeenten.
4. De Wgr heeft een Algemeen Bestuur, een Dagelijks Bestuur en een service-organisatie.
5. De (bestuurs)organen moeten naast hun procesmatige rol ook formele besluiten nemen, net als nu. Denk bijvoorbeeld aan het stimuleringsfonds.
6. Het Dagelijks Bestuur bestaat naast de regiovoorzitter en de vice-voorzitter uit 2 leden gekozen door het Algemeen Bestuur.
7. Het Regionaal platform zelf is daar waar nodig het Algemeen Bestuur. Concreet betekent dit dat tijdens de 6 bijeenkomsten een stukje van de tijd (45 tot 60 minuten) ingericht wordt als formele vergadering. Besluitvorming geschiedt net als nu met een gewogen stemming.

## 4.2 Positie Gemeenteraden

1. Gemeenteraden nemen in de regionale samenwerking een essentiële positie in. Intergemeentelijke samenwerking is noodzakelijk vanuit het besef dat de inwoners van de gemeente alleen goed bediend worden als hun “daily urban system” werkt en op orde is.
2. Elke raad organiseert hierover zijn eigen interne debat. “Hoe verhouden we ons tot onze omgeving?” Denkbaar is dat elke gemeenteraad een commissie regionale zaken heeft.
3. De Regionale Agenda met de visie op de toekomst van de regio, de doelen en de acties wordt via de gemeenteraden vastgesteld. Hiermee binden de raden zich jaarlijks aan het regionale programma.
4. Twee maal per jaar worden alle raadsleden uitgenodigd voor een “regio-avond”. Hierin staat de ontwikkeling van de regio centraal. Het programma voor de komende periode wordt bepaald en de opbrengsten van de afgelopen periode toegelicht.

## 5.1 Informatievoorziening

1. Flexibele netwerksamenwerking betekent dat op vele fronten en op vele plaatsen tegelijk wordt gewerkt. Er is geen centrale sturing, uitsluitend regionale afstemming.
2. Een digitaal platform biedt ons de infrastructuur voor uitwisseling van kennis en informatie. Uitgangspunten zijn:
  - Kennis en informatie via verschillende ingangen brengen en halen (on line community).
  - Binnen eigen organisatie bekend en gedeeld.
  - Informatie traceerbaar.
  - Openheid: 'wat naar buiten kan, gaat naar buiten'.
  - Ook externe partijen betrokken en aangehaakt
3. Op 1 plaats is alle informatie over samenwerkingsverbanden (digitaal) beschikbaar en toegankelijk. Ook de werkdocumenten zijn voor direct betrokkenen beschikbaar.
4. Processen en successen worden actief via nieuwsbrieven gedeeld.



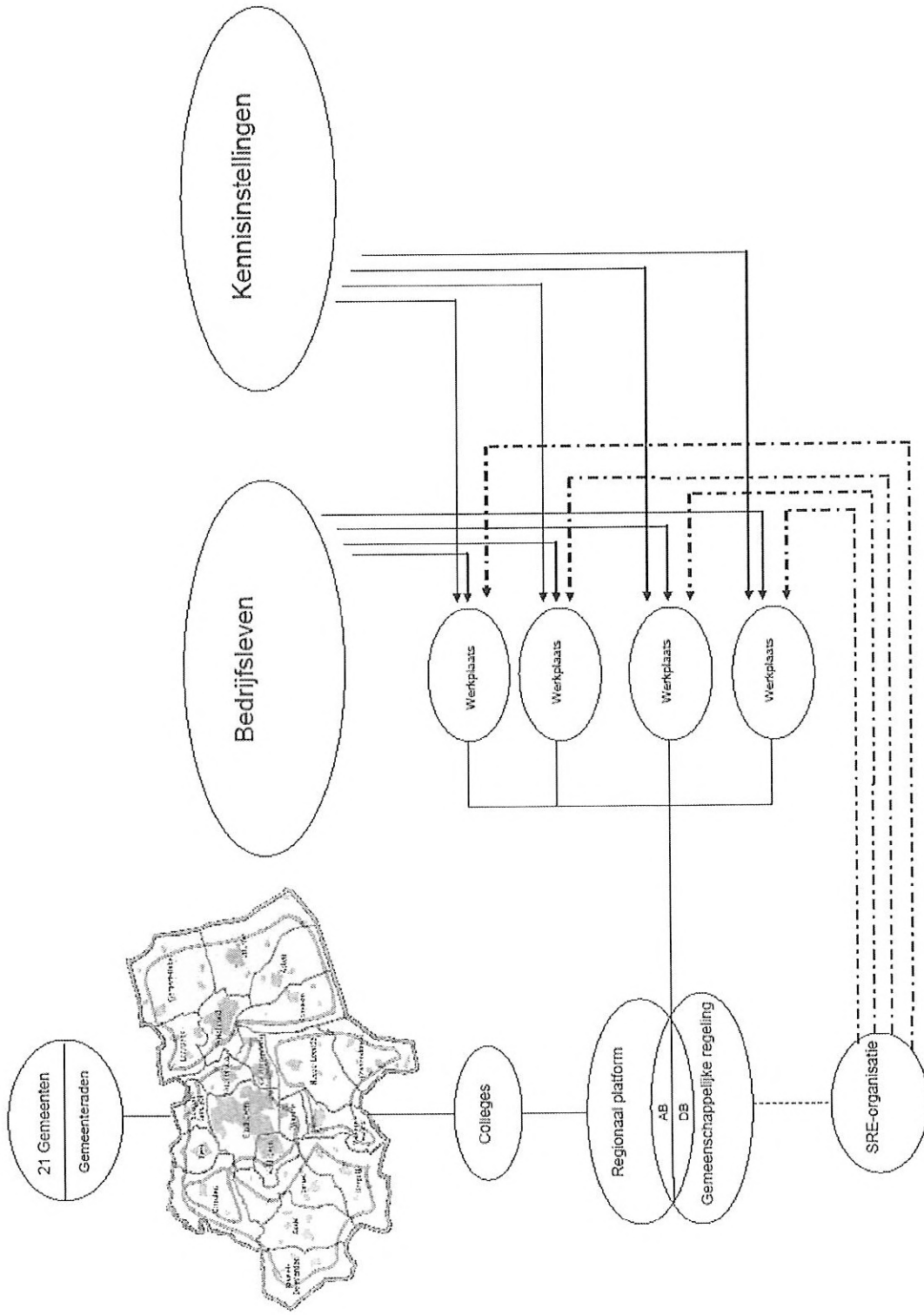
## 5.2 De SRE dag

1. Het huidige vergaderrooster van het SRE wordt drastisch herzien. We gaan uit van 6 bijeenkomsten per jaar.
2. Centraal staat het Regionaal platform. De vorm hiervan is licht en vrij en lijkt het meeste op de inspiratiesessies. Een combinatie van lezingen, discussie en centraal formuleren van conclusies.
3. Op dezelfde dag (liefst vooraf) wordt een korte (openbare) vergadering gehouden van het Algemeen Bestuur.
4. Het Regionaal platform wordt afgesloten met een informeel samenzijn.
5. Twee keer per jaar vindt in de avond een bijeenkomst plaats van het Regionaal platform en alle gemeenteraadsleden samen.
6. De huidige portefeuillehoudersoverleggen worden voor het ontwikkelende deel vervangen door de werkplaatsen; voor het uitwisselende deel door het regiogesprek en voor het adviserende deel door het Regionaal platform.

## 6 Visualisatie

Het is belangrijk om model en werkwijze helder te visualiseren in een “plaatje”. Hiervoor zijn meerdere mogelijkheden, afhankelijk van wat we het zwaarst vinden wegen. We kunnen onze samenwerking presenteren als joint venture, coöperatie, projectorganisatie of een leiderloze “starfish”. Maar dat doet geen recht aan het flexibel karakter dat wij nastreven.

In het volgende plaatje is getracht niet de organen centraal te stellen, maar de werkwijze.



## **Toelichting op presentatie Governance en samenwerking de regio Eindhoven**



# Governance en samenwerking in de Regio Eindhoven

## 1. De kracht van de regio Eindhoven

Het wonder van Eindhoven bestaat. Brainport regio Eindhoven is voor de toekomst van Nederland de belangrijkste economische regio. De cijfers voor het bruto regionaal product, export en innovatiekracht zijn overtuigend. De economische toekomst van Nederland vraagt om hoge toegevoegde waarde en export. Beste garantie hiervoor is om in te zetten op Brainport en het stimuleren van dynamiek en innovatie in de (regionale) topsectoren hightech systemen & materialen, food & technology, automotive, lifetech & health en design.

Belangrijk is om daarbij in te spelen op de economische en maatschappelijke veranderingen die momenteel spelen. De hele maatschappij zit in een transformatie.

We zien dat de toekomstige vraag naar woningen, kantoren, bedrijventerreinen en winkels structureel verandert, onder andere door de financiële crisis en trends als thuiswerken en internetwinkelen. Deze vraagverandering wordt versterkt door de demografische ontwikkelingen. De groei van de bevolking in de regio vakt af en vergrijzing neemt toe. In 2000 was nog 5% van de bevolking 75 jaar en ouder; in 2040 zal dat 14% zijn. Deze demografische ontwikkelingen hebben ook grote invloed op het sociale domein. Zo zal de zorg in de nabije toekomst drastisch gaan wijzigen, waarbij eigen verantwoordelijkheid van de burger uitgangspunt wordt.

Deze veranderende wereld vraagt ook van ons als gemeenten een nieuwe manier van werken, investeren en financieren. Groei is niet meer vanzelfsprekend. De hele wereld is binnen handbereik (zowel virtueel als fysiek) en tegelijkertijd ontstaat de noodzaak (bijvoorbeeld in het sociale domein) voor lokale projecten die van onderop tot stand komen. Eenvormigheid van producten en diensten past daarin niet.

Samen moeten we hierin een nieuwe weg vinden en een nieuwe manier van werken ontdekken. Als gemeente alleen en als overheid alleen lukt dat niet. Nieuwe en oude ontwikkelingen spelen naast elkaar. Kunst is om de nieuwe ontwikkelingen zo snel mogelijk te herkennen. Want hoe sneller we hier op kunnen inspelen, hoe succesvoller we zullen zijn. De verschillende ontwikkelingen spelen ook nog eens op verschillende schalen: lokaal, subregionaal, regionaal en nationaal.

De overheid moet mee veranderen. Via de inhoud hebben we dat al lang met elkaar vastgelegd in de Regionale Agenda. Maar we moeten dit nu ook vertalen in onze manier van samenwerken zelf. Deze transformatie van de regionale samenwerking moeten we zelf doen. Wij bepalen onze eigen toekomst. Samen zijn we verantwoordelijk voor het op de kaart zetten en houden van onze regio.

We mogen trots zijn op de samenwerking zoals die de laatste decennia is ontstaan. Dat heeft ook de commissie 'Krachtig bestuur in Brabant' geconstateerd. Op 15 mei is het advies van deze commissie bekend gemaakt. Wij ondersteunen de hoofdlijnen van het rapport, zeker waar het gaat om de volgende punten.

1. De unieke positie van de Regio Eindhoven en van Brainport.
2. Versterken van de positie van de centrumstad.
3. Het overdragen van bevoegdheden van de provincie naar de centrumstad op het gebied van economie, ruimte, wonen en mobiliteit.
4. Het versterken van de samenwerking op het regionale schaalniveau door aan taken bevoegdheden en middelen te koppelen.
5. Ontwikkelen van slagkracht door robuuste en eenduidige subregionale samenwerking.

De commissie constateert dat de regio Eindhoven een andere positie verdient dan de ander drie regio's in Brabant. De commissie adviseert de provincie om taken en bevoegdheden via de centrumsteden aan de regio over te dragen. De opdracht aan ons als regio is om onze samenwerking te versterken.

Wij kiezen daarbij voor flexibele netwerksamenwerking als oplossingsrichting. Wij willen elkaar niet opsluiten in vorm en structuur of in de institutionalisering van de subregionale samenwerking. Wij zoeken naar vormen om regionale en intergemeentelijke opgaven daadwerkelijk te realiseren. Wij kiezen daarbij voor differentiatie en flexibiliteit op voorwaarde dat we daarmee daadkracht realiseren.

Wij kiezen voor het toedelen van taken op het juiste schaalniveau en bij de (meest) betrokken partijen. Op de schaal van de regio van de 21 gemeenten horen alleen die zaken thuis, die passen bij het daily urban system van de Regio Eindhoven en dus voor alle betrokken gemeenten van belang zijn. Door scherper de regionale opgaven te kiezen, ontstaat focus en kracht. Hierop maken we een nieuw bestuurlijk arrangement. Een nieuwe start met een toewijzing van verantwoordelijkheden die hoort bij deze tijd.

We erkennen meerlagig bestuur als een nieuwe realiteit. Het is relatief nieuw en zal in de praktijk verder vorm moeten krijgen. Maar wij zijn er van overtuigd dat multilevel governance de toekomst is. Wie het beste schalen verbindt, maakt de snelste ontwikkeling door. Inhoud gaat daarbij steeds boven vorm en structuur

## **2. Doel herziening regionale samenwerking**

Om tot daadkracht en slagvaardigheid te komen worden taken toebedeeld op het juiste schaalniveau en zal de meest betrokken partij een voortrekkersrol vervullen in de realisatie. Belangrijk daarbij is dat we allemaal doordrongen zijn van de regio als geheel en van de verscheidenheid van de delen. Tevens willen we binnen dit arrangement alle belanghebbenden (triple helix) mobiliseren.

Drie doelen staan voorop in de herziening van de regionale samenwerking.

### 1. Sterker naar buiten treden.

Brainport regio Eindhoven moet op het nationale en het internationale podium krachtig en eenduidig gepresenteerd blijven worden. De regio Eindhoven is een metropoolregio met een belangrijke rol in de economische en culturele ontwikkeling van Nederland en Europa. De hoogwaardige producten die in deze regio worden bedacht en gemaakt, leveren veel inkomsten op. Brainport regio Eindhoven is de tweede economische motor van Nederland en wordt steeds belangrijker. Hier is de toegevoegde waarde hoog. Het veilig stellen van de kracht en de dynamiek van deze regio is dus cruciaal. De regio Eindhoven gaat de concurrentie aan met andere toptechnologieregio's in de wereld en wil de titel van slimste regio van de wereld ook de komende jaren met recht blijven voeren.

### 2. Eenduidig opereren op regionale schaal.

De regio Eindhoven is één 'daily urban system'. Eén systeem voor wonen, werken en recreëren. Dat betekent dat we op het terrein van economie, infrastructuur en ruimtelijke ontwikkeling blijvend met 21 gemeenten gezamenlijk moeten opereren.

### 3. Efficiënt (regio)intern samenwerken.

Er zijn ook veel vraagstukken die het lokale schaalniveau overstijgen, maar niet noodzakelijkerwijs op dezelfde manier spelen voor alle gemeenten en dus niet als 'regionaal' kunnen worden aangeduid. Deze opgaven kunnen in kleinere eenheden worden opgepakt. Soms in de subregio's, soms in andere (tijdelijke) allianties. Maar om in de termen van

Minister Plasterk te spreken: we houden het robuust en congruent. We kiezen namelijk primair voor samenwerking met partners in de regio Eindhoven en dus voor een deelverzameling van de 21. Daar komt bij dat we er voor gaan zorgen dat we elkaar optimaal informeren over de samenwerkingen die we aangaan.

### **3. Nieuwe naam: Metropoolregio Eindhoven**

We maken een nieuwe start met een regionale samenwerking die past bij deze tijd. Bij een nieuwe start hoort een nieuwe naam: Metropoolregio Eindhoven. En het bestuur daarvan kunnen we Metropoolautoriteit Eindhoven noemen. Om duidelijk te maken dat we gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de regionale economische en ruimtelijke ontwikkeling en dat eenduidig doen. In de Metropoolregio Eindhoven is het Regionaal Platform de spin in het web.

### **4. Regionaal Platform**

Alle leden van de 21 colleges samen vormen het Regionaal Platform. Gezamenlijk richten zij zich op het realiseren van de regionale opgaven. In de bijeenkomsten van het Regionaal Platform staat het gesprek centraal. Het gaat om het creëren van een gezamenlijk beeld van de toekomst, draagvlak voor actie en kennis en begrip van elkaar en elkaars inzet (community of practice). Dit doen de collegeleden in rechtstreeks dialoog met direct betrokkenen en partners in de triple helix. De vorm is licht en vrij en lijkt het meeste op de eerder georganiseerde inspiratiesessies. Een combinatie van lezingen, discussie en centraal formuleren van conclusies.

Het Regionaal Platform heeft zes rollen:

1. vastleggen gezamenlijke visie op de toekomst van de regio;
2. vastleggen regionale strategie en kaders;
3. vaststellen regionale opgaven en bepalen bovenregionale agenda;
4. eigenaar regionale ambitie;
5. het scheppen van de voorwaarden en de condities om regionale opgaven daadwerkelijk te realiseren;
6. mentor van themagroepen (werkplaatsen) die uitwerken.

In onze vernieuwde regionale samenwerking investeren we vooral in een werkwijze en een vanzelfsprekende (bestuurlijke) cultuur. Het gaat om een werkwijze om de vastgestelde regionale opgaven te realiseren. Per opgave wordt de beste methode gekozen.

Het Regionaal Platform heeft zes bijeenkomsten per jaar. Deze duren een hele middag, inclusief een informele afsluiting. De complete colleges worden daarvoor uitgenodigd. Het college bepaalt de eigen delegatie en komt met ten minste 2 personen. Triple helix partners worden uitgenodigd op basis van de agenda. De agenda wordt op een interactieve manier opgesteld. Iedereen kan agendapunten en mogelijke regionale opgaven digitaal aandragen. De punten en opgaven worden getoetst voordat ze definitief worden geagendeerd in het Regionaal Platform. Indieners zelf verzorgen de bespreking. Er ontstaat daarmee meer zelfwerkzaamheid en een grotere eigen verantwoordelijkheid.

Op dezelfde dag als het Regionale Platform plaatsvindt, wordt (lieft vooraf) een korte (openbare) vergadering gehouden van het Algemeen Bestuur. Bovendien vindt twee keer per jaar in de avond een bijeenkomst plaats van het Regionaal Platform en alle gemeenteraadsleden samen.



## 5. Aanpak regionale opgaven

De samenwerking van de 21 gemeenten richt zich op de volgende hoofdthema's:

1. ren regionale agenda waarin het toekomstbeeld van de regio is vastgelegd;
2. het ontwikkelen van strategie op de thema's Economie, Ruimte en Mobiliteit en het uitwerken hiervan in een uitvoeringsprogramma en een bovenregionale lobby;
3. drie aanvullende programma's met afspraken tussen gemeenten (op basis van de Regionale Agenda): (1) werklocaties, (2) arbeidsmarkt, (3) wonen;
4. tijdelijke opgaven met een lokaal of subregionaal karakter, waarover gemeenten gezamenlijk aanpak en oplossingen willen ontwikkelen, bespreken en afstemmen (zoals zorg en duurzaamheid);
5. de inzet van de regionale investerings- en stimuleringsfondsen.

Aanpassing of mutatie van deze lijst van regionale opgaven geschiedt uitsluitend met algemene stemmen. De lijst van regionale taken zal opgenomen worden in het statuut van onze samenwerking (in de vorm van een nieuwe gemeenschappelijke regeling).

Het Regionaal Platform richt afhankelijk van het thema en het type vraag een doegroep of een gespreksgroep in. We onderscheiden hierbij: werkplaats, businesscase of gesprekstafel.

### *Werkplaats*

Een werkplaats richt zich op een regionale opgave waarvoor geen vaststaande oplossing beschikbaar is. Er moet iets worden ontwikkeld, ontdekt en uitgevonden. Daarvoor hanteren we de methode die de afgelopen 10 jaar door Horizon en Brainport is ontwikkeld. Dat betekent: een bestuurlijk trekker (namens de 21 gemeenten) en een actieve groep betrokkenen (met naast de overheden ook bedrijfsleven en kennisinstellingen), ondersteund door een klein, deskundig projectteam. De trekker wordt benoemd door het Regionaal Platform op basis van expertise, kennis en kunde. De trekker is het bestuurlijk boegbeeld en ambassadeur, maar ook zelf actief en betrokken. Het projectteam wordt door de trekker samengesteld uit de organisaties van de betrokken partijen. Procesondersteuning wordt geboden vanuit de eigen ambtelijke organisatie van de metropoolregio, die als naam krijgt: Servicebureau Metropoolregio Eindhoven.

De groep krijgt een wel omschreven opdracht. En de middelen die nodig zijn om de doelen te bereiken. De maximale termijn van de opdracht is 2 jaar en wordt vastgesteld door het Regionaal Platform. In de opdracht wordt de wijze van communicatie vastgelegd. Het proces van een werkplaats is vormvrij. De opbrengsten en tussenresultaten worden teruggekoppeld aan het Regionaal Platform. Alle informatie wordt gedeeld. Op pagina 38 treft u als voorbeeld een uitwerking aan van de werkplaats ruimtelijke strategie.

### *Businesscase*

Een businesscase betreft een vaststaand regionaal project met een duidelijk omschreven resultaat. In een werkplaats wordt ontwikkeld en in een businesscase wordt gerealiseerd. De businesscase is daarom gekoppeld aan specifieke resultaten en heeft duidelijke financiële kaders. Het aantal businesscases is beperkt, omdat 'uitvoering' in beginsel bij partners wordt neergelegd. Toch zullen deze ook op het regionale schaalniveau in specifieke gevallen voorkomen. Een voorbeeld is het ontwikkelen (en afstoten) van Gulbergen.

### *Gesprekstafel*

Een gesprekstafel komt voort uit de functie van het Regionaal Platform als 'community of practice'. Het met elkaar onderzoeken, afstemmen en afspreken van de beste aanpak voor een vaak lokaal of subregionaal vraagstuk. Doel van een gesprekstafel is om tot actie te komen. Het is geen gesprek om het gesprek. De actie is uiteindelijk vooral lokaal. Het effect op regionale schaal is de optelsom van decentrale actie. Als voorbeeld is de gesprekstafel duurzaamheid op pagina 40 uitgewerkt.

Naast het instellen van een werkplaats of gesprekstafel kan het Regionaal Platform altijd voor (deel)taken andere commissies of werkgroepen instellen (met duidelijke opdracht en beperkte termijn) bijvoorbeeld een financiële commissie.

In de discussies over de regionale opgaven is veel gesproken over opgaven die niet door alle gemeenten gezamenlijk worden opgepakt. Geconcludeerd is dat deze opgaven buiten de regionale taakstelling worden gehouden. De partners dragen zelf zorg voor organisatie en financiering. Zij mogen hierbij een beroep doen op de serviceorganisatie. Deze levert uitsluitend diensten als dit geen lasten en risico's voor de 21 gezamenlijk oplevert (kostendekkend tarief en personeel in tijdelijke dienst).

## **6. Regionale Agenda**

De Regionale Agenda bevat de toekomstvisie en de samenwerkingsafspraken van de Metropoolregio Eindhoven. Het is een dynamisch document, dat een lange termijnperspectief biedt en een programma met een doorkijk van vier jaar. Jaarlijks wordt de Regionale Agenda bij de vaststelling van de begroting aangepast en bijgesteld. Dan verschuift de termijn van de agenda met een jaar.

Na de gemeenteraadsverkiezingen in 2014 wordt gestart met het opstellen van de Regionale Agenda 2015-2018. In dit proces wordt breed geconsulteerd en draagvlak opgebouwd bij colleges, gemeenteraden en maatschappelijke partners. In conferenties worden de tussenproducten besproken en de visie op de toekomst, doelen en gezamenlijke acties bepaald. De regiovoorzitter is trekker van dit proces. De werkwijze van de werkplaats wordt gevolgd, maar uitgebreid met brede consultatie. Vaststelling geschiedt nadat alle gemeenteraden zich (jaarlijks) hebben uitgesproken.

## **7. Juridisch construct en bestuursorganen**

Het juridisch construct moet het supportsysteem en het fundament vormen voor de regionale (vrijwillige) samenwerking. Vooralsnog gaan we uit van een gemeenschappelijke regeling (Wgr), waarin de hoofdthema's en de regionale werkwijze zijn benoemd. Deelnemers aan de Wgr zijn de 21 gemeenten. Uit de tekst van de Wgr blijkt flair en enthousiasme, geen gestold wantrouwen.

De Wgr heeft een Algemeen Bestuur, een Dagelijks Bestuur en een (service)organisatie. Hoewel de rol van de (bestuurs)organen vooral procesmatig is, moeten er ook formele besluiten worden genomen, net als nu. Denk bijvoorbeeld aan het stimuleringsfonds.

### *Algemeen Bestuur*

Het Regionaal Platform zelf is daar waar nodig het Algemeen Bestuur. Concreet betekent dit dat tijdens de 6 bijeenkomsten een stukje van de tijd (45 tot 60 minuten) ingericht wordt als formele vergadering. Besluitvorming geschiedt net als nu met een gewogen stemming.

### *Dagelijks Bestuur*

Het Dagelijks Bestuur bestaat naast de regiovoorzitter en de vice-voorzitter uit 2 leden gekozen door het Algemeen Bestuur. Het Dagelijks Bestuur zorgt voor de externe vertegenwoordiging, de interne werking en het functioneren van het platform en de voorbereiding van de bijeenkomsten van het platform.

### *Regiovoorzitter*

De burgemeesters van Eindhoven en Helmond zijn (net als nu gebruikelijk) respectievelijk de voorzitter en de vice-voorzitter van de regio. De regiovoorzitter is het nationale en

internationale boegbeeld van de regio. Hij of zij brengt de agenda van de regio in op (inter)nationale podia en is bevoegd om op basis van deze agenda te onderhandelen en te handelen. Hij of zij is bovendien trekker voor de regionale agenda en voor internationale acquisitie. In zijn vertegenwoordigde taken wordt de regiovoorzitter bijgestaan door de vicevoorzitter.

## **8. Positie Gemeenteraden**

Gemeenteraden nemen in de regionale samenwerking een essentiële positie in. Intergemeentelijke samenwerking is noodzakelijk vanuit het besef dat de inwoners van de gemeente alleen goed bediend worden als hun 'daily urban system' werkt en op orde is. Elke raad organiseert hierover zijn eigen interne debat: "hoe verhouden we ons tot onze omgeving?" Denkbaar is dat elke gemeenteraad een commissie regionale zaken heeft. De Regionale Agenda met de visie op de toekomst van de regio, de doelen en de acties wordt via de gemeenteraden vastgesteld. Hiermee binden de raden zich aan het regionale programma.

Twee maal per jaar worden alle raadsleden uitgenodigd voor een 'regioavond'. Hierin staat de ontwikkeling van de regio centraal. Het programma voor de komende periode wordt bepaald en de opbrengsten van de afgelopen periode toegelicht.

## **9. Serviceorganisatie**

De Metropoolregio Eindhoven heeft een eigen serviceorganisatie. Deze organisatie ondersteunt strategisch en organisatorisch. Regionale opgaven worden centraal ondersteund met procesondersteuning en het totstandbrengen van de noodzakelijke allianties. De organisatie zorgt voor versnelling en verbinding en biedt slimme werkvormen voor overleg en uitvoering. De organisatie krijgt de naam Servicebureau Metropoolregio Eindhoven.

### *Regiodirecteur*

De regiodirecteur is het hoofd van de serviceorganisatie. Hij of zij krijgt de opdracht om regionale verbindingen te leggen en het regionale systeem van samenwerken te optimaliseren. Er vindt structureel overleg plaats met de strategische adviseurs (dan wel gemeentesecretarissen) van de 21 gemeenten om het Regionaal Platform voor te bereiden. De regiodirecteur wordt formeel aangestuurd door de regiovoorzitter en het Dagelijks Bestuur van de Wgr (in de stijl van een Raad van Toezicht).

## **10. Informatievoorziening**

Flexibele netwerksamenwerking betekent dat op vele fronten en op vele plaatsen tegelijkertijd wordt gewerkt. Er is uitsluitend centrale sturing op de regionale opgaven. Op andere thema's is er uitsluitend regionale afstemming. Een digitaal platform biedt ons de infrastructuur voor uitwisseling van kennis en informatie. De doelgroep is in eerste instantie het Regionaal Platform en alle betrokkenen bij de werkplaatsen en gesprekstafels. In de communicatie willen we open zijn: 'wat naar buiten kan, gaat naar buiten'.

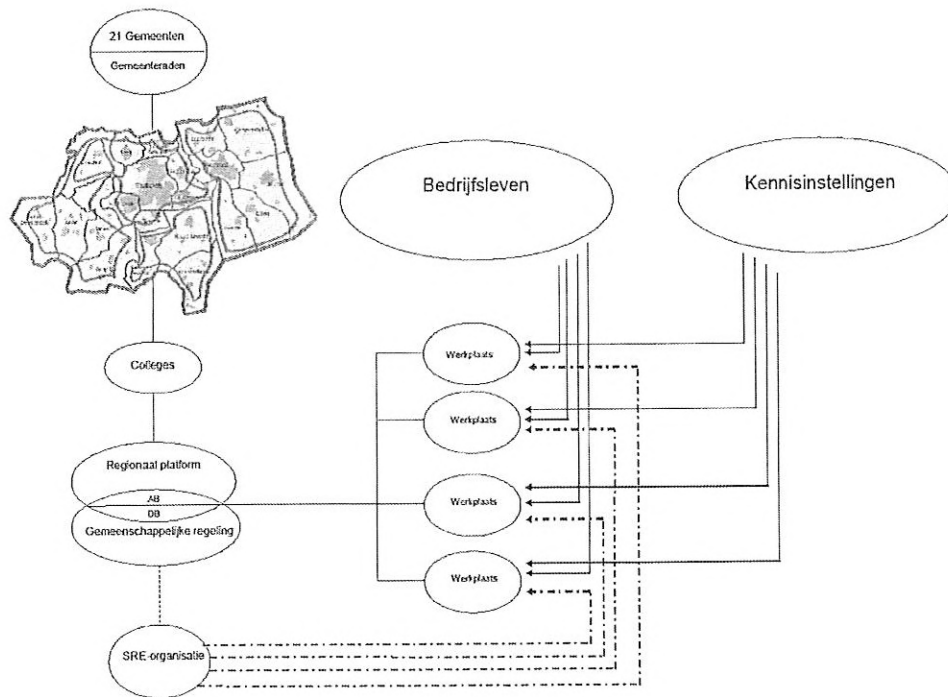
De service-organisatie draagt ervoor zorg dat op één plaats alle informatie over samenwerkingsverbanden (digitaal) beschikbaar en toegankelijk is. Ook de werkdocumenten zijn voor direct betrokkenen beschikbaar. Processen en successen worden actief via nieuwsbrieven gedeeld. Publiekscommunicatie is vooral een zaak van de individuele gemeenten.

## 11. Organiseren van reflectie

Bij een optimaal systeem van regionale samenwerking moet wederzijdse uitsluiting worden voorkomen en 'de beste mix' van allianties ontstaan. In een samenwerking met gelijkwaardige partners is het moeilijk deze optimale situatie te bereiken. Niemand is de baas. De regiodirecteur krijgt een actieve taak om zich hiervoor in te zetten, maar werkt noodzakelijkerwijs op de achtergrond. Dit maakt het noodzakelijk om reflectie en kritische beschouwing van onze stijl en methode te verankeren in de werkwijze van het Regionaal Platform. Hiervoor wordt periodiek (bijvoorbeeld elke 2 jaar) een separate opdracht gegeven aan een wisselende groep externe deskundigen. De samenstelling is bij voorkeur triple helix en zodanig dat competenties beschikbaar zijn op het gebied van bestuurskunde, organisatie en samenwerking. Deze groep adviseert en reflecteert op het vormgeven en het functioneren van de regionale netwerksamenwerking.

## 12. Visualisatie regionale werkwijze

Het is belangrijk om de werkwijze in de regio te visualiseren in een 'plaatje'. Hiervoor zijn meerdere mogelijkheden, afhankelijk van wat we het zwaarst vinden wegen. We kunnen onze samenwerking presenteren als joint venture, coöperatie, projectorganisatie of een leiderloze 'starfish'. Maar dat doet geen recht aan het flexibel karakter dat wij nastreven. In het volgende plaatje is getracht niet de organen centraal te stellen, maar de werkwijze.



## Voorbeeld werkplaats: Ruimtelijke Strategie

### *Aanleiding*

Op economisch terrein is er de ambitie om tot de sterkste regio's in Europa te behoren op het gebied van technologie en innovatie. In de concurrentiestrijd tussen regio's in Europa en de rest van de wereld betekent dit dat onze regio ook moet inzetten op het versterken van de zogenaamde 'basics' (van Brainport 2020). De regio moet haar bewoners, bedrijven en bezoekers een aantrekkelijke en gezonde leefomgeving bieden. Dat bestaat uit een hoogwaardig vestigingsmilieu voor bedrijven (werklocaties), een goed en gegarandeerde fysieke bereikbaarheid, een passend woningaanbod, een goed voorzieningenniveau en aantrekkelijke natuur en recreatiemogelijkheden.

### *Regionale opgave*

De samenwerkende gemeenten ontwikkelen en onderhouden een integrale strategie voor onze ruimtelijke, infrastructurele en mobiliteitsopgaven. Deze strategie is afgestemd op het economische ambitieniveau van Brainport 2020. Een gedeeld toekomstbeeld op Brainport voor de komende 20 jaar is hiervoor essentieel. De beoogde bouwstenen zijn:

- een regionale strategie waarin bereikbaarheid wordt gekoppeld aan de ontwikkeling van locaties en gebieden waardoor synergie en massa wordt opgebouwd;
- ruimtelijke Brainport-thema's ten behoeve van een toekomstbestendige ontwikkeling van het woon-, werk- en leefklimaat in de regio. Thema's die gezamenlijk worden verkend zijn onder andere: de aanwezigheid van techniek in het straatbeeld; campusontwikkeling; nieuwe economie in postindustriële locaties; excellent gastheerschap (unieke/toepasselijke woon- werkmilieus) en landschapsontwikkeling. Hiermee wordt de identiteit en het imago van de regio versterkt;
- strategische gebiedsontwikkelingen worden geïdentificeerd waarbij synergie in het programma kan worden bereikt. Voorbeelden waar infrastructurele opgaven en gebiedsontwikkelingen sterk zijn verweven, zijn de nieuwe ontwikkelingen in fase 2 van Brainport Avenue (MIRT onderzoek 2020-2040) en Brainport Oost (Ruit Eindhoven/Helmond).

De strategie is geen blauwdruk, maar een 'stip op de horizon' met ruimte voor continue aanpassing en flexibele subregionale en lokale invulling. De strategie wordt ook niet alleen door overheden opgesteld, maar door het maatschappelijk middenveld, kennisinstellingen en eindgebruikers. Metropoolregio Eindhoven coördineert en faciliteert het gesprek en houdt zicht op de ontwikkeling van het totale programma.

De strategie heeft een dubbele werking. Enerzijds wordt de strategie 'van onder op' opgebouwd door partijen die in een latere fase mede uitvoering geven aan projecten. Anderzijds wordt de strategie en het bijbehorende programma ingebracht bij hogere overheden (o.a. in het MIRT, in BrabantStad en in Europa) en externe partijen.

### *Opdracht werkplaats*

De opdracht aan de werkplaats is om een eenduidige en breed gedragen publieke strategie te ontwikkelen met een gezamenlijke prioriteitsstelling die wordt uitgewerkt in een bijbehorend programma c.q. agenda. In een gezamenlijk gedragen toekomstbeeld worden ruimtelijke belangen gebundeld, verwoord en verbeeld.

### Stappenplan werkplaats

1. Ruimtelijke strategie is een bestaand onderdeel van het werkprogramma. Daarom zal (de eerste) 'opdracht Strategie Ruimte' door het Dagelijks Bestuur worden uitgewerkt. In principe kunnen voorstellen ook vanuit bestuurders en ambtenaren komen en kunnen ook het bedrijfsleven of kennisinstellingen met een voorstel komen.
2. Dagelijks Bestuur agendeert de opdracht 'Strategie Ruimte' voor het Regionaal Platform.
3. Bespreken in Regionaal Platform. Is het een werkplaats? Zo ja:
  - a. opdracht 'Strategie Ruimte' definiëren;
  - b. opdracht vaststellen (inclusief middelen en wijze van communicatie);
  - c. benoemen (bestuurlijk) trekker met expertise en betrokkenheid bij het thema ruimtelijke ontwikkeling.
4. Trekker formeert een 'bestuurlijk' team (van maximaal 6 personen) bestaande uit vertegenwoordigers van organisaties betrokken bij de opdracht. Daar zitten behalve vertegenwoordigers van gemeenten ook afgevaardigden in van bedrijfsleven en kennisinstellingen.
5. Het bestuurlijk team wordt ondersteund door een "ambtelijke projectgroep", die eveneens wordt samengesteld uit vertegenwoordigers van betrokken organisaties. De serviceorganisatie (het 'nieuwe SRE') ondersteunt in het proces.
6. Het bestuurlijk team bepaalt zijn eigen werkwijze voor het uitvoeren van de opdracht.
7. Tussentijds worden opbrengsten en tussenresultaten teruggekoppeld in het Regionaal Platform en via het digitale platform.
8. Bij afronding van de opdracht worden vervolgstappen gedefinieerd. Indien noodzakelijk wordt er volgend uit de vorige opdracht een nieuwe regionale opdracht geformuleerd. Communicatie vindt plaats in het Regionaal Platform en via het digitaal platform. Als na 2 jaar de opdracht nog niet is afgerond, wordt door het Regionaal Platform de opdracht opnieuw geformuleerd en vastgelegd.

## Voorbeeld gesprekstafel: duurzaamheid

### **Wat is een gesprekstafel?**

Een gesprekstafel komt voort uit de functie van het Regionaal platform als 'community of practice'. Aan een gesprekstafel wordt de beste aanpak voor een lokaal of subregionaal vraagstuk met elkaar besproken en onderzocht. Voor deze vraagstukken wordt dus geen regionaal programma of actieplan gemaakt, maar een gesprekstafel ingericht om elkaar te informeren, af te stemmen en ervaringen en 'best practices' uit te wisselen. Het servicebureau Metropoolregio Eindhoven ondersteunt de gesprekstafels procesmatig (en niet inhoudelijk).

### **Voorbeeld: gesprekstafel 'duurzaamheid'**

Een duurzame regio is een regio die op een schone, betrouwbare en betaalbare wijze in de energiebehoefte voorziet en kan blijven voorzien, (nagenoeg) zelfvoorzienend is in duurzaam materialenbeheer en waar sprake is van een gezonde leef- en werkomgeving met beleefbare natuur op korte afstand voor iedereen. Zo'n duurzame regio willen wij als regio Eindhoven zijn en daarin willen we ook voorop blijven lopen. Het thema duurzaamheid moet daarom een structurele plaats krijgen in de Regionale Agenda en daarmee een integraal onderdeel zijn van alle regionale opgaven.

We maken echter geen regionaal duurzaamheidsprogramma. Over het algemeen gaat het bij duurzaamheid namelijk om thema's die vragen om lokaal en subregionaal beleid en acties. Daarom richten we een gesprekstafel in op bijvoorbeeld de drie thema's die nu ook al centraal staan in de regionale samenwerking: energietransitie, materialentransitie en gezonde leefomgeving. Op de lange termijn (2040) is het doel dat de regio (nagenoeg) zelfvoorzienend is in duurzaam materialenbeheer. Alle materialen blijven behouden in continue kringlopen, waardoor eenmalig gebruik van unieke grondstoffen niet meer aan de orde is: een circulaire economie.

### **Stappenplan gesprekstafel**

1. Voorstel 'gesprekstafel Duurzaamheid' aan Dagelijks Bestuur. Dit kan vanuit bestuurders en ambtenaren komen, maar ook het bedrijfsleven (maatschappelijk middenveld) en kennisinstellingen kunnen met een voorstel komen.
2. Dagelijks Bestuur agendeert het voorstel voor een gesprekstafel in het Regionaal Platform.
3. Regionaal Platform stelt thema voor gesprekstafel vast en wijst een trekker aan.
4. Servicebureau organiseert en faciliteert de gesprekstafel: regelt locatie, verstuurt uitnodigen en legt de afspraken vast die er door de deelnemers aan de gesprekstafel worden gemaakt. Inhoudelijke expertise wordt door de deelnemers aan de gesprekstafel geleverd.

