

Doorbouwen aan een sterke Regio Zwolle

REGIO
ZWOLLE



Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Inhoudsopgave

H1 Groeiend en bloeiend	4
1.1 De opdracht	4
1.2 Leeswijzer	4
1.3 Aanpak adviestraject	5
H2 Terugblik: Regio Zwolle stapt over eigen grenzen	7
2.1 Kenmerken Regio Zwolle	7
2.2 Successen Regio Zwolle	8
2.3 Enquête Regio Zwolle	8
2.4 Interviews met leden Regiegroep	10
2.5 De 12 besluiten bezien	11
2.6 De beweging naar slagvaardigheid	12
H3 Verheldering van het keuzeproces	14
3.1 Succesvol samenwerken	15
3.2 Integrale samenwerkingsagenda	16
3.3 Wees expliciet in missie, visie en ambitie	16
3.4 Opgaven centraal	18
3.5 Bevorder dat belangen partners expliciet worden	19
3.6 Verbindt agenda's en versterk de EBRZ	20
3.7 Proces van agendavorming en besluitvorming	21
3.8 Van agenda naar resultaat in een cyclisch proces	22
H4 Verheldering van rollen	26
4.1 Regionaal Platform	26
4.2 De Regiegroep	28
4.3 Tafels	28
4.4 Stuurgroepen	29
4.5 De Economic Board	30
4.6 Rolverdeling in de Triple Helix	32
4.7 Draagvlak bij raden en staten	34
4.8 Succesvolle samenwerkingscultuur	35
4.9 De Governance van de Regio Zwolle	36
H5 Versterking uitvoeringskracht	38
5.1 Coalitievorming	39

5.2 Alliantiemakelaars	41
5.3 Inzet en middelen	42
5.4 Resultaten boeken: Regio Deal als katalysator	43
Bijlage 1 Karakterisering Regio Zwolle	45
Bijlage 2 Voorbeeld van One Page Strategy Regio Zwolle 2021	50
Colofon	51

H1 | Groeiend en bloeiend

1.1 De opdracht

Regio Zwolle is één van de sterkst groeiende economische regio's van Nederland. Een economische topregio die constant bovengemiddeld presteert. Een regio met een bloeiend bedrijfsleven en een groeiend aantal arbeidsplaatsen.

Samenwerken zit de regio in het bloed. Dat is historisch gezien ook de sleutel tot succes. Met een simpel motto: we gunnen elkaar de handel en helpen elkaar vooruit. Gunnen, Groeien, Grensontkennend. Deze 3 G's vormen het DNA van de regio.

Regio Zwolle is een licht bestuurlijk samenwerkingsverband van 22 gemeenten en 4 provincies. Aan regionale opgaven wordt samengewerkt in een netwerk van overheden, ondernemers, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties.

Om aan de top te blijven en te blijven bijdragen aan de economie van Nederland heeft de regio een in 2018 een traject van vernieuwing van de regionale samenwerking afgerond met als inzet: een ambitieuzere agenda, een steviger werkwijze, bredere betrokkenheid en snellere beschikbaarheid van middelen. Om deze inzet te realiseren staan in het rapport "Regio Zwolle stapt over eigen grenzen" 12 besluiten. Tegelijkertijd is afgesproken ook te evalueren: is de slagvaardigheid van de Regio met deze stappen verbeterd?

BMC is gevraagd deze evaluatie uit te voeren naar de 12 besluiten uit het rapport "Regio Zwolle stapt over eigen grenzen". Er wordt echter niet alleen teruggeblikt. Er wordt vooral vooruit gekeken. Aanbevelingen worden aangereikt voor het toekomstgericht verder ontwikkelen van Regio Zwolle als vierde economische regio van Nederland.

1.2 Leeswijzer

Het adviestraject heeft bestaan uit 2 fases. Een fase van terugkijken naar de 12 besluiten uit 2018 en een fase waarin de blik gericht is op de toekomst.

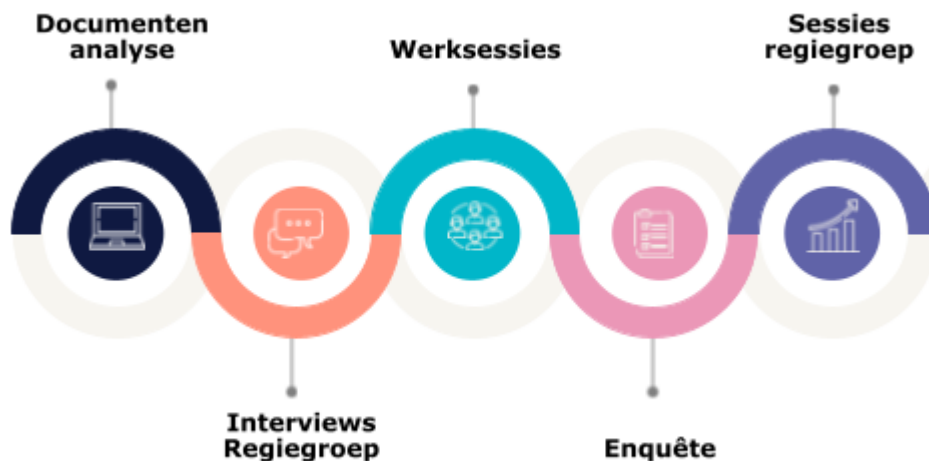
De opbrengsten van de eerste fase zijn met name weergegeven in een separate bijlage, die in de vorm van een powerpoint is gemaakt. In hoofdstuk 2 wordt hier zeer beknopt op ingegaan.

Op basis van de evaluatie zijn vraagpunten geformuleerd die in werksessies zijn besproken en onderzocht. Op basis hiervan zijn aanbevelingen geformuleerd. Die zijn verdeeld over 3 hoofdstukken. Het betreft:

- Hoofdstuk 3: het maken van keuzes en verheldering van het keuzeproces
- Hoofdstuk 4: verheldering van rollen
- Hoofdstuk 5: versterking van uitvoeringskracht

1.3 Aanpak adviestraject

In onderstaand schema hebben wij de aanpak van de evaluatie weergegeven:



De verschillende elementen uit bovenstaande schema lichten wij hieronder verder toe:

1 Documentenanalyse

- BMC verzamelde relevante data/documenten met betrekking tot de ontwikkeling en het functioneren van Regio Zwolle. Zodanig dat verdieping mogelijk is met betrekking tot de besluiten uit het rapport Regio Zwolle stapt over grenzen.
- Tegelijkertijd is gekeken naar de opgaven en het profiel van de regio.

2 Interviews regiegroep

- Eind december 2020 en begin januari 2021 is individueel gesproken met alle leden van de Regiegroep. Het gesprek ging over de kenmerken van de regio, de ambities en opgaven van de Regio Zwolle, agendavorming en –uitvoering, de processen en de governance en de (gewenste) toekomst.
- Op basis van de interviews en een documentenstudie is gereflecteerd op de 12 besluiten uit “Regio Zwolle stapt over eigen grenzen” uit 2018.



Werksessies

- In de interviews zijn een aantal vragen beantwoord en zijn er nieuwe vragen opgeroepen. Om aanbevelingen te kunnen doen voor de doorontwikkeling van de Regio Zwolle, zijn er werksessies georganiseerd met deelnemende partijen en externe partners van Regio Zwolle.
- In de sessies is gereflecteerd op de positie en verdere ontwikkeling van de regio. Daarbij kwam zowel de inhoud (Wat is nodig om Regio Zwolle verder te ontwikkelen?), als het proces (Hoe kan Regio Zwolle zich verder ontwikkelen mbt samenwerking, betrokkenheid etc) aan de orde.
- De sessies gingen onder andere in op de toekomst, ontwikkelingen in de omgeving, de opgaven, onderlinge samenwerking, sturing en effecten.



Enquête

- Om te achterhalen wat de betekenis en meerwaarde van de regio is voor partners en de politieke vertegenwoordigers is tussen 12 januari en 7 februari 2021 een digitale enquête gehouden.
- Alle bestuurlijke en ambtelijke betrokkenen bij de Regio Zwolle en vaste partners die ook voor de Regiodagen worden uitgenodigd, hebben een persoonlijke uitnodiging met een link voor de enquête ontvangen.
- Raads- en Statenleden zijn niet rechtstreeks benaderd. De griffies van de deelnemende gemeenten en provincies zijn verzocht de leden om het verzoek om deelname door te sturen.



Sessies regiegroep

- Na de werksessies, zijn we voor het bepalen van focus en het beargumenteren van keuzes in gesprek gegaan met de regiegroep. We hebben de opbrengsten van de terugblik, de opbrengsten van de enquêtes en de conclusies van de werksessies zijn aangeboden in de vorm van een powerpoint en vervolgens besproken. Op basis van deze ingrediënten verkennen we mogelijkheden en keuzes.
- De uitwerking van de analyse en aanbevelingen zijn besproken met de regiegroep. Dit geeft inzicht ten aanzien van opgaven, koers en keuzes, de realisatiestrategie, effecten en slagvaardigheid. Op basis daarvan is dit rapport opgesteld.

H2 | Terugblik: Regio Zwolle stapt over eigen grenzen

2.1 Kenmerken Regio Zwolle

Regio Zwolle is een economische topregio met een centrale en strategische ligging. Regio Zwolle is een bewezen Daily Urban System, waarbinnen zich de belangrijkste dagelijkse woon-werkverplaatsingen afspelen. Er is een sterke oriëntatie op de stad Zwolle. Regio Zwolle is de Poort naar het Oosten en naar het Noorden.



In 2009 is de samenwerking Regio Zwolle ontstaan. De samenwerking was in het begin sterk relatiegericht met economie als speerpunt. In 2018 heeft de samenwerking een schaa sprong gemaakt met een nieuwe koers, waarin meer opgavegericht wordt samengewerkt.

De regio heeft een brede economie met hele diverse bedrijfsactiviteiten. Het is de ambitie om de 4e economische regio van Nederland te worden. Regio Zwolle heeft een unieke woonomgeving waarin aandacht is voor een balans tussen verstedelijking en natuur. De kwaliteit van leven is dan ook hoog.

In bijlage 1 en in de **powerpoint** zijn de kenmerken van de regio Zwolle nader toegelicht.

2.2 Successen Regio Zwolle

De Regio Zwolle heeft veel bereikt in de 10 jaar van samenwerking, waaronder:

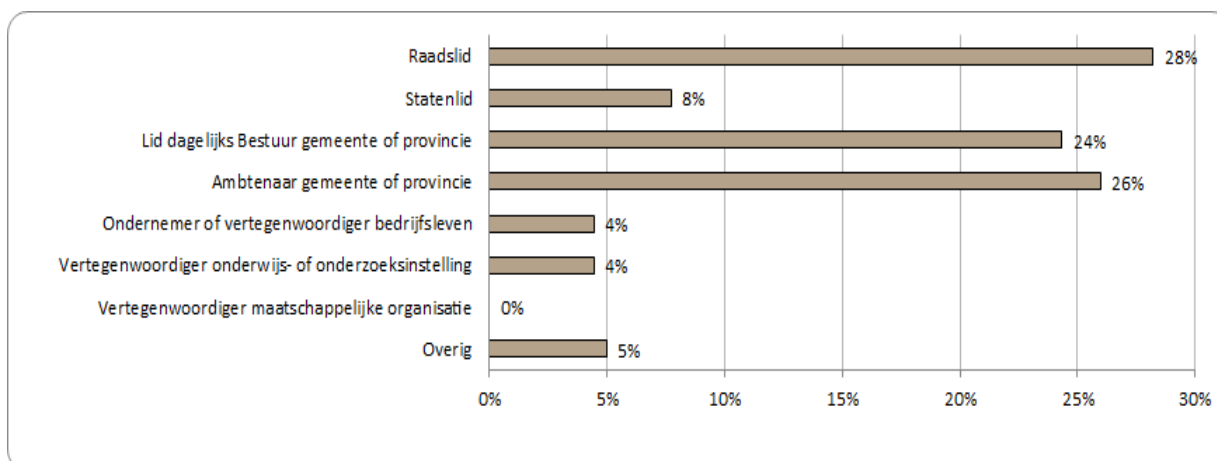
- Actieve Economic Board en samenwerking 4 O's
- Economische ondersteuning bedrijven via Kennispoort
- Aanjagen clustervorming en innovatie in economische sectoren kunststoffen, health, Agri&food, logistiek, e-commerce
- Onderscheidende Human Capital Agenda
- Samenwerking aan tafels bereikbaarheid, leefomgeving, energie.
- Succesvolle lobby bereikbaarheid: A28, N35, spoor
- Regio Deal 3e tranche
- Voorlopig NOVI-gebied (Energie- en klimaattransities in relatie tot verstedelijking en erfgoed)

Dit valt onder andere te danken aan de prettige samenwerkingscultuur: men kan elkaar makkelijk vinden, er heerst een goede sfeer, er is een hoge gunfactor en de wil om samen te werken is groot. De samenwerking geschiedt via een actief netwerk in de regio. De samenwerking vindt plaats tussen de 4 O's waarin de verbinding wordt gemaakt tussen overheid, bedrijfsleven en onderwijs. Er wordt samengewerkt volgens de Hanze-mentaliteit: je werkt samen omdat je er iets aan hebt. De gezamenlijke waarden zijn dan ook: Gunnen, Groeien en Grensontkennend.

2.3 Enquête Regio Zwolle

Om te achterhalen wat de betekenis en meerwaarde van de regio is voor partners en de politieke vertegenwoordigers is tussen 12 januari en 7 februari 2021 een digitale enquête gehouden. Alle bestuurlijke en ambtelijke betrokkenen bij de Regio Zwolle en vaste partners die ook voor de Regiodagen worden uitgenodigd, hebben een persoonlijke uitnodiging met een link voor de enquête ontvangen. Raads- en Statenleden zijn niet rechtstreeks benaderd. De griffies van de deelnemende gemeenten en provincies zijn verzocht de leden om het verzoek om deelname door te sturen.

De totale netto respons was 183. 51 raadsleden en 15 statenleden hebben gereageerd. Ongeveer 10% van deze doelgroep. Van het vaste netwerk van bestuurlijk en ambtelijk betrokkenen bij de regio Zwolle heeft circa 50% gereageerd. De meeste respondenten kwamen, zoals verwacht, uit provincie Overijssel.



In de **powerpoint** zijn alle resultaten van de enquête opgenomen. Uit de enquête komt het volgende naar voren.

1. Respondenten voelen zich redelijk betrokken bij de samenwerking in Regio Zwolle.
2. Samenwerking tussen 4 O's wordt breed gesteund.
3. Men vindt zich minder goed op de hoogte van recente ontwikkelingen in de samenwerking.
4. Economie, arbeidsmarkt en bereikbaarheid worden als de belangrijkste thema's voor samenwerking op de schaal van Regio Zwolle beschouwd.
5. De regionale agenda is bekend
6. De agenda wordt als ambitieus beschouwd en heeft de steun van de respondenten.
7. Respondenten voelen zich niet betrokken bij het bepalen van de regionale agenda.
8. De resultaten en uitvoering van de de agenda worden gewaardeerd.
9. De Regiegroep wordt niet gezien als de vertegenwoordiging van de regio en evenmin als het orgaan waar de besluitvorming op het niveau van de regio moet plaatsvinden.
10. Over het algemeen is men tevreden over de kennisdeling binnen het netwerk.
11. Een opvallend hoog percentage van de respondenten is van mening dat de regionale opgaven vragen om verdere intensivering van de samenwerking.

Gemeenteraadsleden voelen zich minder betrokken bij de bestuurlijke samenwerking dan andere respondenten. De gemeenteraadsleden zijn minder vaak bekend met de regionale agenda. Gemeenteraadsleden voelen minder betrokkenheid bij het opstellen van de regionale agenda. Statenleden reageren ongeveer hetzelfde als gemeenteraadsleden. Vanwege een lagere respons onder statenleden (N = 14) kunnen er geen statistisch onderbouwde uitspraken gedaan worden over de betrokkenheid van statenleden.

2.4 Interviews met leden Regiegroep

Eind december 2020 en begin januari 2021 is individueel gesproken met alle leden van de Regiegroep. Het gesprek ging over de kenmerken van de regio, de ambities en opgaven van de Regio Zwolle, agendavorming en –uitvoering, de processen en de governance en de (gewenste) toekomst.

Tevens is gereflecteerd op de 12 besluiten uit “Regio Zwolle stapt over eigen grenzen” uit 2018.

Ons algemene beeld uit de interviews is dat de leden van de Regiegroep zeer positief zijn over de samenwerking. We kunnen dit in de volgende punten samenvatten.

1. De Regio Zwolle is succesvol.
2. De Regio Zwolle is een vanzelfsprekende eenheid. Eén daily urban system.
3. Er is een positieve samenwerkingscultuur en er wordt met enthousiasme en vertrouwen samen gewerkt.
4. De regio groeit en wint aan nationale betekenis.
5. De regio ontwikkelt zich van netwerksamenwerking (kans gericht) naar opgave gerichte samenwerking.
6. De Regio Zwolle zit op een scharnierpunt in zijn ontwikkeling. “De beweging naar meer slagvaardigheid.”
7. Opgaven zijn helder. Er is echter geen collectief vocabulaire voor visie, ambitie en koers.
8. Ook is er geen eenduidigheid in het beschrijven van het unieke karakter of de nationale belofte van de regio.
9. De uitgangspunten voor versterking van de slagvaardigheid uit het rapport “Regio Zwolle stapt over grenzen” worden breed gesteund. Een lichte bestuurlijke samenwerking is uitgangspunt.
10. Veel vragen over toekomst: ontwikkeling werkwijze en “het hoe”.

In de gesprekken komt nadrukkelijk terug dat de Regio Zwolle op een scharnierpunt staat. De ambitie van de regio en de snelheid van ontwikkelingen zoals Regio Deal, verstedelijkingsstrategie, NOVI-gebied en investeringsagenda maken dat de netwerksamenwerking niet genoeg slagvaardigheid biedt. Opgavegerichtheid moet worden toegevoegd.

De Regio zal bewust keuzes moeten maken. De Regio Zwolle reageert tot nu toe slim op externe kansen. Met een steviger eigen propositie kan men echter sneller en makkelijker aanhaken bij Brussel en Den Haag. Gedacht wordt bijvoorbeeld aan het Nationaal groeifonds. Waarin gaat Regio Zwolle het voortouw nemen voor Nederland? Welke opgaven komen in de vitrinekast?

De uitdaging is om slagvaardigheid te combineren met de netwerkkracht. Dat vraagt gelet op de uitkomsten van de enquête om zowel versterking van het netwerk, het draagvlak en legitimiteit, alswel om een versterking van de werkwijze gericht op het boeken van resultaten.

2.5 De 12 besluiten bezien

In 2018 is “Regio Zwolle stapt over eigen grenzen” verschenen. Het stuk heeft de ondertitel: “De beweging naar meer slagvaardigheid”. Hierin staan 12 besluiten geformuleerd die deze beweging moeten bevorderen.

Alle besluiten die hierin zijn opgenomen, zijn nog altijd actueel. De uitgangspunten en koers zijn sterk. En aan alle besluiten is enige vorm van uitvoering gegeven. Maar niet altijd even expliciet. We merken in de gesprekken dat leden van de regiegroep ook geen scherp beeld hebben van de stand van zaken.

In de Regio Zwolle is geen sterke praktijk van afhechten en besluiten. Daarmee wordt veel ruimte gelaten voor persoonlijke interpretatie. Daarnaast zien we dat men in beslag wordt genomen door wat op korte termijn moet gebeuren. Daarmee verliest men het zicht op zowel het veranderproces van de regio zelf, als de ontwikkeling van een toekomstgerichte visie.

In de **powerpoint** is van elk besluit op basis van de interviews en het documentenonderzoek een stand van zaken opgenomen en via een stoplicht aangegeven wat de status is en of het doel bereikt is.

In dit deel van ons advies gaat het vooral over de toekomst. Dan is de belangrijkste boodschap: zorg dat je het gaat doen. De komende 3 hoofdstukken geven daarvoor nadere aanbevelingen. Maar het begint met de 12 besluiten van de Regio Zwolle zelf. Daarom sommen we ze nog maar eens in beknopte vorm op.

Ambitieuze Agenda

1. Maak een nieuwe Agenda met herkenbare doelen voor de toekomst
2. Werk opgaven in coalities uit. Breng focus aan. Zorg voor dwarsverbanden tussen de verschillende vraagstukken.

Werkwijze van coalities rond opgaven

3. Zet opgaven centraal. Houd de samenwerking op het niveau van het netwerk licht, maar verstevig de samenwerking in coalities rond opgaven.
4. Organiseer de samenwerking in een cyclisch proces van vier opvolgende fasen: (1) agendavorming; (2) coalitievorming; (3) uitwerking opgave door coalitie en (4) realisatie.
5. Organiseer de benodigde capaciteit vanuit partners
6. Besluitvorming op het niveau van het netwerk vindt plaats door de Regiegroep. Pas de governance-notitie aan, zodat de legitimiteit van besluitvorming door de Regiegroep wordt versterkt. Versterk de transparantie van besluitvorming door monitoring en verantwoording.

Responsief omgaan met financiële middelen

7. Organiseer beschikbaarheid van financiële middelen voor (1) Instandhouding; (2) verkenningen en onderzoeken en (3) Investeringsprojecten.
8. Zorg dat coalitiepartners middelen reserveren voor onderzoek en investeringsprojecten.
9. Organiseer het financiële beheer via één van de partners.

Brede Betrokkenheid en kennis van partners

10. Geef de betrokkenheid van diverse netwerken per opgave vorm (zowel bij agendavorming, coalitievorming als uitwerking van opgaven). Voer netwerkanalyse uit. Draag zorg voor lokale vertaling van de regionale Agenda.
11. Vergroot betrokkenheid raden en staten met behulp van het regionaal overleg van griffiers. Zorg voor een leergang regionaal samenwerken. Zorg voor flexibele inzet van professionals uit de verschillende O's bij de uitvoering van de opgaven.

Proces en Randvoorwaarden

12. Organiseer strategische communicatie over álle opgaven en projecten. Evalueer in 2019 de huidige voorstellen voor versterking van de slagvaardigheid en stel ze bij aan de hand van de ervaringen.

2.6 De beweging naar slagvaardigheid

De bovengenoemde 12 besluiten bevorderen de slagvaardigheid. De Regio Zwolle ziet zich echter nog niet als voldoende slagvaardig. Men moet netwerksamenwerking slim weten te combineren met opgavegericht samenwerken.

		
	Netwerk (Community)	Opgavegerichte coalitie
Kenmerken	Spontane arena Individu centraal Ad hoc Snel, beweeglijk Exploreren Flexibel, onvoorspelbaar	Samenwerkingsgericht Collectief centraal Dialogoog 'Common ground' Enthousiasme Daadkracht, focus op resultaat
Oriëntatie	Decentraal	Collectief
Missie/Doel	Kansen, Leren Ontmoeting, relatie,	Opgave centraal; resultaatgericht
Karakterisering	Netwerkcohesie: onderlinge verbondenheid met soms onderscheiden subgroepen	Co-creatie; alle deelnemers hebben invloed op proces en resultaat.
Partners	Los partnerschap. Vrijblijvend. Je weet niet waar het heen gaat. Iemand brengt in. Je vindt elkaar.	Samen opbouwen, iedereen eigenaar Samenwerkingsgerichte coalitie.
Besturing	Faciliteren	Partneren
Structuur	Los.	Niet-hiërarchisch; teams met experts in wisselende samenstellingen werken aan een complex product. Ondernemerschap, tijdelijke samenwerkingsvormen, zelforganisatie, gemeenschappelijke externe identiteit.

Men zal zich moeten concentreren op resultaat. De Regio zal bewust keuzes moeten maken. Expliciet moeten besluiten en steviger de eigen propositie moeten articuleren. Zo kan men sneller en makkelijker aanhaken bij Brussel en Den Haag. Men zal aan Den Haag ook moeten kunnen laten zien dat de regio over realisatiekracht beschikt.

Versterking van de slagvaardigheid vraagt zowel versterking van het netwerk, het draagvlak en legitimiteit, als om een versterking van de werkwijze gericht op het boeken van resultaten. In de volgende 3 hoofdstukken onderzoeken we dat verder en doen we aanbevelingen daarover.

H3 | Verheldering van het keuzeproces

Regio Zwolle wordt gekenmerkt door netwerksamenwerking. Die functioneert goed. Maar de omgeving wordt complexer en dynamischer, terwijl de regionale ambities groot zijn. Dat vraagt om meer slagvaardigheid. Dus moet de kracht van het netwerk aangevuld worden met opgavegerichte elementen. Een mix van netwerksamenwerking en opgavegerichte samenwerking dus.

Dit vraagt aanvullingen en aanpassingen op drie vlakken:

1. Verheldering van het keuzeproces
2. Verheldering van de bijbehorende rollen
3. Versterking van de uitvoeringskracht

Daartoe formuleren wij een aantal adviezen. We beginnen in dit hoofdstuk met een overzicht van de belangrijkste adviezen op het eerste punt (verheldering keuzeproces) en geven daarna per advies een nadere toelichting.

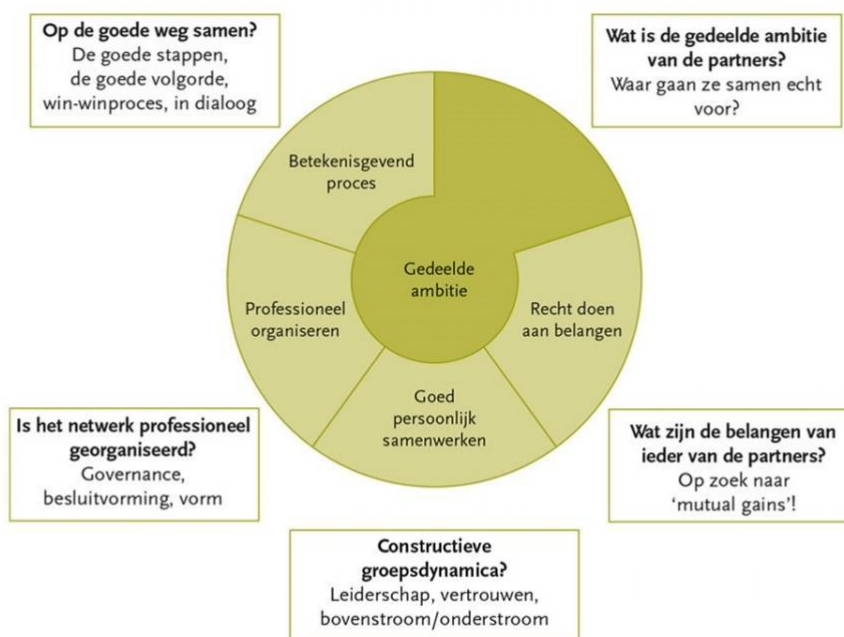
1. Ontwikkel een regionale (samenwerkings)agenda voor een periode van 4 jaar, met de visie op de toekomst van de regio en de gewenste resultaten ten aanzien van de prioritaire opgaven. Stel de regionale agenda vast in het tweede jaar van elke raadsperiode. Wacht echter niet tot dan met opstellen. Begin nu reeds met een plan voor 2022-2023. Werk het meerjarenplan elk jaar concreet uit in de begroting.
2. Maak de visie, ambitie en missie van de Regio Zwolle expliciet. Laad elk aspect met een duidelijk verhaal. Leg dit vast in de samenwerkingsagenda.
3. Definieer de Regio Zwolle als de samenwerking tussen 22 gemeenten en 4 provincies. Een samenwerkingsverband van overheden die de verbinding zoekt in de triple helix.
4. Bouw de samenwerkingsagenda van de Regio Zwolle rond de belangrijkste regionale opgaven. Formuleer per opgave herkenbare en meetbare doelen.
5. Bevorder dat elke partner van de Regio Zwolle expliciet maakt hoe de samenwerking hen helpt en hoe regionale inzet past bij hun specifiek profiel. Zorg dat dit onderling wordt gedeeld.
6. De agenda van de Regio Zwolle verenigt en verbindt de agenda's van partners vanuit de specifieke opgave van de Regio Zwolle. Maatschappelijke partners, ondernemers of kennisinstellingen die een actieve rol spelen bij het realiseren van regionale doelen, spreken expliciet vooraf hun commitment uit ten aanzien van het gezamenlijk programma en hun eigen inzet daarbij. De EBRZ ontwikkelt het gezamenlijk uitvoeringsprogramma op het gebied van kenniseconomie en stimuleert partijen tot inzet op grond van actieve monitoring en met behulp van de inzet van kennispoort.
7. Vaststelling van visie, regionale agenda en programma's vindt plaats door de Regiegroep Regio Zwolle na zorgvuldige voorbereiding door de Tafels en na uitgebreide consultatie van alle partners.

8. Uitvoering geschiedt door “coalitions of the willing”. Direct betrokkenen die op grond van de agenda werken aan concrete resultaten. Door zorgvuldige monitoring en evaluatie ontstaat een cyclisch proces van agendavorming en uitvoering.

3.1 Succesvol samenwerken

In de afgelopen jaren is veel geschreven over samenwerking tussen organisaties. Kaats en Opheij benoemen in hun boek “Leren samenwerken tussen organisaties” uit 2011 vijf randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking.

1. Gedeelde ambitie
2. Recht doen aan belangen
3. Goed persoonlijk samenwerken (relatie)
4. Professioneel organiseren
5. Een betekenisgevend proces



Succes is daarbij op te vatten als de kwaliteit van de interactie. Dat wil zeggen dat de samenwerking zonder verstorende relaties verloopt, waarbij het de verschillende partijen lukt hun hulpbronnen bij elkaar te brengen en van elkaar te leren.

De verhouding tussen de verschillende partners kenmerkt zich daarbij door gelijkwaardigheid, een samenspel gedreven door gedeelde belangen. De relationele, zachte kant van het samenwerken is daarbij de meest kritieke succesfactor. Denk daarbij aan de volgende aspecten:

- Urgentiebesef
- Gelijkwaardigheid

- Leiderschap met betrekking tot de processen en het balanceren van belangen
- Heldere en gelijke verwachtingen ten aanzien van de doelstelling(en)
- Vertrouwen in elkaar en in de structuur
- Afstemming van cultuur en waarden

Succesvolle samenwerking vraagt om gezamenlijkheid (het samenbrengen van individuele en collectieve belangen) en focus (duidelijke doelen en opdracht; herkenbare afspraken over resultaat) en een zodanig wijze van met elkaar omgaan dat beide elementen versterkt worden. Immers: 'om te vermenigvuldigen moet je eerst leren delen'.

3.2 Integrale samenwerkingsagenda

Sterk in de Regio Zwolle is de samenwerkingscultuur. Er is een groot onderling vertrouwen en de verschillende partners in het netwerk kunnen elkaar snel en gemakkelijk vinden. Op basis van deze soepele netwerksamenwerking zijn de afgelopen jaren grote successen geboekt. Daarbij is afhankelijk van de omstandigheden slim en handig geopereerd.

Het succes van de Regio Zwolle heeft ook geleid tot een gestage groei van het samenwerkingsverband. De gezamenlijkheid in de Regio Zwolle is geborgd, maar herkenbare afspraken over resultaten ontbreken. De thema's van de samenwerking zijn weliswaar benoemd en er is ook een vorm van proces afgesproken om die thema's te laden. Maar nergens is op het niveau van het collectief een samenbundeling te vinden van de visie van de regio op zijn toekomst en de koers die ingezet moet worden om die visie te realiseren.

Gelet op de toekomst van het samenwerkingsverband is het noodzakelijk om kaders en koers te beschrijven. Het gaat om zowel de visie en de gewenste resultaten, als om de wijze waarop men denkt deze tot stand te brengen.

1. Ontwikkel een regionale agenda voor een periode van 4 jaar, met de visie op de toekomst van de regio en de gewenste resultaten ten aanzien van de prioritaire opgaven. Stel de regionale agenda vast in het tweede jaar van elke raadsperiode. Wacht echter niet met opstellen. Begin nu reeds met een plan voor 2022-2023. Werk het meerjarenplan elk jaar concreet uit in de begroting.

3.3 Wees expliciet in missie, visie en ambitie

In de interviews en in de werksessies is keer op keer naar voren gekomen dat partners het lastig vinden om te articuleren wat de Regio Zwolle is en wat de Regio Zwolle beoogt. Van de andere kant is men zeer tevreden over de samenwerking en beschouwt men de agenda als ambitieus.

Dat vertrouwen in de regio en het succes van de regio is een groot goed. Om van elke partner ook een ambassadeur voor de Regio te maken, is het echter noodzakelijk om explicieter te zijn. Zodat iedereen hetzelfde beeld heeft en hetzelfde verhaal vertelt.

Regio Zwolle beschikt over vrijwel alle ingrediënten. Het bureau van de Regio Zwolle is in staat op alle punten documenten te vinden. Van belang is om dit collectief te maken. Nu is de status van de stukken niet helder en zijn veel betrokkenen zich niet bewust van de inhoud.

In de gesprekken heeft iemand opgemerkt dat de Regio Zwolle zich moet ontwikkelen van “subtiel en impliciet” naar “subtiel en expliciet”. Het woord subtiel kan daarbij op meerdere manieren worden gebruikt. In het eerste geval gaat het meer om fijnzinnig en fijn onderscheidend. In het tweede geval meer om scherpzinnig.

2.

Maak de visie, ambitie en missie van de Regio Zwolle expliciet. Laad elk aspect met een duidelijk verhaal. Leg dit vast in de samenwerkingsagenda.

Op basis van de gesprekken hebben wij hiervoor een voorzet gemaakt in de vorm van een “one page strategy”. Wij verwijzen hiervoor naar de bijlage.

Visie: Duurzame ontwikkeling van de regio. De drie elementen people (mensen), planet (planeet/milieu) en prosperity (brede welvaart; opbrengst/winst, markt) ontwikkelen zich harmonieus. De regio behoudt zijn unieke landschappelijke kwaliteit, is innovatief en genereert blijvend welvaart en welzijn voor zijn inwoners.

Missie: De Regio Zwolle heeft netwerkkracht. Wij werken samen aan kansen en zorgen voor een hoge dichtheid en interactie van netwerken, zodat wij sneller slimmere en betere antwoorden hebben op onze maatschappelijke uitdagingen.

Ambitie: “Squaring the triangle.” Wij zijn de 4e economische Topregio van Nederland. Hoeksteen van de Nederlandse economie. Wij koppelen internationale allure aan regionale eigenheid.

Strategie: Ontwikkelen vanuit netwerksamenwerking. Versterken interne cohesie. Verbinden met sterke (inter)nationale spelers.

In een missie wordt het bestaansrecht van een organisatie beschreven vanuit de waarden en identiteit. De vraag die hieronder ligt is: waar staan we voor? Een missie is een dieper liggende motivator om je bijdrage te leveren. Een missie is een blijvend iets dat niet elk jaar verandert. Hulpvragen om een missie te formuleren:

- Waar staan we voor?
- Welke normen en waarden hebben we?
- Welke overtuigingen motiveren ons?
- Wat is ons bestaansrecht?

Definieer de Regio Zwolle als de samenwerking tussen 22 gemeenten en 4 provincies. De Regio Zwolle bestaat uit samenwerkende overheidspartijen. Die vanuit hun eigen belang werken aan publieke opgaven. Dat is het vertrekpunt.

Om jullie gezamenlijke doelen te bereiken werk je samen met maatschappelijke partners en werk je samen in de triple helix. Deze samenwerking is jullie strategie om doelen te bereiken. De Regio Zwolle is niet triple helix; de Regio Zwolle werkt triple helix. Daarom is er ook een aparte economic board. Dat is de plek voor de triple helix opgave als het kennis-economie betreft.

Dat in de Regiegroep ook ondernemers en onderwijs zijn vertegenwoordigd is een groot pluspunt.

Daarmee garandeer je dat bij de opstelling van de agenda van de Regio Zwolle reeds aan de voorkant afstemming heeft plaatsgevonden en dat synergie met de afspraken in de triple helix wordt bereikt.

3.

Definieer de Regio Zwolle als de samenwerking tussen 22 gemeenten en 4 provincies. Een samenwerkingsverband van overheden die de verbinding zoekt in de triple helix.

3.4 Opgaven centraal



In de Regionale Agenda worden de opgaven van de regio nadrukkelijk benoemd. Uit sessies en enquête blijkt dat er steun en draagvlak is voor het vastgestelde bloemblad. Ga hier echter niet te star mee om. In de loop der tijd veranderen binnen de thema's de accenten. Dat vraagt om adaptief programmeren. Het bepalen van de focus gebeurt in de samenwerkingsagenda. Accenten worden in het jaarplan benoemd. Maak deze keuzes expliciet.

Recent zijn de integrale opgaven van de regio nog benoemd in de Regio Deal. Hierin zijn echter niet alle opgaven verenigd.

Volgens de Regio Deal is de centrale opgave van Regio Zwolle: "de groei duurzaam verantwoord te maken en de brede welvaart te verbreden (inclusief te maken), ten behoeve van een sociaal sterke, circulaire en innovatieve, klimaatbestendige groeiregio Zwolle."

4.

Bouw de samenwerkingsagenda rond de belangrijkste regionale opgaven. Formuleer per opgave herkenbare en meetbare doelen

In de periode van 2020-2023 wordt in de Regio Deal aan deze opgaven gewerkt aan de hand van vijf actielijnen, te weten:

Actielijn 1: Economische structuurversterking door duurzaam groeien en circulair ondernemen van het MKB

Versterking van de concurrentiepositie van het MKB door deze bekwaam te maken in vernieuwde verdienmodellen en productie- en logistieke processen, met een zo'n klein mogelijke ecologische voetafdruk;

Actielijn 2: Toekomstbestendig maken van de arbeidsmarkt

Balans brengen in de arbeidsmarkt door mensen werkzekerheid en ontwikkelingskansen te bieden en door het benutten van talenten van iedereen, door gericht te investeren in *skills* en vaardigheden van (potentieel) werkenden;

Actielijn 3: Evenwichtige groei van stad en platteland

Meervoudige gebiedsontwikkeling realiseren, de regio evenwichtig door ontwikkelen (met balans tussen stad en ommeland) en natuurgebieden laten floreren in een stedelijk landschap met voldoende duurzame mobiliteitsoplossingen;

Actielijn 4: Aan de slag met klimaatoplossingen

Realiseren van een demodelta voor geheel Nederland, waar het gaat om watersystemen in relatie tot de veranderingen van het klimaat en toename van weersextremen;

Actielijn 5: Governance

Uitbouwen van een aantal acties, ingezet vanuit de BZK-proeftuin, en vervolgvragen die hieruit zijn voortgekomen. Realiseren van een regelmatige, integrale monitoring, die bijsturing gedurende de uitvoeringsperiode van de Regio Deal Regio Zwolle mogelijk maakt en leereffecten deelt.

3.5 Bevorder dat belangen partners expliciet worden

Samenwerking in een lichte (netwerk)structuur is voor partners alleen constructief wanneer zij zelf actief zijn. Dat vraagt van alle partners een actieve coöperatieve houding.

Maar ook dat zij voor zichzelf en voor hun partners expliciet maken wat zij met de samenwerking beogen. Wat voor partner zijn zij? Wat vinden zij vanuit hun eigen positie het meest belangrijk? Elke partner moet dat kunnen articuleren.

De samenwerking vraagt van partners dat zij zelf weten wat zij binnen de diverse regionale opgaven willen en kunnen bijdragen en waarvoor zij de steun nodig hebben van de anderen. Alleen zo is de regionale waarde "gunnen" goed te laden.



Bevorder derhalve dat de lokale en subregionale bouwstenen van de regio helder in beeld zijn. Vraag de partners hun (gemeentelijk) profiel te maken en stel die aan alle partners beschikbaar. Actualiseer dat zo nodig elke nieuwe raadsperiode, op basis van het opgestelde coalitieakkoord.

In een (gemeentelijk) profiel worden een aantal kenmerken en ambities bijeen gebracht. Hoe ziet men de (gemeentelijke) identiteit of wil men dit zien? Als toeristisch, agrarisch, industrieel, centrum van regionaal voorzieningen, rustig wonen? Hoe specifieker hoe beter. Op welke aspecten of in welke niches zijn we dan goed? En waar hechten we grote waarde aan?

Het helpt partners de keuzes en opstelling van anderen te begrijpen als ze snappen op grond waarvan die keuzes worden gemaakt. Het helpt ook om de allianties op thema's vorm te geven. Men kan vooraf al weten wie wat belangrijk vindt.

Nu zullen lezers wellicht denken dat dit wat overdreven is, maar de praktijk leert dat we onze burens en regionale partners vaak maar slecht kennen en helaas komt het ook voor dat vertegenwoordigers het eigen (gemeentelijk) profiel maar slecht kennen, bijvoorbeeld op het economisch terrein.

5.

Bevorder dat elke partner van de Regio Zwolle expliciet maakt hoe de samenwerking hen helpt en hoe regionale inzet past bij hun specifiek profiel. Zorg dat dit onderling wordt gedeeld.

3.6 Verbindt agenda's en versterk de EBRZ

Alle partners hebben hun eigen beleid, programma's en agenda's. De agenda van de Regio Zwolle verenigt en verbindt de agenda's van partners vanuit de specifieke opgave van de Regio Zwolle.

De agenda van de Regio Zwolle combineert daarbij visie op de toekomst van de regio en de acties die de partners inzetten. Bij triple helix samenwerking is het essentieel dat alle partners

dan (vooraf) hun steun en commitment hebben uitgesproken. De specifieke rol van de Regio Zwolle is dan het verbinden en vertegenwoordigen van de overheidsgeleding.

Bij zaken waarbij maatschappelijke partners, ondernemers of kennisinstellingen een actieve rol spelen of moeten spelen, wordt vooraf expliciet het commitment van deze partijen op hun inzet en het gezamenlijk programma gevraagd. De gezamenlijke afspraken moeten worden vastgelegd in een "agenda".

Een speciale positie wordt daarbij ingenomen door de Economic Board Regio Zwolle (EBRZ). Gelet op de ambitie van de regio om de vierde economische regio van Nederland te zijn, is het essentieel om een expliciet uitvoeringsprogramma te hebben waarmee dit nadrukkelijk wordt waargemaakt.

De EBRZ is verantwoordelijk voor de totstandkoming van dit programma op het terrein van kenniseconomie. Het doel is economische structuurversterking. De EBRZ ontwikkelt het gezamenlijk uitvoeringsprogramma op het gebied van kenniseconomie en stimuleert partijen tot inzet op grond van actieve monitoring en met behulp van de inzet van kennispoort. In paragraaf 4.5 gaan we hier verder op in.

De Regio Zwolle kent meerdere triple helix structuren. Het is slim om die te verbinden. Denk daarbij met name aan de relatie tussen de Stuurgroep van de Human Capital Agenda en de EBRZ. De arbeidsmarktagenda moet de people-lijn op het terrein van kenniseconomie omvatten.

6.

De agenda van de Regio Zwolle verenigt en verbindt de agenda's van partners vanuit de specifieke opgave van de Regio Zwolle.

Maatschappelijke partners, ondernemers of kennisinstellingen die een actieve rol spelen bij het realiseren van regionale doelen, spreken expliciet vooraf hun commitment uit ten aanzien van het gezamenlijk programma en hun eigen inzet daarbij.

De EBRZ ontwikkelt het gezamenlijk uitvoeringsprogramma op het gebied van kenniseconomie en stimuleert partijen tot inzet op grond van actieve monitoring en met behulp van de inzet van kennispoort.

3.7 Proces van agendavorming en besluitvorming

Vanuit de netwerkgedachte is besluitvorming de resultante van een transparant proces van inbreng vanuit alle betrokken partners. De Regiegroep is procesverantwoordelijk voor de regionale agenda van de Regio Zwolle. De Regiegroep geeft het proces vorm en zorgt voor bekrachtiging van de uitkomsten.

De Regiegroep bewaakt de integraliteit van de agenda en verbindt de ambitie voor de lange termijn (vierde economische topregio) aan de agenda voor de middellange termijn.

Concreet leidt dit tot de volgende werkwijze:

- Ambitie wordt langjarig vastgesteld – door Regiegroep na interactief en transparant proces met alle betrokkenen
- Agenda wordt hieraan verbonden en wordt elke vier jaar geactualiseerd (qua opgaven, op grond van ‘actuele’ uitdagingen) – door Regiegroep na interactief en transparant proces met alle betrokkenen.
- Jaarlijks wordt in de begroting van de regio een (zo concreet mogelijk) jaarwerkplan vastgelegd.
- Agenda wordt voorbereid en uitgewerkt in programma’s – door Tafels op grond van in de agenda opgenomen opdracht vanuit Regiegroep (inclusief aanwijzingen van dwarsverbanden met andere Tafels)
- In de programma’s zijn projectvoorstellen benoemd – door coalities van ‘willenden’, die daartoe middelen (financiën en menskracht) beschikbaar stellen. In het programma zijn projecten en trekkers per project benoemd. Dat kan ook verkennend zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een haalbaarheidsonderzoek of een inventarisatie van draagvlak.

Vaststelling van visie en agenda vindt plaats na uitgebreide consultatie van alle partners. Onderdeel van het consultatieproces zijn collectieve bijeenkomsten of conferenties, waarbij alle partners breed zijn vertegenwoordigd.

Vaststelling geschiedt uiteindelijk door de regiegroep, als laatste stap in het gehele proces. Uiteindelijk mag in deze laatste stap voor niemand een verrassing zitten.

De tafels bereiden de agenda voor. Zij werken met een heldere opdracht. De opdracht van de tafels wordt door de regiegroep bewaakt. Producten van de Tafels worden gedeeld met de partners. Om verantwoordelijk te kunnen blijven, dient de regiegroep altijd (vooraf) met de procesgang in te stemmen.

Uiteindelijk zal de regiegroep de definitieve programma’s vaststellen, als uitwerking van visie en agenda.

7.
Vaststelling van visie, regionale agenda en programma’s vindt plaats door de Regiegroep Regio Zwolle na zorgvuldige voorbereiding door de Tafels en na uitgebreide consultatie van alle partners.

3.8 Van agenda naar resultaat in een cyclisch proces

Het vaststellen van koers en agenda vraagt om brede betrokkenheid van alle partners. Dat vraagt om een pluralistisch model van publieke keuzes maken, waarbij eenheid ontstaat door overtuigingskracht. Dit is de typische wijze van besluitvorming binnen de overheid.

Om van de agenda naar een resultaat te komen, werken we met de manier van de markt. Op een ondernemende wijze, samen met de direct betrokkenen, de coalitie van de willenden. We kiezen het beste van twee werelden. Een duaal verandermodel.

Verandermodel

Overheid	Markt
• Deductief: van geheel naar het deel • Van buitenaf • Van theorie naar probleemoplossing • Sociaal-democratisch • Regelen, verdelen, juridisering	• Inductief: van deel naar geheel • Midden er in, voeten in de klei • Aan de slag en mogelijk daarna algemene lijn • Liberaal • Ondernemerschap
• Het model van de politieke coalitie, een pluralistisch model van publieke keuzes, waarbij eenheid ontstaat door overtuigingskracht. De methode gaat uit van: het identificeren van een probleem, het ontwikkelen van de "juiste" oplossing, het ondersteunen van deze oplossing met lobby en media en (indien relevant) het verankeren van de oplossing in "wetgeving".	• Het venture capital model, waarbij initieel steun (financieel, organisatorisch) wordt gegeven aan groepen die nieuwe ideeën hebben en het talent en de energie om ze te implementeren.
Koers	Realisatie

BMC
YACHT GROUP

In "Regio Zwolle stapt over eigen grenzen" is vastgelegd dat de samenwerking in een cyclisch proces van vier opeenvolgende fasen wordt georganiseerd.

- agendavorming (resultaat: koersagenda en investeringsbudget);
- coalitievorming rond opgaven (resultaat per opgave: coalitie met plan van aanpak);
- uitwerking van de opgaven (resultaat per opgave: uitvoeringsplan) en
- uitvoering van de opgaven (resultaat per opgave: activiteiten, projecten).

Eigenlijk is sprake van een proces van agendavorming en een proces van programma of project realisatie. De eerste 2 stappen horen bij het proces van agendavorming en de laatste 2 bij programma/project realisatie.

In de agendavorming is het essentieel om steeds de ontwikkelingen in de regio nauwlettend te volgen. Het gaat hierbij om zowel de ontwikkeling van brede welvaart als de economische ontwikkeling van de regio. De macro-ontwikkelingen worden gevolgd via monitoring (via de jaarlijkse monitor van Metropoolregio Zwolle bijvoorbeeld). Daarnaast wordt gezien of de gezamenlijke inspanningen van de partners en het programma zichtbaar impact hebben.

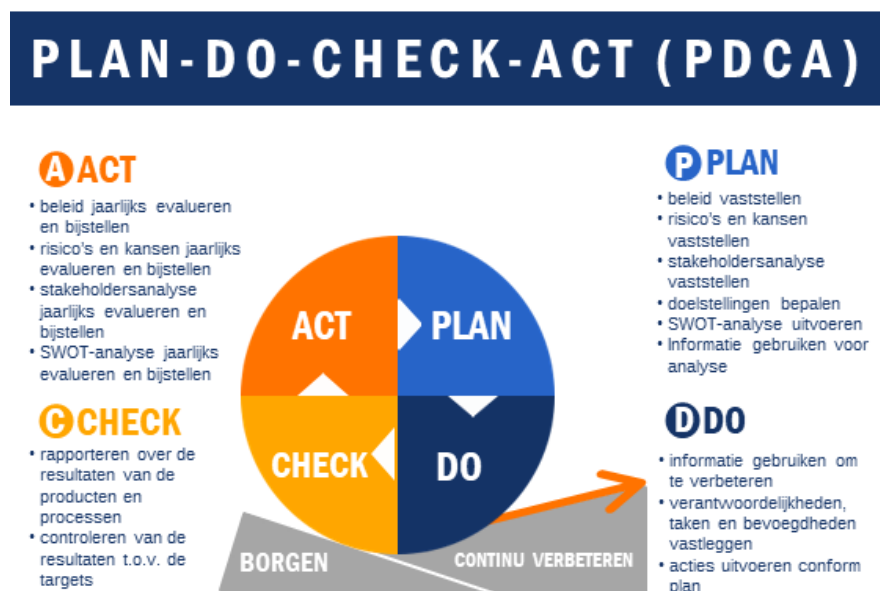
Het proces van project en programma realisatie loopt volgens de normale stappen van projectontwikkeling.



De eerste 2 stappen (initiatief en definitie) vallen samen met de agenda fase.

Ontwerp tot en met nazorg vindt plaats in de coalitie.

Onderdeel van de nazorg is "evaluatie" en dat effecten worden gemonitord en als input dienen voor nieuwe agendavorming. Daarmee wordt het proces cyclisch.



8.

Uitvoering geschiedt door “coalitions of the willing”. Direct betrokkenen die op grond van de agenda werken aan concrete resultaten. Door zorgvuldige monitoring en evaluatie ontstaat een cyclisch proces van agendavorming en uitvoering.

H4 | Verheldering van rollen

In het vorige hoofdstuk zijn we ingegaan op aspecten die van belang zijn bij het maken van keuzes. Centraal staan daarin de oproep om te komen tot een gedeelde ambitie en om recht te doen aan de belangen van de partners.

Slagvaardigheid en opgavegericht werken vragen ook om duidelijkheid ten aanzien van de rollen die de diverse gremia in de regio Zwolle spelen.

Daartoe formuleren wij een aantal adviezen

1. Introduceer een Regionaal Platform waarin het netwerk van collegeleden bijeen komt om de regionale opgaven collectief te bespreken.
2. De Regiegroep heeft als centraal orgaan een belangrijke procesrol. De Regiegroep is uiteindelijk het orgaan dat de Regionale Agenda en de programma's vaststelt.
3. Tafels worden ingesteld door de Regiegroep en hebben een voorbereidende en uitwerkende rol ten aanzien van de opgaven. Zij bieden via de Regiegroep het resultaat van hun werk aan het brede netwerk aan. In de voorbereiding en uitwerking wordt periodiek met alle betrokken portefeuillehouders overleg gevoerd.
4. Om uitvoering te geven aan bestuurlijke opdrachten worden Stuurgroepen geformeerd die afhankelijk van de opgave beschikken over voldoende mandaat om slagvaardig te kunnen opereren. Opdracht en mandaat worden zorgvuldig vastgelegd.
5. De EBRZ heeft de opdracht om het gezamenlijk triple helix programma op het gebied van kenniseconomie te ontwikkelen en te realiseren.
6. De Regio Zwolle draagt als partner bij aan de ontwikkeling van het programma van de EBRZ en draagt zorgt voor de fiattering van en het draagvlak voor de acties die van de overheidsgeschieding worden gevraagd.
7. Twee keer per jaar zijn er bijeenkomsten voor raads- en statenleden; eenmaal lokaal en eenmaal collectief.
8. Het kernteam van burgemeesters ziet toe op de samenwerkingscultuur en de governance van het samenwerkingsverband en bewaakt de verbinding en de betrokkenheid van de partners, met name de gemeenten.
9. Pas de governance(notitie) van de Regio Zwolle aan en leg de rollen en verantwoordelijkheden van de gremia van de Regio Zwolle goed vast.

4.1 Regionaal Platform

Regio Zwolle kenmerkt zich als een soepel werkend netwerk. Een goed netwerk is gebaat bij soepele relaties en dat vraagt om periodieke ontmoeting en onderlinge dialoog.

Daarom pleiten wij voor het structureel vormgeven van deze ontmoeting en dialoog in een (vorm van) Regionaal Platform. Dit is de plaats waar **alle** bestuurders van de Regio bij elkaar komen om de regionale opgaven te bespreken. Kenmerken hiervan zijn:

- Alle leden van de colleges vormen samen het Regionaal Platform (als een soort algemeen bestuur van de Regio Zwolle).
- Het realiseren van de regionale opgaven staat centraal.
- Dat gebeurt in rechtstreekse dialoog met direct betrokkenen.
- Centraal in het Regionaal Platform staat het gesprek, het creëren van een gezamenlijk beeld van de toekomst, draagvlak voor actie en kennis en begrip van elkaar en elkaars inzet.

Het Regionaal Platform heeft een toetsende en bevestigende stem als het gaat om:

1. visie op de toekomst van de regio;
2. regionale strategie en kaders;
3. regionale opgaven en bovenregionale agenda;
4. de randvoorwaarden om regionale opgaven daadwerkelijk te realiseren.

In de Regio Zwolle vindt nu 2 keer per jaar een Regio Zwolle dag plaats. Deze hebben een relationeel en informatief karakter. We pleiten er voor om deze dagen om te vormen tot het Regionaal Platform. De werkwijze zou als volgt kunnen zijn.

- Vier bijeenkomsten per jaar. Hele middag, inclusief informele afsluiting.
- Alle collegeleden zijn uitgenodigd.
- Informele setting. Gesprek staat centraal.
- Accent op regionale opgaven en de aanpak daarvan. De sessie krijgen daarmee een inhoudelijk karakter.
- Triple helix partners worden uitgenodigd op basis van agenda (het te bespreken thema).
- Agenda interactief opstellen. Iedereen kan punten en opgaven aandragen. Opgaven worden getoetst (gaat het om regio, is er een eigenaar, is het een gedeeld thema). Indieners verzorgen zelf bespreking. Brengen en halen dus.
- Het Regionaal Platform wordt voorbereid door Regiegroep.

In de gesprekken van het Regionaal Platform vindt gelijktijdig consultatie plaats van alle direct betrokkenen. Met behulp van actieve werkvormen (zoals world café) en digitale stemtooling (mentimeter) worden thema's besproken.

Om bestuurlijke drukte te voorkomen is het denkbaar om vergaderingen en bijeenkomsten in het kader van de Regio Zwolle allemaal te concentreren op 1 dag, zodat een soort carrousel ontstaat. Voordeel van het op deze wijze vormgeven van het platform is dat veel van de bijeenkomsten die de tafels nu moeten organiseren om alle partners te informeren en te betrekken, gebundeld kunnen worden. De ervaring in andere regio's leert, dat hiermee een overzichtelijkere vergadercyclus ontstaat met minder overlegmomenten. Bovendien activeert een Regionaal Platform waaraan alle bestuurders deelnemen een sterkere regionale verbondenheid.

1 Introduceer een Regionaal Platform waarin het netwerk van collegeleden bijeen komt om de regionale opgaven collectief te bespreken.

4.2 De Regiegroep

De Regiegroep fungeert als het centrale orgaan van de regionale samenwerking. De Regiegroep is verantwoordelijk voor: opstellen van de agenda; het meerjarenprogramma; de inzet van de middelen van de samenwerking (begroting) en het proces van samenwerken tussen alle partijen.

De Regiegroep zorgt voor de externe vertegenwoordiging, de interne werking en het functioneren van de samenwerking en de voorbereiding van de bijeenkomsten van het Platform.

Gezamenlijk zorgen de leden van de Regiegroep dat de agenda van de regio op (inter)nationale podia wordt ingebracht. De burgemeester van centrumstad Zwolle speelt hierbij een vanzelfsprekende centrale rol.

De Regiegroep krijgt in zijn vertegenwoordigende rol de bevoegdheid om op basis van de regionale agenda te onderhandelen en steun te verwerven.

De Regiegroep is als collectief verantwoordelijk voor het proces van voorbereiding van de regionale agenda.

Vaststelling van visie, regionale agenda en programma's vindt plaats door de Regiegroep na zorgvuldige voorbereiding door de Tafels en na uitgebreide consultatie van alle partners.

De Regiegroep is het orgaan dat alle partners van de samenwerking vertegenwoordigt (en dat verankert in haar wijze van samenstellen en van werken). Zij kent de volgende rollen/taken:

- Proces. Zorgdragen voor transparant proces met inbreng van alle partners leidend tot een integrale meerjarige Agenda en een uitvoeringsprogramma.
- Integraliteit. Zorgdragen voor en bewaken van de integraliteit van de Agenda. Zorgdragen voor verbinding tussen de ambitie en de Agenda.
- Monitoring en voortgang. Monitoren van de voortgang van het proces van uitwerking en uitvoering. Beslechten van hiccups. (Opdrachtgeversrol naar Tafels)
- Besluitvorming: vaststelling van de integrale meerjarige Agenda en het uitvoeringsprogramma na zorgvuldige voorbereiding door de Tafels en na uitgebreide consultatie van alle partners.

2 De Regiegroep heeft als centraal orgaan een belangrijke procesrol. De Regiegroep is uiteindelijk het orgaan dat de Regionale Agenda en de programma's vaststelt.

4.3 Tafels

Regionale samenwerking slaagt alleen als we in staat zijn te handelen. Elke opgave zoals benoemd in de agenda heeft een bestuurlijk trekker en een actieve groep bestuurlijk betrokkenen, ondersteund door een klein, deskundig projectteam. Dit noemen we De Tafel.

Voor elke majeure opgave van de regio wordt een tafel ingesteld. Daarbij geldt:

- De bestuurlijk trekker stelt een slagvaardige (bestuurlijke) groep samen. De trekker is het bestuurlijk boegbeeld en ambassadeur, maar ook zelf actief en betrokken.
- Bij de uitwerking van de opgave wordt inbreng vanuit de triple helix geborgd.

- Elke opgave is duidelijk omschreven. Resultaat, tussenproducten en termijnen worden benoemd. De middelen die nodig zijn om de doelen te bereiken (bijvoorbeeld onderzoek) worden beschikbaar gesteld.
- Daar waar voor de realisatie van de opdracht bovenregionaal overleg noodzakelijk is, maakt dit onderdeel uit van de opdracht.
- De opdracht wordt vastgesteld door de Regiegroep. De bestuurlijk trekker kan starten na instemming van het Regionaal platform.
- In de opdracht wordt de wijze van terugkoppeling en communicatie vastgelegd.
- Het projectteam wordt samengesteld uit de organisaties van de betrokken partijen. De bestuurlijke trekker is de formateur van de tafel. De Regiegroep stelt de samenstelling van de tafel vast. Leden van een tafel worden benoemd voor de duur van de vastgestelde opdracht. De samenstelling van alle tafels wordt tenminste herzien in het eerste jaar na de gemeenteraadsverkiezingen. Bij voorkeur voorafgaande aan het vaststelling van de begroting van het daaropvolgend jaar.
- Procesondersteuning wordt geboden door een procesregisseur (vanuit de organisatie van het Regiobureau).
- Periodiek wordt de voortgang besproken in een Portefeuillehoudersoverleg. Alle portefeuillehouders nemen deel. Tussentussen met betrekking tot de opgaven worden besproken. De bestuurlijk trekker brengt daarbij in. Het werkt in andere regio's goed om het moment van overleg te koppelen aan een bijeenkomst van het Regionaal Platform.
- Een opgave wordt afgerond door het resultaat via de Regiegroep aan te bieden aan het Regionaal platform.
- Het aantal Tafels kan fluctueren. In beginsel is elke Tafel tijdelijk. Voor nieuwe opgaven kunnen nieuwe Tafels worden ingericht.

3 Tafels worden ingesteld door de Regiegroep en hebben een voorbereidende en uitwerkende rol ten aanzien van de opgaven. Zij bieden via de Regiegroep het resultaat van hun werk aan het brede netwerk aan. In de voorbereiding en uitwerking wordt periodiek met alle betrokken portefeuillehouders overleg gevoerd.

4.4 Stuurgroepen

In de Regio Zwolle zien we de laatste tijd naast de Tafels ook een aantal stuurgroepen ontstaan. Bovendien ontstaan ten behoeve van het functioneren van de Tafels ook subgroepen. Zo heeft de Tafel Human Capital Agenda een aantal cluster-tafels ingericht op deelgebieden. Daar waar de Tafels meer voor een breed domein verantwoordelijkheid hebben, zien we dat de stuurgroepen een specifieke taak krijgen.

De ambitie van de regio en de snelheid van ontwikkelingen zoals Regio Deal, verstedelijkingsstrategie, NOVI-gebied, investeringsagenda maken dat de netwerksamenwerking niet altijd genoeg slagvaardigheid biedt. Opgavegerichtheid moet worden toegevoegd.

In specifieke situaties van bijvoorbeeld onderhandeling/samenwerking met Rijk e.a. is een kleinere groep met armslag nodig. Een groep die namens de regio kan optreden en daarin wordt gesteund door de partners. Zie het als een vorm van mandaat. Deze groep ontleent dit mandaat aan en staat uiteindelijk onder eindverantwoordelijkheid van de Regiegroep. Opdracht en mandaat wordt zorgvuldig vastgelegd. De formele bekrachtiging van de opdracht loopt via het Regionaal Platform, de collectieve bijeenkomst van alle colleges.

Belangrijk voor het draagvlak is dat de samenstelling van dit soort 'mandaatgroepen' zowel op basis van kwaliteit, betrokkenheid, als regionale spreiding plaatsvindt. De samenstelling wordt formeel bekrachtigd door de Regiegroep.

Het mandaat van zulke groepen heeft bijvoorbeeld betrekking op het overleg met vertegenwoordigers van het Rijk of de inzet en verdeling van middelen. Naast agenderen en programmeren, gaat het hier ook om contracteren en het bewaken van gestelde doelen en ambities.

De bovengenoemde werkwijze voor Tafels geldt ook voor deze stuurgroepen. Vooral belangrijk is dat de opdracht helder wordt gedefinieerd en breed gedeeld met de partners.

4 Om uitvoering te geven aan bestuurlijke opdrachten worden Stuurgroepen geformeerd die afhankelijk van de opgave beschikken over voldoende mandaat om slagvaardig te kunnen opereren. Opdracht en mandaat worden zorgvuldig vastgelegd.

4.5 De Economic Board

De Economic Board beschouwen wij als een speciale tafel. De EBRZ is een structurele triple helix samenwerking van de regio Zwolle gericht op kenniseconomie. Kenniseconomie is het domein waarop overheid, onderwijs en ondernemers elkaar nodig hebben om voortgang te boeken.

Om economische kracht van de regio tot volle wasdom te laten komen, is een langjarige strategische samenwerking nodig tussen tal van partijen binnen (én buiten) de regio. Actoren dienen vanuit hetzelfde idee te werken: "het kan alleen maar samen".

Het fundament is de hechte samenwerking tussen bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen en overheid: de Triple Helix. Niet alleen in het bepalen van het programma, maar ook in de concrete uitvoering moeten partijen elkaar vinden.

De samenwerking is gebaseerd op het aan elkaar koppelen van netwerken, vaak ingebracht door de diverse deelnemers afzonderlijk. Het gaat om los verbonden autonome spelers. De samenwerking zelf heeft geen formele macht, maar is niettemin in staat om resultaten te bereiken. Informatie vloeit door het netwerk en leden wisselen nieuwe behoeften en kansen uit. Een collectieve intelligentie moet ontstaan, zodat deelnemers handelen in een zelforganiserende en aangepaste wijze, zonder centrale sturing.

De opgave ligt in het intensiveren en verdiepen van de samenwerking. Succes hangt af van de bereidheid van de partners om hun eigen agenda of programma af te stemmen op die van andere partners in het netwerk. Bij dit alles zijn twee parameters van belang:

1. Het verbinden van beleidsvoornemens in de wetenschap dat de verantwoordelijkheid op vrijwel alle terreinen (zowel publiek als privaat) gedeeld en gespreid is over meer partijen, waarbij geen van die partijen zich kan beroepen op het alleenrecht op succes (integratie).
2. Communicatie en delen van informatie en verantwoordelijkheden op een zodanig vanzelfsprekende manier dat dit niet van bovenaf of met voorgeschreven methoden of werkwijzen hoeft te worden gestuurd of afgedwongen (interactie).

De samenwerking tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid in de regio krijgt vorm in de EBRZ. De EBRZ is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het economische programma van de regio. De Board bewaakt het programma en het draagvlak bij alle participanten. In de EBRZ stemmen de partners ook hun agenda's en programma's op elkaar af, met als overkoepelend doel: economische structuurversterking van de regio.

De EBRZ fungeert als spil in een actief netwerk van samenwerkende bedrijven, kennisinstellingen en overheden. Partners bundelen daarbij krachten om samen programma's te maken voor de speerpuntsectoren. Dit geschiedt thans in stuurgroepen per speerpuntsector. Met deze programma's verbinden clusters zich op voor hen van belang zijnde thema's en gaan partijen samenwerken in specifieke projecten. Deze projecten vragen om kortdurende, werkende coalities die vanuit een concrete behoefte een concreet doel realiseren.

Kenmerken van de EBRZ zijn:

- Regionale focus en gedeelde ambitie.
- Mobiliseren van belanghebbenden vanuit diverse sectoren en perspectieven.
- Dynamische en flexibele structuren: niet hiërarchisch, netwerken, kennisdeling tussen partners

Taken van de economic board zijn:

- Opstellen economisch programma (Verbinden, Verslimmen en Verduurzamen op thema's als innovatie/technologie, ondernemerschap/business en people/arbeidsmarkt)
- Versterken externe positionering
- Afstemming afzonderlijke agenda's en programma's van de Triple Helix partners
- Bewaken draagvlak
- Bewaken realisatie strategie en programma
- Opdrachtgever voor economisch ontwikkelprogramma (Kennispoort)

Essentieel in deze opsomming zijn de laatste punten. De EBRZ neemt verantwoordelijkheid voor het stimuleren van de economische ontwikkeling van de regio en stimuleert partijen tot inzet op grond van actieve monitoring en met behulp van de inzet van kennispoort.

De directe aansturing van deze uitvoeringsorganisatie is voor de EBRZ essentieel om te kunnen sturen op het economisch ontwikkelprogramma.

De toegevoegde waarde van de EBRZ is:

- Eenheid van beleid in de regio op het terrein van economische ontwikkeling

- Een gezamenlijke strategie die wordt vertaald in uitvoeringsprogramma's waarin bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden zich herkennen
- Regie op realisatie van economische structuurversterking
- Draagvlak bij stakeholders
- Focus in de uitvoeringsinspanningen
- Samenhang tussen acties en afgestemde voortgang
- Externe vertegenwoordiging; deuren openen en spreken met één stem
- Externe positionering (communicatie, branding en lobby); de regio als één sterk merk

5 De EBRZ heeft de opdracht om het gezamenlijk triple helix programma op het gebied van kenniseconomie te ontwikkelen en te realiseren.

4.6 Rolverdeling in de Triple Helix

De partners in de EBRZ ontwikkelen gezamenlijk een toekomstgericht programma. Dit legt de EBRZ vast in document: een meerjarige economisch programma. Het gaat hier meer om programmeren en regisseren, dan om agenderen en aanjagen. De partners in de board brengen daarbij hun eigen "agenda's" in en stemmen hun uitvoering af op de gezamenlijk vastgestelde koers. Daarmee ontstaat gemeenschappelijkheid in strategie en eenheid in de uitvoering. Het principe is dat alle partners verantwoordelijk zijn en blijven voor hun eigen agenda en hun eigen acties. De Board spreekt vooral over de koers, maar houdt ook zicht op de realisatie, middels een vorm van monitoring op het niveau van doelstellingen. Daarnaast is de EBRZ de opdrachtgever voor het uitvoeringsprogramma van Kennispoort.

Wij stellen voor om Kennispoort te beschouwen als het ontwikkelbureau van de economic board. Daar waar in het gezamenlijke programma zaken moeten worden aangepakt en iets georganiseerd moet worden dat niet bij één van de partners is belegd, pakt Kennispoort dat op. Het uitvoeringsprogramma van Kennispoort bestaat uit de acties die gevraagd worden door de EBRZ, die gaan over het versterken van het ecosysteem in de regio. EBRZ is daarmee de inhoudelijke opdrachtgever van Kennispoort.

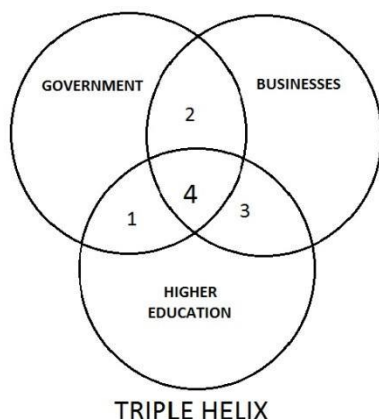
Wij realiseren ons dat dit momenteel nog niet op deze wijze is ingeregeld, maar economische ontwikkeling kan niet plaatsvinden zonder het organiseren van ontwikkelkracht.

In de EBRZ zijn bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en overheid vertegenwoordigd. Alle leden van de board zijn (mede)verantwoordelijk voor de contacten en relaties met hun eigen achterban. Bij het bedrijfsleven geschiedt dat ook via clusterorganisaties. De onderwijsinstellingen gebruiken hiervoor hun gezamenlijk overleg (zoals de Zwolse8). De overheden zijn het sterkst georganiseerd en hebben een samenwerkingsverband in de vorm van de Regio Zwolle

De Regio Zwolle heeft een gemeenschappelijke (overheids)agenda op de domeinen economie, arbeidsmarkt (menselijk kapitaal), leefomgeving, bereikbaarheid en energie. Deze agenda wordt weliswaar afgestemd met de partners in de triple helix, maar is "eigendom" van Regio Zwolle. Het gaat om zaken als ontwikkeling van bedrijventerreinen, ontsluitingen en

bereikbaarheid, openbaar vervoer, woonmilieus, woningbouw-programmering, ontwikkeling landelijk gebied, natuur en cultuur etc. Dit wordt vastgelegd in een vorm van een regionale agenda. Deze agenda ondersteunt het programma van de EBRZ maximaal en neemt de gezamenlijke economische strategie van de triple helix als uitgangspunt.

De Regio Zwolle mag de EBRZ beschouwen als een Tafel. De gremia van de regio Zwolle worden nauw betrokken bij zowel de voorbereiding van het programma, als (uiteindelijk) bij het bekrachtigen van het door de EBRZ ontwikkelde programma. Hierbij is eerder sprake van een vorm van ratificatie, dan van vaststelling!



Als we kijken naar de nevenstaande figuur, gaat het programma van de EBRZ over de acties die partners gezamenlijk inzetten (4) of met een andere partner vanuit de triple helix samen doen (1, 2 en 3) .

De cijfers hebben betrekking op:

1. Kennisinfrastructuur, onderwijsbeleid
2. Politieke economie; ondernemersklimaat
3. Innovatie en research
4. Kenniseconomie

Ook andere zaken zijn nuttig voor de regio, maar maken geen onderdeel uit van het gezamenlijke programma. Denk aan het reguliere onderwijs. Daarvoor zijn en blijven de onderwijs partijen zelf verantwoordelijk. Maar thema's als leven lang leren, bedrijfsvakscholen of techniekpromotie zijn (zeker in de ontwikkelfase) typische onderwerpen voor samenwerking in de triple helix. In de regio Zwolle vindt dit overleg momenteel plaats aan de tafel van de Human Capital Agenda.

In het economische programma van de EBRZ worden ambitie, doelen en inzet geformuleerd, met name ten aanzien van de speerpuntsectoren. Dit programma is geen omvangrijk beleidsstuk, maar een beknopte en heldere opsomming van doelen en acties.

Het economische programma van de EBRZ vormt voor Kennispoort de belangrijkste input voor het jaarlijkse uitvoeringsprogramma. In dit uitvoeringsprogramma wordt de agenda van EBRZ vertaald in concrete actie. De ontwikkelopgave van Kennispoort wordt geduid en uitgewerkt.

Op basis van het programma van de EBRZ wordt een vorm van monitoring op de doelstellingen ontwikkeld. De monitor gebruikt de EBRZ om (jaarlijks) de gezamenlijke koers en de daarvoor in te zetten acties verder te verfijnen.

Los van de monitor ten behoeve van de EBRZ legt Kennispoort in zijn jaarverslag verantwoording af van de wijze waarop programma's en projecten zich ontwikkelen en de wijze waarop Kennispoort hierbij heeft geacteerd.

De partners in de Regio Zwolle hebben belang bij coherente regionale actie op het gebied van economie. Regio Zwolle is daarom actief partner in de triple helix en ondersteunt de triple helix samenwerking waar mogelijk.

Uitgangspunt hierbij is en blijft dat bij economische actie vooral het bedrijfsleven “in the lead” is. De rol van de overheden is faciliterend en ondersteunend, steeds met het algemeen belang van de regio voor ogen.

In het proces van vaststelling van het programma van de EBRZ speelt de Regiegroep van de Regio Zwolle een belangrijke rol als het gaat om proces van consultatie van de overheidspartijen. De Regiegroep bekrachtigt het economisch plan na de consultatie van zijn achterban.

6 De Regio Zwolle draagt als partner bij aan de ontwikkeling van het programma van de EBRZ en draagt zorg voor de financiering van en het draagvlak voor de acties die van de overheidsgeleding worden gevraagd.

4.7 Draagvlak bij raden en staten

Gemeenteraden en Provinciale Staten nemen in de regionale samenwerking een essentiële positie in. Intergemeentelijke samenwerking is noodzakelijk vanuit het besef dat de inwoners van gemeente en provincie 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?”

De regionale agenda met de visie op de toekomst van de regio, de doelen en de acties wordt via de gemeenteraden en de staten vastgesteld. Hiermee binden zij zich aan het regionale programma. Het betreft een agenda voor de duur van 4 jaar.

Twee maal per jaar worden alle raads- en statenleden uitgenodigd voor een “regio-avond”. Hierin staat de ontwikkeling van de regio centraal. Het programma voor de komende periode en de opbrengsten van de afgelopen periode worden toegelicht.

Eén bijeenkomst vindt lokaal plaats, met de eigen regionale vertegenwoordigers in een centrale rol. De andere bijeenkomst vindt regionaal plaats. Daarvoor worden alle raads- en statenleden uitgenodigd.

In een onlangs ingestelde klankbordgroep zijn alle raden en staten vertegenwoordigd. Met deze klankbordgroep vindt afstemming plaats over de wijze waarop raden en staten nauwer bij de Regio Zwolle betrokken kunnen worden. Uit de enquête die wij begin 2021 voor dit onderzoek hebben gedaan (zie de separate bijlage bij dit rapport), blijkt dat de betrokkenheid van raads- en statenleden nog beperkt is. Met de klankbordgroep kan de invulling van de “regio-avonden” worden vormgegeven in samenspraak met een vertegenwoordiging van de griffies.

7 Twee keer per jaar zijn er bijeenkomsten voor raads- en statenleden; eenmaal lokaal en eenmaal collectief.

4.8 Succesvolle samenwerkingscultuur

Kenmerk van de Regio Zwolle is de soepele en prettige samenwerkingscultuur. Uit de gesprekken blijkt ook een keerzijde. Je moet elkaar ook wel durven en blijven aanspreken! Maar de uitgangspositie van de Regio Zwolle is meer dan uitstekend. Hieronder nog een aantal aandachtspunten voor een succesvolle samenwerkingscultuur.

- open en flexibele allianties
- samenwerken zonder bureaucratie
- uitgaan van eigen kracht, op basis van een gedeelde visie en identiteit
- een heldere verdeling van verantwoordelijkheden
- goede wederzijdse kennisdeling en transparantie
- een open en gedurfde bestuursstijl
- openstaan voor nieuwe, onverwachte en spannende combinaties
- projectmatig werken en bijdragen in hulpmiddelen vanuit deelnemende partners
- vertrouwen en kwaliteit van het samenwerkingsproces (gunnen, vertrouwen, vieren van successen);
- ambassadeurs/eigenaren van de samenwerking (zowel bij gemeenten en provincies als bij inwoners en de triple helix).

Bestuurlijke stijl

- Open, op samenwerking gerichte bestuursstijl
- Neem alleen (eind)verantwoordelijkheid in regionale samenwerkingsverbanden als het inhoudelijk past bij je portefeuille of aandachtsgebied
- Het maatschappelijke vraagstuk centraal
- Investeer in sociale netwerk
- Wees kritisch-opbouwend en sta open voor nieuwe argumenten en leerervaringen
- Organiseer ontmoetingen buiten de eigen kring; vooral ook met professionals die een rol spelen op het betreffende maatschappelijke probleemveld.
- Stel aanhoudend de volgende vragen: Wat is opgave? Voor wie doen we het? Met wie doen we het? Zijn de plannen haalbaar? Wie kan realiseren?
- Praat met elkaar, niet over elkaar
- Spreek elkaar aan op resultaat.

In een vrijwillige, lichte samenwerking, als die van de Regio Zwolle, is het mogelijk om krachtig te zijn, als we zowel gezamenlijk heldere keuzes maken, als elkaar houden aan de gemaakte afspraken.

We willen allemaal dat ieder zijn afspraken nakomt, dat we kort en krachtig vergaderen (zonder dat anderen afhaken), dat er direct gecommuniceerd wordt en dat iedereen eerlijk zegt wat hij vindt en doet wat-ie zegt. Dat vraagt om aanspreken. Goed aanspreken is lastig. Het zit niet in wat we doen, het zit in hoe we er over denken. Aanspreken gaat niet alleen over kritiek geven, maar ook over kleur bekennen. Het gaat over tolerantie én grenzen stellen, over aanspreken én aanspreekbaar zijn.

Investeren in aanspreken leidt niet alleen tot een betere samenwerking, maar levert ook meer resultaat op.

Kleur bekennen betekent ook dat duidelijk is waarom je aan tafel zit. De Regio Zwolle vraagt om actieve, betrokken partners, die weten wat ze brengen en wat ze willen halen.

De samenwerkingscultuur moet blijvend gevoed worden. Dat is een collectieve opgave. Dit vraagt om een periodiek gesprek. Bovendien is het verstandig om er voor te zorgen dat er een groep is die zich hierom blijft bekommeren. In de Regio Zwolle past dit het beste bij het kernteam van burgemeesters.

8 Het kernteam van burgemeesters ziet toe op de samenwerkingscultuur en de governance van het samenwerkingsverband en bewaakt de verbinding en de betrokkenheid van de partners, met name de gemeenten.

4.9 De Governance van de Regio Zwolle

In oktober 2018 heeft de Regio Zwolle een governance notitie vastgesteld met uitgangspunten en een bondige beschrijving van de diverse gremia. De notitie verdient een update. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn: het platform van de netwerksamenwerking; besluitvorming en de positionering van de EBRZ en de portefeuillehoudersoverleggen.

In het document zijn de gremia als volgt beschreven. Aanpassingen zijn zichtbaar gemaakt.

1. Regiegroep **is verantwoordelijk voor samenwerking op het gebied van publieke opgaven.** De Regiegroep bewaakt als het centrale gremium in de regio de grote lijnen van de regionale samenwerking door overzicht en regie. De Regiegroep is verantwoordelijk voor: het opstellen van de agenda; het meerjarenprogramma, **het financieren van het programma (begroting en jaarrekening)** en het **proces van** samenwerken tussen alle partijen.
2. Kernteam (overleg van de burgemeesters) ~~adviseert de Regiegroep op het~~ **ziet toe op het** functioneren **en met name de governance** van het samenwerkingsverband van overheden. Zij ~~bezielt het gehele terrein van de regionale samenwerking, agendeert en draagt bij aan~~ **bewaakt de** verbinding en de betrokkenheid van de partners **en met name de gemeenten (colleges en raden).**
3. Economic Board is ~~een Tafel~~ **verantwoordelijk voor de ontwikkeling van kenniseconomie in de regio Zwolle. Het betreft de** totstandkoming, uitwerking, realisatie **van de economische strategie.** ~~Adviseert Regiegroep over andere opgaven.~~ EBRZ stelt de economische agenda van de regio op, houdt deze actueel en draagt deze met gezag in een breed netwerk uit.
4. **De Regiegroep stelt** Tafels **in** per opgave. **De Tafels** zorgen voor **voorbereiding en** uitwerking van een opgave. **Zowel agenderend tijdens het proces van agendavorming als concretiserend bij het voorbereiden van (uitvoerings)programma's.**
5. Coalities werken en voeren concrete projecten uit.
6. Portefeuillehoudersoverleg vanuit overheden als voorpost voor de Tafels. Incidenteel en afhankelijk voortgang. **Elke tafel zorgt ervoor dat partners uit overheid en triple helix aangehaakt en betrokken zijn. Daarvoor wordt ook periodiek gesproken met de betrokken portefeuillehouders van alle deelnemende overheden.**
7. Overleg gemeentesecretarissen; het organiseren van capaciteit vanuit de overheden voor regionale opgaven.
8. Overleg griffiers om de betrokkenheid van Raden en Staten te bevorderen.

De governance notitie is niet erg concreet als het gaat over besluitvorming (door de Regiegroep). Bovendien ontbreekt een beschrijving van de relatie tussen netwerk enerzijds en gremia van de Regio Zwolle. Voor dat laatste punt introduceren we een Regionaal Platform

9 Pas de governance(notitie) van de Regio Zwolle aan en leg de rollen en verantwoordelijkheden van de gremia van de Regio Zwolle goed vast.

H5 | Versterking uitvoeringskracht

Als we kijken naar de succesfactoren voor samenwerking zoals Kaats en Opheij die hebben benoemd (zie 3.1) zijn we in hoofdstuk 3 ingegaan op ambities en belangen en in hoofdstuk 4 op relaties en organiseren. In dit hoofdstuk gaan we in op het 5e punt: een betekenisgevend proces, gericht op effect. Het gaat om daadkracht, effectiviteit en uitvoeringskracht

De term 'uitvoeringskracht' is sterk verbonden met het creëren van publieke waarde. Wij zien uitvoeringskracht als een verzamelnaam van essentiële kwaliteiten (krachten) van publieke organisaties die ertoe bijdragen dat zij beleid kunnen uitvoeren om gewenste resultaten te boeken. In de literatuur wordt uitvoeringskracht in verband gebracht met de volgende kwaliteiten of krachten¹.

1. Samenwerkingskracht:
het vermogen om samenwerkingen aan te gaan, verbindingen te leggen en partijen bij elkaar te brengen om publieke waarden te creëren. Hierbij gaat het om interventies rondom het versterken van democratische legitimatie, mechanismen voor kennisdeling en het bevorderen van financiële armslag van overheden.
2. Bestuurskracht:
het vermogen om gezaghebbend te besturen, besluiten te nemen in het belang van burgers, en daarbij recht te doen aan rechtsstatelijke en democratische waarden als legitimiteit, betrouwbaarheid en responsiviteit.
3. Financiële kracht:
de financiële armslag van de overheid, die zodanig is dat ambities verwezenlijkt kunnen worden en in lijn zijn met de verdeling van verantwoordelijkheden tussen bestuurslagen.

Publieke organisaties die beschikken over deze kwaliteiten zijn in staat om publieke waarde te creëren. Belangrijke randvoorwaarden hiervoor zijn adequate (wettelijke) kaders, budgetten, personele capaciteit, kennis, bestuurscultuur en motivatie.

In de vorige 2 hoofdstukken hebben we met name de eerste 2 aspecten bekeken. Hoe je komt tot succesvol samenwerken, hoe de regio keuzes maakt en hoe met duidelijke rollen aan bestuurskracht wordt gewonnen. Nu gaat het over het laatste punt: het verwezenlijken van de ambities. Komen van agenda naar uitvoering.

De samenwerking moet worden omgezet in resultaten. Dit vraagt om organisatie en werkprocessen. Bij het toetsen daarvan kunnen de volgende criteria worden gehanteerd.

1. Effectiviteit:
De samenwerking stelt partners in staat om de doelen van samenwerking te realiseren.
2. Efficiëntie en kostenbeheersing:
De samenwerking werkt tegen zo gering mogelijke kosten en inspanningen.
3. Kwaliteit:
De samenwerking stelt partners in staat om kwaliteit te garanderen.

¹ Studiegroep Interbestuurlijke en Financiële Verhoudingen. (2020). Als één overheid slagvaardig de toekomst tegemoet!

4. Flexibiliteit:
De samenwerking biedt de mogelijkheid om op relatief eenvoudige wijze nieuwe taken op te pakken of nieuwe samenwerkingspartners toe te laten.
5. Draagvlak:
De toedeling van taken en verantwoordelijkheden is voor alle belanghebbenden duidelijk en kan rekenen op draagvlak.
6. Duurzaamheid:
De samenwerking bevat voldoende waarborgen voor continuïteit.

Wij formuleren 4 adviezen voor de Regio Zwolle om zijn uitvoeringskracht te versterken.

1. Het tot stand brengen van een coalitie vraagt om bestuurlijk eigenaarschap, toegewijde kwartiermakers en voldoende proces- en startgeld.
2. Om werkzame coalities te formeren, moet Regio Zwolle alliantiemakelaars inzetten. Alliantiemakelaars worden per opgave aangezocht op basis van inhoudelijke expertise. De ontwikkelkracht op het terrein van economie wordt ondergebracht bij een regionaal werkende economische ontwikkelingsmaatschappij, waarbij de triple helix in de regio zeggenschap heeft. Voor de meer publieke opgaven worden alliantiemakelaars bij het regiobureau ondergebracht.
3. Onderzoek een verhoging van de regionale bijdrage per inwoner om de uitvoeringskracht van Regio Zwolle te kunnen versterken. Koppel deze vraag aan het concrete programma van de eerstkomende meerjarenplan.
4. Benut programma's als de Regio Deal nadrukkelijk als katalysator voor toekomstige uitvoeringskracht. Breng uitvoerders samen en maak de doorkijk naar de toekomst. Zoek collectief naar meekoppelkansen.

5.1 Coalitievorming

In het model van de Regio Zwolle ligt de besluitvorming op het niveau van de regio expliciet bij de Regiegroep. Het zijn echter coalities van betrokken partijen die uiteindelijk de (vastgelegde) programma's en projecten tot uitvoering brengen. Niet iedereen is dus bij de uitwerking en uitvoering betrokken.

Uitvoering en agendavorming hebben met elkaar een relatie. In paragraaf 3.8 is stilgestaan bij het cyclische proces van beleidsvorming.

Het proces van project en programma realisatie loopt volgens de normale stappen van projectontwikkeling. De eerste stappen (initiatief en definitie) vallen samen met de agendafase. De overige fasen zijn voorbehouden aan de coalitie (ontwerp, voorbereiding en realisatie). Elk project eindigt met een "evaluatie", waarbij effecten worden gemonitord en als input dienen voor nieuwe agendavorming.

Voor coalities hanteren we een aantal uitgangspunten.

- De coalitie bestaat uit betrokken partijen die alle verantwoordelijkheid nemen en zich willen inzetten. De samenstelling van de coalitie is zodanig dat de opgave gerealiseerd kan worden. Alle noodzakelijke expertises zijn voorhanden.
- De coalitie legt gezamenlijke afspraken vast. Maakt goed onderbouwde keuzes, effectieve interventies, nieuwe praktijk. De coalitie werkt fact-based en gaat uit van beschikbare cijfers. Doelen zijn realistisch en haalbaar. De afspraken en resultaten worden gemonitord en geëvalueerd.
- De coalitie is resultaatgericht en zorgt voor een optimale samenwerking. De coalitie legt relaties met en bouwt zoveel mogelijk voort op bestaande lokale netwerken en maakt gebruik van regionale consortia en bestaande samenwerkingsverbanden.

De vraag is nu: hoe komen we aan werkzame coalities?

De ervaring leert dat coalities zelden spontaan tot stand komen. Daar is altijd speciale inzet voor nodig. Dat vraagt om toegewijde kwartiermakers, zowel bestuurlijk, als ambtelijk.

Neem het voorbeeld van Human Capital Agenda in de regio. Weliswaar in eerste instantie gericht op het proces van agendavorming, maar niettemin illustratief voor het proces van coalitievorming. In een periode van een aantal jaren is hier naartoe gewerkt. Ooit begonnen met een initiatief van de stad Zwolle, is uiteindelijk een knap programma tot stand gebracht. Waarbij in de startfase enkele bestuurders het voortouw hebben genomen om andere partijen aan te haken. Essentieel is daarbij de rol van de ambtelijke ondersteuners om stappen voor te bereiden en vast te leggen.

Zonder compleet te kunnen zijn, zijn in het proces van totstandkoming van HCA de volgende stappen doorlopen.

- Constatering opgave: voldoende beschikbaarheid arbeidskrachten.
- Gemeente Zwolle neemt initiatief, samen met Hardenberg, Kampen en Meppel.
- Zwolle stelt onderzoeksbudget beschikbaar; formuleert opdracht
- Aanvullende Rijksbijdrage Dwsra (ministerie SZW) van 4 ton komt beschikbaar, gericht op samenwerking en regie (2017-2018)
- Vervolgens bouwen aan samenwerking: partijen bij elkaar brengen
- Leiderschap van bestuurlijke initiatiefnemers. Legitimatie opgave bij partners
- 1500 ondernemers bevroegd
- Onderzoeksprogramma opgestart, experimenteren
- 2018, 2019: koppeling met regio deal (tweede tranche)
- Proces van verkrijgen van instemming en overeenstemming op 5 fronten.
 - a. Economic Board (triple helix overleg)
 - b. Werkbedrijf (triple helix overleg)
 - c. Overheid
 - d. Onderwijs
 - e. Ondernemers
- Opbouw van proces van publieke besluitvorming
 - a. 6 voorbereidende ambtelijke overleggen
 - b. 5 bestuurlijke overleggen
 - c. Regiegroep
 - d. Alle colleges/raden

- Uiteindelijk besluitvorming over financiële bijdrage van gemeenten: € 1,80 per inwoner gedurende 5 jaar

1 Het tot stand brengen van een coalitie vraagt om bestuurlijk eigenaarschap, toegewijde kwartiermakers en voldoende proces- en startgeld.

5.2 Alliantiemakelaars

Coalities komen niet vanzelf tot stand. Voor de inbreng van middelen geldt hetzelfde. Dat vraagt uitgebreid voorwerk en het schetsen van kansen en mogelijkheden voor potentiële deelnemers. Om coalities te bouwen hebben we inhoudelijk deskundige alliantiemakelaars nodig. Zij werken nauw samen met de bestuurlijke trekker.

Een alliantiemakelaar:

- heeft kennis van opgave en het gebied;
- kent het netwerk, de initiatieven;
- kan verbinden, netwerken, in- en extern schakelen;
- steunt vernieuwing en transitie;
- maakt connectie in triple helix;
- activeert partijen verantwoordelijkheid te nemen (niet overnemen);
- ziet kansen;
- zoekt nieuwe verdienmodellen;
- weet plannen te concretiseren en tot uitvoering te brengen.

De alliantiemakelaar is met name actief in de fase waarin agendavorming overgaat in realisatie. Daar waar regionale doelen worden vertaald in een concreet voorstel of project. Vaak is dit de definitiefase van een project. De opgave is bepaald en wie gaat er nu wat aan doen? De alliantiemakelaar begeleidt partners bij het tot stand brengen van een concreet ontwerp, de ontwikkeling van de businesscase. Dit vraagt nadrukkelijk inhoudelijke expertise. Hiervoor is meer nodig dan proceskennis. De alliantiemakelaar verbindt op inhoud. Het maken van een propositie op multimodaal vervoer vraagt bijvoorbeeld kennis van logistiek en de wereld van verladers, terwijl de omslag naar smart industry vraagt om kennis van internet of things en robotisering.

De alliantiemakelaar is vooral een verbinder die een alliantie smeedt tussen de betrokken partijen en hen verbindt in het tot resultaat brengen van de opgave via een concreet programma of project.

De Regio Zwolle moet het mogelijk maken dat op de belangrijke opgaven van de regio "alliantiemakelaars" actief zijn. Alliantiemakelaars worden per opgave aangezocht. Vaak vormen zij een duo met de (ambtelijke) programmamanagers, die meer een procesrol hebben en een adviesrol naar Regiegroep en Tafels. Voor de meer publieke opgaven worden de alliantiemakelaars ondergebracht bij het regiobureau. De ontwikkelkracht op het terrein van economie wordt versterkt door alliantiemakelaars onder te brengen bij een regionaal werkende

economische ontwikkelingsmaatschappij, waarbij de triple helix in de regio zeggenschap houdt. Denk hierbij aan Kennispoort. Een verbinding en uitwisseling tussen deze twee groepen is meer dan gewenst. Denk aan een fysieke bundeling op 1 plek.

2 Om werkzame coalities te formeren, moet Regio Zwolle alliantiemakelaars inzetten. Alliantiemakelaars worden per opgave aangezocht op basis van inhoudelijke expertise. De ontwikkelkracht op het terrein van economie wordt ondergebracht bij een regionaal werkende economische ontwikkelingsmaatschappij, waarbij de triple helix in de regio zeggenschap heeft. Voor de meer publieke opgaven worden alliantiemakelaars bij het regiobureau ondergebracht.

5.3 Inzet en middelen

Om de samenwerking om te zetten in resultaten zijn geld en mensen nodig. In de Regio Zwolle is de afspraak gemaakt dat de ambtelijke ondersteuning van de regionale samenwerking voor een belangrijk deel via detachering vanuit de deelnemende partners zelf plaats vindt. Op deze wijze is een klein team ontstaan dat momenteel uit circa 9 personen (7 FTE) bestaat. Dat is krap.

Er wordt veel tot stand gebracht met weinig mensen, maar de omvang van het team maakt het ook kwetsbaar. Zeker nu de regio de omslag aan het maken is van netwerksamenwerking naar opgavegerichte samenwerking. Daarvoor is meer armslag nodig. Het is slim om het bureau "lean and mean" te houden en te richten op de bestuurlijke processen van agendavorming en programmering. Maar dat betekent dat men nadrukkelijk de uitvoeringsfase moet gaan bemensen en organiseren. Dat vraagt veel procestijd en de inzet van kwartiermakers (zie het vorige punt).

Het organiseren van uitvoeringskracht vraagt naast de inzet van mensen ook om start- en procesgeld. In een aantal gevallen zal bijvoorbeeld onderzoek nodig zijn of is externe expertise noodzakelijk. Het is wenselijk om op het niveau van de Regio Zwolle over voldoende middelen hiervoor te beschikken.

Dat geldt overigens ook voor Kennispoort. Het is wenselijk dat ook Kennispoort als ontwikkelingsmaatschappij niet alleen de helpende hand biedt aan regionale ondernemers, maar ook los daarvan nieuwe initiatieven en (dus) coalities kan opbouwen, voortvloeiend uit het economisch programma van de regio.

Het valt buiten de scope van ons onderzoek om hier voor de Regio Zwolle een bedrag aan te hangen. Maar versterking van de uitvoeringskracht zal betekenen dat de bijdrage voor regionale samenwerking moet worden verhoogd. Het is verstandig om hier serieus onderzoek naar te doen en dit bijvoorbeeld tegelijkertijd met het eerstkomende meerjarenprogramma voor te leggen aan de partners. Wij geloven niet dat de noodzakelijke expertise op dit moment beschikbaar kan komen uit doorleen via de deelnemende partners. Daarvoor is de vraag vaak te specifiek.

Een hogere bijdrage past bij de ambities van de regio. En de successen uit het verleden zijn een prima indicatie dat het goed bestede middelen zijn.

We weten uit recente publicaties dat veel gemeenten in financieel zwaar weer zitten en moeite hebben om hun begroting rond te krijgen. Dit is niet de beste tijd om te vragen om meer geld. Van de andere kant is het wel nodig om stappen te kunnen zetten.

In het onderzoek is het daarom aan te bevelen om nadrukkelijk ook te kijken naar èn een hogere bijdrage van de provincies èn het (op onderdelen) introduceren van een profijtbeginnsel, waarbij partijen die het meeste profiteren een hogere bijdrage bijdrage geven.

3 Onderzoek een verhoging van de regionale bijdrage per inwoner om de uitvoeringskracht van Regio Zwolle te kunnen versterken. Koppel deze vraag aan het concrete programma van de eerstkomende meerjarenplan.

5.4 Resultaten boeken: Regio Deal als katalysator

Door de belangrijkste meervoudige opgaven van de regio integraal aan te pakken, wil de regio Zwolle een toekomstbestendige regio creëren. Dit vraagt om een sterke, continue inzet van alle betrokkenen en het tot stand brengen van brede beweging om de ambities en doelen te bereiken die in de regionale opgave zijn gesteld.

Een regionale agenda is mooi, maar dat blijft slechts een middel. Het gaat om het samen resultaten behalen. Daarom moeten de uitvoeringsprogramma's ook een centrale rol hebben in de samenwerking.

De programma's die reeds in uitvoering zijn, moeten dan ook maximaal worden benut om de regionale ambities verder te brengen en als katalysator dienen voor verdere actie. Een goed voorbeeld hiervan is de Regio Deal. Met de Regio Deal willen Rijk en Regio door middel van een integrale aanpak een impuls geven aan de brede welvaart.

De Regio Deal bevat een zorgvuldig samengestelde selectie van activiteiten, ondergebracht in programmalijnen, die bijdragen aan de regionale opgaven. De verschillende programmalijnen en projecten hangen nauw samen met elkaar. De samenhang en de synergie tussen de activiteiten en projecten moet worden bewaakt en bevorderd.

De Regio Deal beschouwen we niet uitsluitend als een projectenportfolio, een aantal toevallige projecten die nu gefinancierd worden. We zien de regio Deal als een katalysator voor regionale ontwikkeling.

In de aanvraag zijn zorgvuldig de opgaven van de regio geduid en is een relatie gelegd met de sustainable development goals van de Verenigde Naties.

De Regio Deal is vastgesteld door de Regiegroep. Voor de uitvoering van de Regio Deal is een stuurgroep vastgesteld. De stuurgroep bewaakt de Regio Deal en is de gesprekspartner met het rijk.

Niet alleen moet worden zorggedragen voor een systeem van monitoring dat voldoet aan de eisen van het Rijk, maar er zal ook zorg gedragen moeten worden voor een vorm van connectie tussen de verschillende programma's en projecten. Deze connectie is niet zozeer op het niveau van projectontwikkeling gewenst, maar eerder op het niveau van de ambities en doelen van het programma zelf.

Regiegroep en stuurgroep dienen zorg te dragen dat dit wordt ingericht. De verschillende Tafels kunnen elk voor zich een rol spelen bij het bepalen van vervolgstappen. Zo wordt de uitvoeringspraktijk een basis vervolgstappen.

Door zorg te dragen voor een verbinding tussen programma's en projecten en om daarbij het netwerk van direct betrokken uitvoerende aan te haken, wordt het mogelijk om te reflecteren op de ambities, doelen en resultaten. Om de doorkijk te maken naar de periode na de Regio Deal.

Partijen zijn per programmalijn verbonden door een gemeenschappelijke ambitie. Maar dit is zelden gearticuleerd en zelden breed gedeeld. Hoe duidelijker opgaven en ambities gedeeld zijn, hoe scherper er zowel collectief als individueel aan gewerkt kan worden. 'Meekoppelkansen' vanuit andere bronnen kunnen nadrukkelijk worden gezocht en bevorderd. De connecties tussen verschillende programmalijnen dienen nadrukkelijk te worden benut.

4 Benut programma's als de Regio Deal nadrukkelijk als katalysator voor toekomstige uitvoeringskracht. Breng uitvoerders samen en maak de doorkijk naar de toekomst. Zoek collectief naar meekoppelkansen.

Bijlage 1 | Karakterisering Regio Zwolle

Inwoners

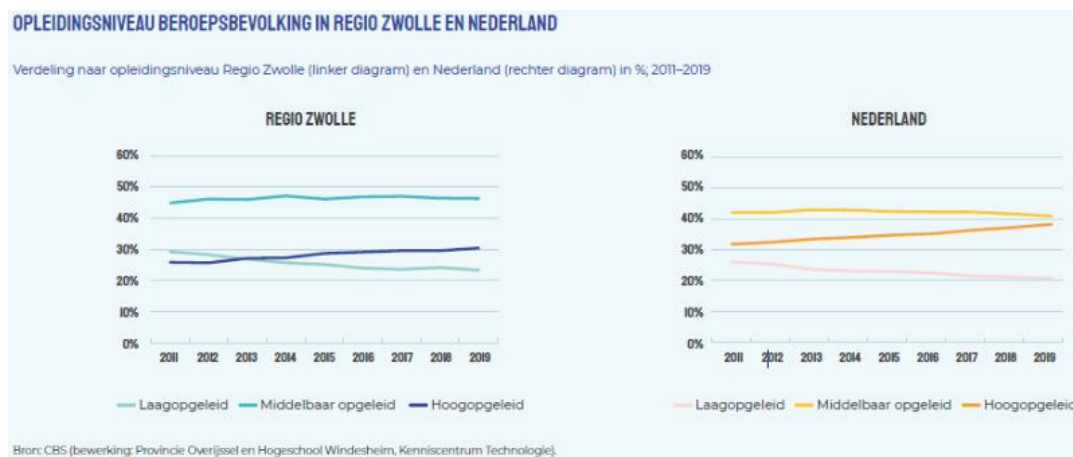
De regio telt 779.365 inwoners begin 2020. Het aantal inwoners van Regio Zwolle blijft voorsnog groeien. De groei vlakt echter steeds verder af. In delen van de regio is sprake van vergrijzing in een hoog tempo. De bevolkingstoename concentreert zich met name in en direct rondom Zwolle. De overloop uit de Randstad is succesvol opgevangen.

Economie

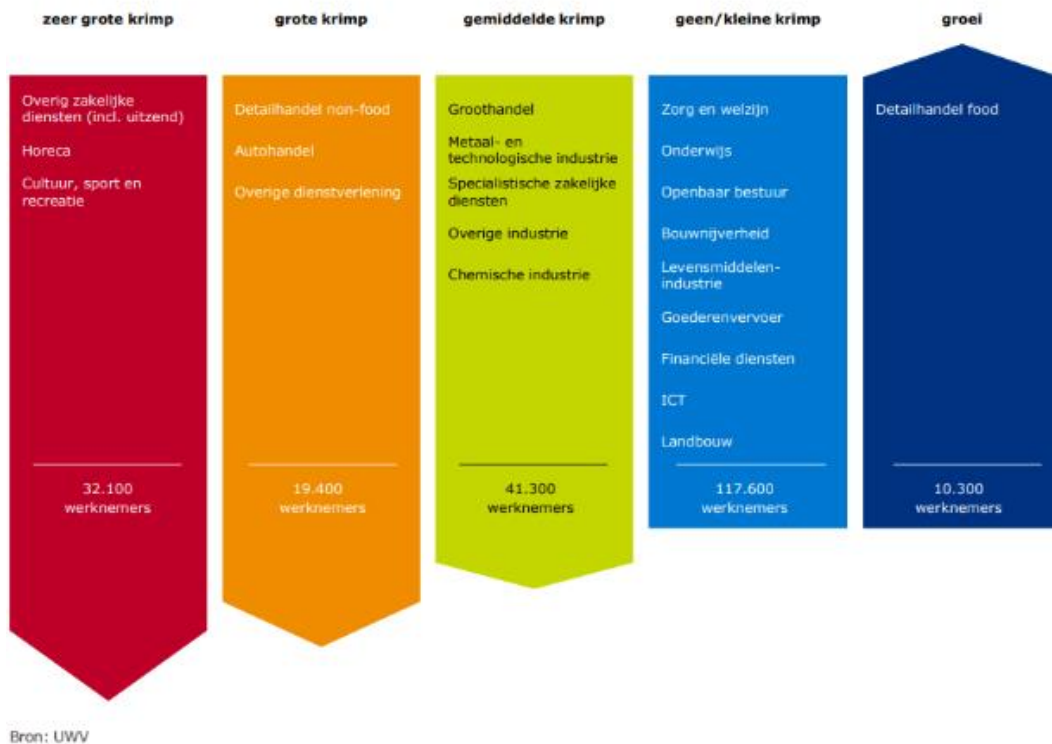
Regio Zwolle heeft een regionale economie met een brede basis aan activiteiten, waarop gemiddeld genomen goed wordt gepresteerd. Maar de regio excelleert niet nadrukkelijk op één of enkele terreinen. De werkgelegenheid bedraagt 405.000 banen met 72.500 bedrijfsvestigingen in de regio. Het aantal eenmanszaken groeit hard. De eenmanszaken vormen 62 procent van het bedrijvenbestand. In 2019 bedroeg het Bruto regionaal product 29,8 miljard. In Regio Zwolle wordt vanwege de coronacrisis over het hele jaar 2020 een gemiddelde krimp van 5 procent verwacht. Openstaande vacatures zijn in 2020 vanwege corona teruggelopen.

Arbeidsmarkt

Eind 2019 hadden 407.000 personen woonachtig in Regio Zwolle een betaalde baan. De werkloosheid was laag, 2,8% van de beroepsbevolking had geen werk. Het aandeel hoogopgeleiden is gestegen naar 30 procent van de beroepsbevolking. Acht jaar eerder was dit 26 procent. Afgezet tegen de landelijke ontwikkelingen blijft het aandeel hoogopgeleiden achter. De beroepsbevolking van Regio Zwolle bestaat uit relatief veel middelbaar opgeleiden.



Onderstaande figuur laat de impact van corona zien op de verschillende sectoren. Zo is een grote krimp in de werkgelegenheid in bijvoorbeeld de horeca te verwachten (links in het rood) en groei te verwachten in de detailhandel food (rechts in het blauw). Onderaan de impactcategorie staat hoeveel werknemers in Regio Zwolle in deze sectoren werkzaam zijn.



Leefomgeving

De woningmarkt is verhit. Schattingen geven aan dat in Regio Zwolle in de komende tien jaar sprake is van een uitbreidingsbehoefte met ruim 24.000 woningen en appartementen. Gemeente Zwolle kent de grootste uitbreidingsopgave. Niet in alle gemeenten zijn nieuwe woningen nodig.

De totale netto oppervlakte, die aan bedrijven is of kan worden uitgegeven (exclusief infrastructuur en groen), is vanaf 2011 tot 2019 nauwelijks veranderd in Regio Zwolle. Het bedrijventerreinenareaal schommelt rond de 4.500 hectare. De hoeveelheid grond die daadwerkelijk wordt gebruikt door bedrijven is per saldo met ruim 300 hectare toegenomen.

De afgelopen drie jaar is de leegstand op de kantorenmarkt in de gemeente Zwolle afgenomen. De winkelleegstand is gedaald, maar minder hard dan landelijk.

Bereikbaarheid

Regio Zwolle, met daarin kernstad Zwolle, is een belangrijk scharnierpunt voor verkeer, zowel via water, weg, als spoor. Na Utrecht is de stad Zwolle het grootste spoorknooppunt van Nederland. Door de centrale ligging en het infrastructurele netwerk in en rond Zwolle zijn Amsterdam, Utrecht, maar ook bijvoorbeeld Arnhem, Groningen en Leeuwarden in ongeveer een uur te bereiken.

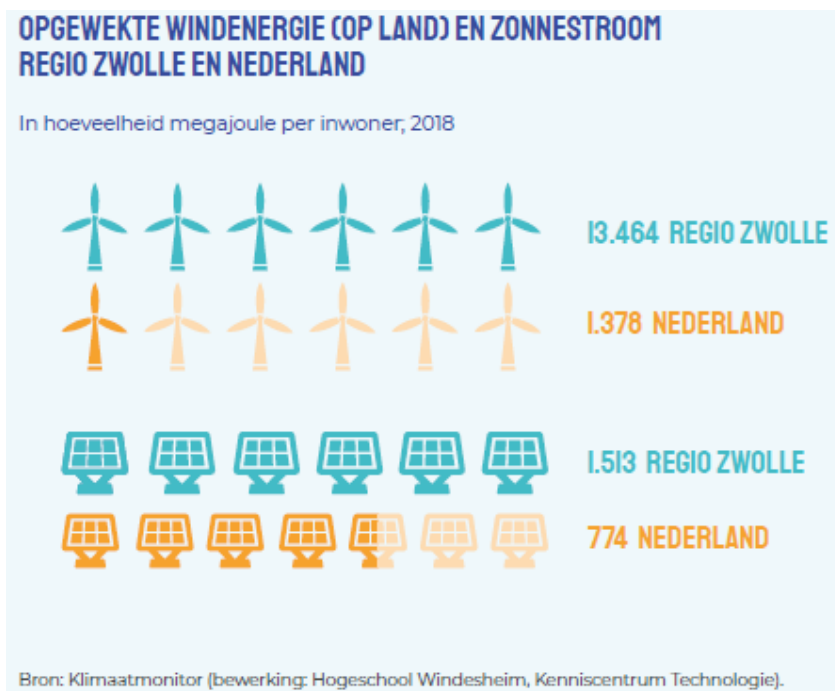
In Regio Zwolle ontstond in 2019 de grootste filezwaarte tussen Wezep en Zwolle, richting het noorden, en tussen Zwolle en Meppel, zowel richting het noorden als het zuiden. In vergelijking met de Randstad is de filezwaarte in Regio Zwolle laag te noemen.

Energie

Regio Zwolle kent vijf RES-gebieden (Regionale Energie Strategie).

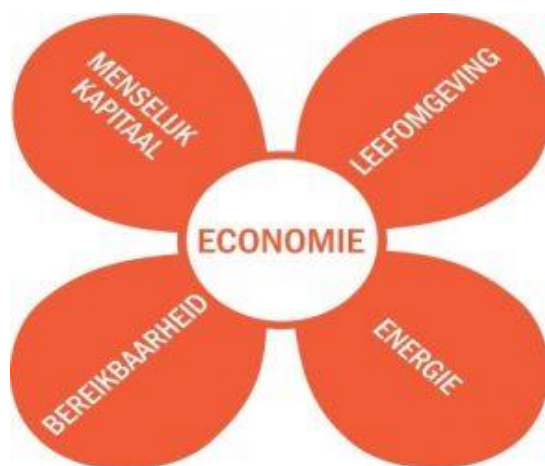
Per inwoner is het industriële energiegebruik in Regio Zwolle bijna tweeënhalf keer zo laag als landelijk. De Regio Zwolle kent geen grootschalige energie-intensieve industriële clusters. Gebouwde omgeving (gas, elektra & warmte) en Verkeer en vervoer zijn de voornaamste CO2-uitstotende sectoren in regio Zwolle. Daling van regionale CO2-uitstoot blijft echter achter bij de landelijk trend.

Regio Zwolle streeft naar meer opwekking en gebruik van duurzame energie. Wind is de belangrijkste bron van regionaal opgewekte hernieuwbare energie.



Werken aan opgaven

In Regio Zwolle wordt gewerkt aan vijf regionale opgaven die zijn benoemd in het zogeheten 'bloemblad', waarin de opgave Economie centraal staat:



Gemeenten dragen €2,35 (2021) per inwoner bij aan het programmabureau Regio Zwolle per jaar.

Hiermee wordt het volgende beoogd:

- ✓ **Gezamenlijke gecoördineerde aanpak van de 5 opgaven** uit de regionale agenda: Economie, Menselijk Kapitaal (HCA), Bereikbaarheid, Leefomgeving en Energie. Daartoe zijn regionale bestuurlijke en ambtelijke tafels ingericht met ambtelijke ondersteuning.
- ✓ **Inclusieve unieke samenwerking in 4 O-verband** (overheid, ondernemers, onderwijs/onderzoek, omgeving) voor de gezamenlijke opgaven.
- ✓ **Toegang voor bedrijven tot de ondersteuning** van Kennispoort Regio Zwolle: o.a. voor innoveren, vernieuwen, internationaal ondernemen en financiering.
- ✓ **Een regio met een krachtig, positief imago** in Den Haag (Nederland) en Brussel (Europa). Dit imago beïnvloeden we vanuit onze identiteit door professionele public affairs (lobby) en marketing met een uitstraling en impact die vele malen groter is dan die van elke afzonderlijke partner.
- ✓ **Een informeel netwerk** (sociale infrastructuur) dat ondersteunend is aan regionale ontwikkelingen en snel kan handelen om kansen te verzilveren wanneer die zich aandienen (denk aan cofinanciering, Rijksbeleid).
- ✓ **Toegang tot relaties en kennisbronnen** rond (actuele) vraagstukken die het lokale niveau overstijgen.

Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan een Regio Deal, een verstedelijkingsstrategie, een NOVI-gebied en een meerjarige investeringsagenda. Deze opgaven zijn verbonden aan de verschillende bloembladen maar worden via verschillende bestuurlijke stuurgroepen aangejaagd.

In de bijlage "**powerpoint**" wordt dieper ingegaan op de regionale opgaven en de aanjaging daarvan.

Bijlage 2 | Voorbeeld van One Page Strategy Regio Zwolle 2021

One Page Strategy Regio Zwolle 2021		
Strategie en richting	Succesfactoren	Resultaten
Visie Duurzame ontwikkeling van de regio. De drie elementen <u>people</u> (mensen), <u>planet</u> (planeet/milieu) en <u>prosperity</u> (brede welvaart; opbrengst/winst, markt) ontwikkelen zich harmonieus. De regio behoudt zijn unieke landschappelijke kwaliteit, is innovatief en genereert blijvend welvaart en welzijn voor zijn inwoners.	Leiderschap - Wij kiezen voor gedeeld leiderschap. - Operationeel bij de uitvoerende partijen. - Tactisch bij de actieve coalities. - Strategisch bij het collectief. Regiegroep Regio Zwolle is procesverantwoordelijk. - Onze voorzitter spreekt namens de regio op basis van de collectief bepaalde en gedeelde strategie.	Waardecreatie - We werken sneller, slimmer en beter en staan open voor experimenten en vernieuwing. - Bloeiend op innovatie gericht ecosysteem (van kennisontwikkeling tot productie) - Excellent woon-, leef- en vestigingsklimaat - Optimale internationale, nationale en regionale bereikbaarheid
Missie De Regio Zwolle heeft netwerkkracht. Wij werken samen aan kansen en zorgen voor een hoge dichtheid en interactie van netwerken, zodat wij sneller slimmere en betere antwoorden hebben op onze maatschappelijke uitdagingen.	Mensen Er is maatschappelijk draagvlak voor de regionale visie en strategie. De effecten van onze samenwerking zijn waarneembaar en zijn katalysator voor nieuwe initiatieven en participatie.	Mensen - Alle partners zijn trots op de regio en dragen dat uit. - Inwoners voelen zich thuis in de regio en zijn gelukkig. Hoge brede welvaart. De werkgelegenheid is hoog, woonmilieus attractief en onze voorzieningen zijn van hoge kwaliteit. Inwoners kunnen hun talenten ontwikkelen.
Ambitie <u>"Squaring the triangle."</u> Wij zijn de 4e economische Topregio van Nederland. Hoeksteen van de Nederlandse economie. Wij koppelen internationale allure aan regionale eigenheid.	Partnerschap - Alle partners in de triple helix zijn betrokken en werken actief aan het realiseren van de regionale agenda. - Gelijkwaardigheid, solidariteit en wederkerigheid zijn uitgangspunt. Gunnen, groeien en grens ontkennend denken en werken. - Wij verbinden ons met sterke (<u>inter</u>)nationale spelers die aan ons complementair zijn.	Partnerschap - Innovatie in samenwerking triple helix. - Vernieuwing van regionale <u>governance</u>. - Vanzelfsprekende onderlinge verbinding. Soepel werkende platforms voor samenwerking. - Verbinding met raden en staten. Borgen democratische legitimering.
Strategie - Ontwikkelen vanuit netwerksamenwerking. - Versterken interne cohesie. - Verbinden met sterke (<u>inter</u>)nationale spelers.	Processen - Koppelen van agenda's van partners in de triple helix. - Identificeren en articuleren van de gezamenlijke regionale opgaven. - Triple helix partners tot actie en resultaat brengen door zelfbindende afspraken. - Het smeden van allianties ook buiten de regio. - Living lab voor het bedenken van oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Delta van de toekomst.	Processen Toekomstbestendige samenwerking. Bestendige samenwerkingsrelaties leiden tot voorsprong op andere regio's.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

P.O. box 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

26 mei 2021

Classificatie : Vertrouwelijk

Naam adviseurs :

- Jean Paul Kroese
- Thomas Niessen

Projectnummer : PO 018436

Kiik voor meer info op onze website: bmc.nl