

# KRACHTIG NOORD- HOLLAND NOORD

Advies voor het versterken van de  
regionale samenwerking

September 2025



ly:ias

# Krachtig Noord-Holland Noord

Advies voor het versterken van de regionale samenwerking

## Opdrachtgevers

Bestuurlijke stuurgroep regio NHN

Ambtelijke stuurgroep regio NHN

## Samenstellers

Leonie van der Kruk

Pieter van Eijdsen

Amal Moaddine

## Coördinatie en ondersteuning

Regiobureau NHN

## Datum

25 september 2025

# INHOUD

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INLEIDING</b>                                            | <b>3</b>  |
| <b>2. URGENTIE VOOR HET VERSTERKEN VAN DE NHN-SAMENWERKING</b> | <b>5</b>  |
| <b>3. DILEMMA'S</b>                                            | <b>9</b>  |
| <b>4. INHOUDELIJKE FOCUS</b>                                   | <b>16</b> |
| 4.1 Een stevige basis                                          | 16        |
| 4.2 Zoekrichtingen                                             | 16        |
| 4.3 Verhouden tot lopende initiatieven                         | 18        |
| 4.4 Conclusies inhoudelijke focus                              | 19        |
| <b>5. GOVERNANCESTRUCTUUR</b>                                  | <b>21</b> |
| 5.1 Wendbaarheid als voorwaarde, basisregio's fundament        | 21        |
| 5.2 Basismodel governance: Krachtig Noord-Holland Noord        | 21        |
| 5.3 Groeiscenario 1: Thematische verbreding                    | 25        |
| 5.4 Groeiscenario 2: Economic Board                            | 25        |
| <b>6. ROL VAN HET REGIOBUREAU</b>                              | <b>27</b> |
| <b>7. HOE VERDER?</b>                                          | <b>29</b> |
| <b>B1 LITERATUURLIJST</b>                                      | <b>32</b> |

# 1. INLEIDING

Op de schaal van regio Noord-Holland-Noord (NHN) weten overheden, ondernemers en kennisinstellingen (triple helix) elkaar steeds beter te vinden. Door de krachten te bundelen, zijn de deelnemers in staat meer te bereiken dan zij afzonderlijk kunnen. Maatschappelijke uitdagingen worden complexer en vragen om samenwerking op regionale schaal.

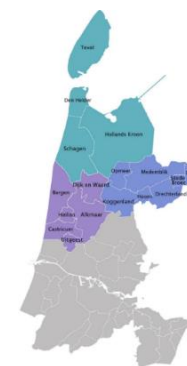
In de afgelopen jaren heeft de NHN-samenwerking op de as van ruimtelijke-economische onderwerpen geleid tot successen. Concrete voorbeelden zijn het sluiten van een woondeal, het opstellen van een integrale bereikbaarheidsvisie en het aantrekken van een Regio Deal impuls voor de regio. Daarnaast levert de inzet van public affairs resultaat op. Ministers en topambtenaren weten steeds beter de weg te vinden naar de regio en NHN is tegenwoordig gesprekspartner voor rijksinvesteringen in infrastructuur, ruimte en transport (MIRT). Er leeft een brede wens om hierop voort te bouwen in de komende jaren.

De huidige samenwerking is organisch gegroeid en op een losse wijze georganiseerd. In de recente jaren is geïnvesteerd in het organiseren van ontmoeting en de totstandbrenging van gezamenlijke visies. Het moment is aangebroken om een volgende stap te zetten en de NHN-samenwerking door te ontwikkelen naar een stevige(re) en professionele(re) netwerksamenwerking.

Lysias is gevraagd te helpen bij het aanbrengen van inhoudelijke focus en te adviseren over de organisatorische versterking van de regionale samenwerking door het ontwikkelen van enkele scenario's.

Vooraf zijn een aantal richtinggevende uitgangspunten en kaders meegegeven. Er is onder meer aandacht gevraagd voor de positionering van een regiobureau NHN, het onderbrengen van lobbyactiviteiten, een passende invulling van de triple helix-gedachte en het verwerven van draagvlak voor één of meerdere scenario's. Ook is vooraf afgesproken dat een samenwerking op de schaal van Noord-Holland Noord niet ten koste mag gaan van de samenwerking in de basisregio's.

Tijdens het traject is gesproken met een gevarieerde groep vertegenwoordigers van overheidsorganisaties, ondernemersplatforms, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Voor het reflecteren op de voortgang heeft afstemming plaatsgevonden met een ambtelijke en bestuurlijke stuurgroep. Het traject is ondersteund door het Regiobureau NHN i.o. en vond plaats in de periode maart – juli 2025.



Het vertrekpunt van dit rapport is de bestaande NHN-samenwerking die plaatsvindt op de thema's mobiliteit, economie en wonen, het interbestuurlijk afstemmingsoverleg en diverse ambtelijke overleggen. We zijn ons ervan bewust dat op het schaalniveau van NHN meer samenwerkingen en dwarsverbanden bestaan. Waar dat relevant is, gaan we daarop in.

## Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de urgentie voor het versterken van de NHN-samenwerking. In hoofdstuk 3 schetsen we de dilemma's die spelen rondom de samenwerking op Noord-Holland Noord schaal, die

vervolgens uitmonden in uitgangspunten. In hoofdstuk 4 gaan we in op de inhoudelijke focus van de samenwerking, waarbij hoofdstuk 5 de structuur schetst waarlangs de samenwerking plaats kan vinden. Hierin schetsen we een basisscenario en twee groeirichtingen. Hiermee ligt er een voorstel voor het versterken van de bestaande samenwerking. In hoofdstuk 6 gaan we verder in op het regiobureau, die een belangrijke rol speelt in het laten werken van de governance. Hoofdstuk 7 tenslotte schetst de aanbevelingen voor het vervolg.

## 2. URGENTIE VOOR HET VERSTERKEN VAN DE NHN-SAMENWERKING



Hoewel organisaties in de regio NHN al zeker 15 jaar met elkaar optrekken, is succesvolle bestuurlijke regionale samenwerking niet vanzelfsprekend. De samenwerking is de afgelopen jaren verbeterd ten opzichte van voorheen. Dat is niet geheel toevallig. Meerdere ontwikkelingen stimuleren het zoeken naar meer regionale samenwerking. Er is sprake van een *'sense of urgency'*.

Zonder goede reden of urgentie kan samenwerking niet floreren. In dit hoofdstuk staan we stil bij factoren die regionale samenwerking in NHN de moeite waard maken en leiden tot de wens deze te versterken.

### A. NHN-regio als serieuze gesprekspartner van het Rijk

Het oplossen van maatschappelijke opgaven zoals het bouwen van woningen, de energietransitie of de toekomstige inrichting van het gebied overstijgt de slagkracht van individuele gemeenten. Om grote stappen te zetten, moet het Rijk betrokken zijn.

Voor het verkrijgen van rijksmiddelen is eerst (h)erkenning nodig van de opgaven die in NHN spelen. We kunnen echter nuchter constateren

dat: *'Noord-Holland Noord staat onvoldoende op de kaart in Den Haag'* de algemeen heersende opvatting is.

De ervaring leert dat het schaalniveau van de basisregio's te beperkt is voor een effectieve inzet van public affairs. Voor het invullen van – voornamelijk ruimtelijke - opgaven zoekt het Rijk naar een groter regionaal schaalniveau. Concreet gaat het dan om de Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport (MIRT), de gebiedsgerichte aanpak (NOVEX), Nota Ruimte, Woondeals en het Nationale Programma Vitale Regio's.<sup>1</sup>

Voor het vinden van aansluiting is het logisch de belangen van partijen in Noord-Holland Noord samen te brengen, op dit schaalniveau te organiseren en onder de aandacht te brengen bij het Rijk. Daarmee positioneert NHN zich als serieuze gesprekspartner.

### B. Schakelkracht organiseren

Het is een reële verwachting dat nieuwe kansen zich op termijn zullen aandienen voor regio NHN. Voor het verzilveren van die kansen, kan het organiserend vermogen van de regio zomaar de doorslag geven.

Uit gesprekken klinkt een gedeelde observatie terug dat het de regio NHN aan schakelkracht ontbreekt, waardoor het lang kan duren voordat de regio NHN reageert op ontwikkelingen die spelen in Den Haag en in Brussel (zie kader). De regionale NHN-samenwerking moet daarom zorgen voor een werkende infrastructuur van

<sup>1</sup> Ter verduidelijking: het Rijk heeft 11 Novex-gebieden aangewezen, met 35 regio's Woondeals gesloten en 11 regio's opgenomen in het Nationaal Programma Vitale Regio's (opvolger van de Regio Deal aanpak).

vertegenwoordiging en spelregels waarmee de regio tijdig kan anticiperen op nieuwe kansen die zich voordoen.

#### **Regio Deal voor regio NHN duurde lang**

Het indienen van een Regio Deal aanvraag namens regio NHN en het organiseren van de governance heeft in totaal 1,5 jaar in beslag genomen. Hoewel de aanvraag succesvol was, heeft het traject te veel energie en tijd gekost. 'Dat moet de volgende keer beter en bovenal sneller', is de algehele consensus onder betrokkenen. Er waren al vier ronden uitgeschreven voordat NHN besloot gezamenlijk (met succes) een aanvraag in te dienen voor de vijfde.

### **C. Integraliteit versterken**

We constateren dat vrijwel niemand een overzicht heeft van de NHN-samenwerking. Diverse horizontale lijnen (thematische inhoud) en verticale lijnen (basisregio's) komen nergens echt goed samen. Hoewel aandacht is voor de integraliteit van de samenwerking en hiervoor onder meer Integraal Bestuurlijk Afstemmingsoverleg (IBAO) is ingericht, spreken betrokkenen van 'eilanden'. Zolang geen sprake is van overzicht, blijft het moeilijk om samenhang te organiseren, met als gevolg dat dezelfde discussies plaatsvinden aan verschillende tafels en inhoudelijke lacunes ontstaan, omdat onderwerpen in het midden blijven liggen.

Het versterken van de integraliteit binnen de NHN-samenwerking was een belangrijke reden voor het oprichten van een regiobureau.<sup>2</sup> In de komende tijd moet het regiobureau NHN een plek krijgen binnen het

ecosysteem van NHN. Nu is een logisch moment om zorgvuldig na te denken over de rol en positie van het regiobureau NHN.

### **D. Bestendigen en voortbouwen op wat is bereikt**

In de afgelopen jaren is de NHN-samenwerking geïntensiveerd en dit heeft geleid tot successen. Ze zijn tot stand gekomen dankzij de betrokkenheid, motivatie en bereidwilligheid van betrokkenen en die daar tijd en energie in investeren.

Juist omdat deze vooruitgang in belangrijke mate leunt op individuele betrokkenheid en goede verstandhoudingen, wordt urgentie gevoeld om de bestaande samenwerking te bestendigen en versterken. De bestuurlijke werkelijkheid verandert immers met regelmaat. Elke vier jaar vinden gemeenteraadsverkiezingen en provinciale verkiezingen plaats, wat doorgaans leidt tot nieuwe colleges en wisselingen in bestuurlijke prioriteiten. Het kaartspel wordt dan opnieuw geschud. Daarmee bestaat het risico dat de NHN-samenwerking verzandt en elke keer weer vanaf nul moet starten.

Het doel is om de continuïteit te versterken, zodat bestuurders sneller met elkaar op koers zijn in het belang van regio NHN. De wens is daarom de NHN-samenwerking van meer robuustheid te voorzien.

### **E. Complexiteit van opgaven vraagt om samenwerking op hoger schaalniveau**

Grote opgaven zijn niet oplosbaar als iedereen alleen vanuit de eigen bestuurslaag redeneert. De samenleving heeft overheden nodig die door intensieve samenwerking zoveel mogelijk als één overheid

<sup>2</sup> Huidige status: in oprichting. Zie verder hoofdstuk 6.

opereren rondom maatschappelijke vraagstukken.<sup>3</sup> Een vraag die daaruit voortvloeit: welk schaalniveau is het meest effectief?

Voor grote opgaven blijkt het regionale schaalniveau erg aantrekkelijk. Provincies zijn te groot en gemeenten te klein. Regio's vormen een soort 'tussenlaag', waarbij het mogelijk is lokale opgaven aan te gaan zonder het contact met de leefwereld kwijt te raken.

Tegelijkertijd is de regio geen formele bestuurslaag. Dat heeft zo zijn voor- en nadelen.<sup>4</sup> Regionale partners moeten zelf spelregels opstellen als ze er iets van willen maken. Betrokkenen voelen die urgentie nu. De samenwerking is op een punt gekomen om verheldering aan te brengen over informatielijnen, spelregels en vertegenwoordiging (governance). Daarmee kan de regio weer een volgende stap zetten.

### Contra-argumenten

Niet iedereen binnen het bestuurlijk-ambtelijk netwerk van NHN is een voorstander van het versterken van de regionale NHN-samenwerking. Uit gesprekken komen een aantal bezwaren naar voren die reden geven de regionale NHN-samenwerking niet te intensiveren. Ook die perspectieven geven we hier een plek.

### F. Schaduw van het verleden

Het is niet de eerste keer dat initiatief wordt ondernomen om de

regionale samenwerking in NHN op een hoger plan te tillen. Daaruit is gebleken hoe het lastig het kan zijn om alle partners van NHN op dezelfde golflengte te krijgen. Uiteenlopende aspecten spelen hierbij een rol: belangen, verlies van autonomie, onderlinge sentimenten, weerstand binnen de achterban, investeringsbereidheid, enzovoorts. Gedurende het traject merken we een zeker terughoudend enthousiasme dat zowel de regionale volksaard kenmerkt als ook te maken heeft met ervaringen uit het verleden. 'Eerst zien, dan geloven'. De gesprekken gaan wel meer over de as van de inhoud dan eerder het geval was.

### G. Vraagtekens bij de meerwaarde

In de basisregio's wordt volop gewerkt aan het versterken van de onderlinge samenwerking. Enkele betrokken vragen zich daarom af: als de samenwerkingen in de basisregio meer inhoud krijgen en beter gaan lopen, wat is dan nog een meerwaarde van een regiobureau op de schaal van regio NHN?

#### Ontwikkelingen in de basisregio's

In de Kop van Noord-Holland besloten de vier gemeenten onlangs een nieuw regiobureau (vastgelegd in de WGR) op te richten en zetten ondernemers een nieuw ondernemersplatform op. Westfriesland heeft een nieuw Pact opgesteld voor 2025-2035 als een strategisch ambitedocument voor de regionale ontwikkeling. Regio Alkmaar wordt gewerkt met de Focusagenda 2024-2028, waarin de samenwerking op de thema's wonen, bereikbaarheid en energie is vastgelegd.

<sup>3</sup> De kernboodschap van de Studiegroep Interbestuurlijke en Financiële Verhoudingen (2020)

<sup>4</sup> Hierover is veel gezegd en geschreven door verschillende auteurs en commissies. In dit rapport raken we enkele issues zoals democratische legitimatie, inwonersparticipatie en

transparant bestuur wel aan, maar voor verdiepende analyses verwijzen we naar andere publicaties.

## **H. Het prijskaartje**

Het versterken van de regionale samenwerking klinkt voor een aantal partijen als een verzoek voor aanvullende capaciteitsinzet en financiële bijdragen. Publieke organisaties moeten momenteel scherp aan de wind varen en krijgen niet alle vacatures makkelijk vervuld. Om die reden wordt met enig argwaan gelet op de vorming van het nieuwe Regiobureau NHN.

## **Versterken met ambitie & realisme**

De contra-argumenten en verschillende beelden over het belang en de noodzaak vragen om realisme over de stap die nu kan worden gezet om de samenwerking te versterken. De onderliggende dilemma's en spanningsvelden komen in het volgende hoofdstuk aan de orde.

### 3. DILEMMA'S

Bij het nadenken en spreken over het versterken van de regionale NHN-samenwerking dienen een aantal dilemma's zich aan. Het gaat om spanningsvelden die misschien niet altijd even zichtbaar, maar wel voelbaar zijn voor betrokkenen. Het is de kunst om met elkaar de juiste afwegingen te maken, met begrip voor ieders positie.

In dit hoofdstuk geven we een beschouwing op enkele relevante dilemma's voor de samenwerking in regio NHN. Op basis van elk dilemma formuleren we uitgangspunten die in de volgende hoofdstukken een verdere uitwerking krijgen.

#### **A. Balans tussen versnellen vs. verbreden**

Samenwerking vindt plaats op meerdere snelheden. Voor een deel van de NHN-partners gaat het nu te langzaam. In lijn met het regionale DNA willen zij de mouwen opstropen, aan de slag gaan en successen boeken. 'Nu doorpakken!' Deze partijen vormen de groep met voortrekkers van de regionale samenwerking. Tot die groep behoren zeker de ondernemersplatformen en onderwijsinstellingen, maar ook een aantal gemeenten.

We treffen ook een tegengestelde tendens aan. Regelmatig is de oproep gedaan om niet te snel te gaan om zo geen partners (en draagvlak) te verliezen. De 'verbreders' hechten aan sterk ontwikkelde informatielijnen en delen van invloed. Onze indruk is dat het voornamelijk de kleinere gemeenten van NHN zijn die aan deze kant van het spectrum zitten.

Naarmate het schaalniveau van de samenwerking groter is, neemt de mate van zeggenschap af. En als je als deelnemer nauwelijks een stem hebt, neemt de betrokkenheid en het eigenaarschap af. Daarbij begrijpen we dat de samenwerking in de basisregio's een aantal partijen op dit moment al genoeg schaal geeft, waardoor het belang van de NHN-regio daar minder leeft.

Ervaring leert dat een (te) sterke focus op versnellen kan leiden tot weerstand, omdat partijen dan naar hun gevoel te veel autonomie (eigenheid) en zeggenschap moeten afstaan. Tegelijkertijd is het inefficiënt om inhoudelijke thema's met alle partijen op elk moment te bespreken. Een evenwichtige vertegenwoordigingsstructuur is daarom op zijn plaats.

Het spanningsveld tussen versnellen en verbreden speelt ook bij andere aspecten, zoals bij het bepalen van de inhoudelijke scope (zie hoofdstuk 4) en de samenstelling van gremia (zie punt 3B).

#### **Uitgangspunten**

Op basis van de genoemde overwegingen krijgen de volgende uitgangspunten een plek.

- Bepaal binnen de basisregio's de vertegenwoordiging voor de NHN-samenwerking. Zoek daarbij naar evenwicht in een vertegenwoordiging tussen versnellers en verbreders.
- Maak de balans tussen versnellen vs. verbreden een terugkerend onderwerp van gesprek in een sturend gremium. Beschouw wat ervoor nodig is om de regiopartners in NHN eventueel nauwer te betrekken.

- Werk aan het versterken van informatielijnen richting basisregio's en individuele netwerkpartners. Benut hiervoor het regiobureau NHN en zie toe op een goede wisselwerking met de basisregio's.

## **B. Omgaan met wisselende belangen & ongelijke uitkomsten**

Regionale samenwerking vraagt van partijen de individuele 'lokale' belangen te ontstijgen en vanuit een NHN-perspectief te redeneren. Vaak liggen de lokale en NHN-belangen in elkaars verlengde. Samenwerking is dan eenvoudig. Maar dat uitkomsten sterk verschillen, kan dat spanning veroorzaken. Dan moet blijken hoe sterk de samenwerking is.

Het BRE-rapport uit 2021 benoemt dat binnen de bestuurscultuur van de NHN onderling weinig wordt gegund en weinig gezamenlijke trots aanwezig is. We zijn nu enkele jaren verder. Er is veel geïnvesteerd in het versterken van de bestuurlijke en ambtelijke relaties. Betrokkenen geven aan dat zij het wederzijdse vertrouwen en gunnen zien groeien. Tegelijkertijd horen we ook chagrijn terugkomen in gesprekken, omdat veel aandacht en geld lijkt te gaan naar Regio Alkmaar.

Wat constant meespeelt is een spagaat waar bestuurders mee te maken hebben. De loyaliteit naar het eigen college, de raad en inwoners kan botsen met wens om regionaal tot een krachtig eenduidig verhaal te komen.<sup>5</sup> De neiging te denken '*what's in it for me*' is even logisch als ook problematisch voor een constructieve samenwerking. Het formuleren van een gezamenlijk propositie '*what's in it for us*' is daarom ook zo lastig, omdat deelnemers graag óók hun lokale /

basisregionale prioriteiten willen terugzien of een dubbele gerichtheid hebben doordat zij ook aan andere samenwerkingsverbanden deelnemen.

In dit kader vraagt een specifiek punt om aandacht: de rol van centrumgemeenten. Bestuurders van Alkmaar, Den Helder en Hoorn treden momenteel op als voortrekkers van de NHN-samenwerking. Niet alle betrokkenen hebben daar evenveel waardering voor. Soms horen we enig argwaan in reacties van betrokkenen. Zij vragen zich af in hoeverre bestuurders van de centrumgemeenten daadwerkelijk handelen in het belang van NHN. Ook is de vraag opgeworpen in hoeverre de term centrumgemeenten passend is.

### **Rol van centrumgemeenten (Alkmaar, Den Helder en Hoorn)**

Regionale samenwerkingsverbanden zijn verschillend georganiseerd afhankelijk van de samenstelling en bestuurscultuur. Een bepalend aspect is de aanwezigheid van een centrumgemeente. Zij nemen doorgaans de taak van initiatiefnemer en kartrekker op zich en leveren capaciteit. Voorbeelden zijn Leeuwarden (Fryslân), Gouda (Midden-Holland) en Nijmegen (Rijk van Nijmegen). De aanwezigheid van meerdere centrumgemeenten komt nauwelijks voor.

Voor ons gaat het op dit punt over vertrouwen en elkaar iets gunnen. Voor deelnemende partijen is het belangrijk om te erkennen dat binnen de NHN-samenwerking sprake is van wisselende belangen en ongelijke uitkomsten. Dat zorgt voor een voortdurende spanning. Tegelijkertijd geldt ook '*wat goed is voor NHN, goed is voor lokaal*' (uitzonderingen daargelaten). Succes heeft immers een

<sup>5</sup> Hetzelfde geldt evengoed voor vertegenwoordigers van de provincie, kennisinstellingen en ondernemersplatforms, maar dan binnen hun eigen vertegenwoordigingsstructuren.

uitstralingseffect op de omgeving<sup>6</sup>, maar die effecten zijn soms indirect en hebben enige tijd nodig om tot uiting te komen.

Aan vertrouwen kan je gezamenlijk werken. Maar mogelijk is dat niet genoeg. We geven daarom enkele uitgangspunten mee die betrekking hebben op de samenstelling van de vertegenwoordigingsstructuur en de onderlinge verhoudingen.

### Uitgangspunten

Op basis van de genoemde overwegingen komen we tot de volgende uitgangspunten:

- Stel een sturend gremium in waar vertegenwoordigers met statuut binnen de regio in zijn vertegenwoordigd. Zij dienen toe te zien op hoe belangen en uitkomsten landen. Organiseer continuïteit in dit gremium.
- Zet voor het vervullen van leidende posities (voorzitters platforms, voortrekkersrollen) in op een evenwichtige vertegenwoordiging, met het verhogen van draagvlak en betrokkenheid als uitgangspunt. Voorkom oververtegenwoordiging door de centrumgemeenten. Afhankelijk van de thematische inhoud kunnen vertegenwoordigers namens ondernemersplatformen en kennisinstellingen deze posities ook vervullen.
- De regio moet (blijven) werken aan haar 'offervaardigheid'<sup>7</sup>. Blijf investeren in wederzijds vertrouwen door ontmoeting en draag als betrokken bestuurders consequent de (kern)boodschap uit: *'wat goed is voor NHN, is goed voor lokaal'*.

<sup>6</sup> Een bekend voorbeeld is het positieve effect van Brainport Eindhoven op de ontwikkeling van de brede welvaart in de regio Eindhoven ([link](#)).

### C. Het belang van het 'waartoe?'

Wat bindt de partners van regio NHN? Een gesprek daarover mondt dikwijls in de wens naar een onderliggend gemeenschappelijk verhaal. Begin 2025 is 'het verhaal van NHN' op papier gezet.

#### 'Het verhaal van NHN'

Het verhaal geeft een schets van de historische ontwikkeling van de regio, waarin de strijd van het water werd gewonnen en als bron van handel en welvaart de culturele ontwikkeling van de regio heeft bepaald. Kenmerkend voor NHN is de pioniersgeest, eigengereid, pragmatisme en gemeenschapszin. Met beperkte middelen, onder moeilijke omstandigheden zijn sterke gemeenschappen opgebouwd. De regionale eigenheid maakt regio NHN een ideale proeftuin voor maatschappelijk transitie, mits aandacht voor de menselijke maat blijft bestaan.

Hoewel het verhaal zeker voor houvast zorgt, blijft de vraag waartoe de regio NHN-samenwerking bedoeld is openstaan. Betrokkenen hebben daar verschillende opvattingen over. Het verschil zit in terminologie en wat partijen in de NHN-samenwerking zoeken. Waar de één spreekt over brede welvaart als hoogste doel en daarom inhoudelijke verbreding bepleit, spreekt een ander pragmatisch over aan tafel komen met het Rijk over een select aantal ruimtelijk economische onderwerpen als voornaamste doel.

De regio NHN-samenwerking dient meerdere doelen. Daarmee blijft een formulering van het gezamenlijke hogere doel enigszins vaag. Dat is niet per se een tekortkoming. Het geeft ook ruimte; flexibel en wendbaar anticiperen op kwesties die spelen bij het Rijk en op

<sup>7</sup> Een term die is toegelicht en als aanbeveling is meegegeven door Bart Götte tijdens de Bestuurlijke Regiodag NHN van 16 mei.

Europees niveau.<sup>8</sup> Anderzijds houdt het de deur op een kier voor uiteenlopende verwachtingen en terugkerende discussies over de inhoudelijke scope. Dat helpt het niet bij draagvlakverwerving en eenduidige communicatie richting lokale stakeholders.

### **Uitgangspunten**

Op basis van de genoemde overwegingen komen we tot het volgende uitgangspunt:

- Verhelder de hogere ambities van de NHN-samenwerking en draag die consequent uit. Leg dit vast in een bondig visiedocument. Kies daarbinnen focus op een aantal inhoudelijke thema's die actueel zijn.

### **D. Het juiste evenwicht in de triple helix**

De ondernemersplatformen, kennisinstellingen en overheden streven samen naar een krachtige NHN-regio. Hoewel de triple helix partners erkennen dat ze elkaar nodig hebben, bestaan er verschillen in de belangen die zij nastreven. Ondernemers willen zicht op concrete opbrengsten, kennisinstellingen zoeken stabiliteit in partnerschappen en overheden hebben te maken met publieke verantwoording.

Op dit moment ligt het initiatief binnen de NHN-samenwerking primair bij de overheden. Ondernemers en kennisinstellingen sluiten daarop aan. Zij vervullen een aanjaagrol en brengen andere perspectieven in. Bij de ondernemers en onderwijsinstellingen leeft een wens tot versnellen. Zij ervaren dat overheden veel tijd nodig hebben om tot een gezamenlijke lijn te komen, wat een evenwichtige inbreng in discussies

bemoeilijkt. Ook leeft de wens eerder betrokken te raken bij initiatieven en planvorming. Andersom zien overheden graag dat ondernemers en kennisinstellingen een groter commitment leveren.

Op basis van gesprekken en eerder onderzoek constateren we dat er geen heldere afspraken zijn vastgelegd over het gewenste evenwicht in de triple helix samenwerking. Dat geeft ruimte aan het ontstaan van verschillende verwachtingen.

Als antwoord op BRE-rapportadvies om het evenwicht van de triple helix-representatie beter in balans te brengen, achten we differentiatie op basis van de inhoud hiervoor de meest logische weg voorwaarts.

Niet elk onderwerp vereist immers dezelfde samenwerkingsintensiteit tussen triple helix-partners. Bij een onderwerp als economie ligt een gelijkwaardige samenwerking voor de hand. Voor ruimtelijke onderwerpen is dat minder vanzelfsprekend en ligt de beleidsregie primair in handen van de overheden. Daarnaast geeft dit ook de ruimte om per onderwerp andere partners te betrekken, zoals nu ook al gebeurt.

### **Uitgangspunten**

Op basis van de genoemde overwegingen komen we tot de volgende uitgangspunten:

- Goede voorbereiding is van belang voor het voeren van het juiste en evenwichtige gesprek. Het regiobureau dient te zorgen voor zorgvuldige voorbereiding en evenwichtige agendazetting. Benut

<sup>8</sup> Denk aan het aantal crises waarin Nederland verkeert en welke effecten de oorlog in Oekraïne heeft betekend voor de energieprijzen en investeringen in Defensie.

het regiobureau ook om de kennisinstellingen en ondernemersplatforms eerder te betrekken bij planvorming.

- Een voorbereidend directeurenoverleg moet bijdragen aan afstemming tussen overheidsorganisaties. Een directeurenoverleg is nu alleen ingericht voor mobiliteit. Doe dit ook voor de andere thema's, met als doel de effectiviteit van de samenwerking en overleggen te versterken.

### E. Het ambtelijk-bestuurlijk samenspel

In de huidige samenwerkingsopzet zijn de scheidslijnen van het bestuurlijk-ambtelijk samenspel soms diffuus. Het is niet precies duidelijk wie waarover gaat. In de praktijk leidt dat tot knelpunten. Een terugkerend probleem is bijvoorbeeld een tekort aan ambtelijke capaciteit. Daarnaast is de rol en positie van de basisregio-bureaus<sup>9</sup> voor NHN-samenwerking voor alle betrokkenen niet even duidelijk.

Begin dit jaar is een Regiobureau NHN in ontstaan, zoals beoogd in een lichte vorm. Deze stap heeft vervolgens een gesprek op gang gebracht over het bestuurlijk-ambtelijk samenspel binnen de NHN-samenwerking. De kring van gemeentesecretarissen toont zich bereid om sterker positie in te nemen in de regionale NHN-samenwerking door vanuit de ambtelijke kant het samenspel met bestuurders te versterken. Hiervoor is een beter onderscheid nodig tussen het *hoe* en het *wat*.

### Uitgangspunten

Op basis van de genoemde overwegingen komen we tot de volgende uitgangspunten:

- Richt een ambtelijk opdrachtgeversoverleg in als opdrachtgever van het Regiobureau NHN. Zij sturen op het *hoe*; het afstemmen van ambtelijke inzet en de wisselwerking met de ambtelijke ondersteuning van de basisregio's en betrokken partijen.
- De bestuurders blijven verantwoordelijk voor het 'wat': de strategische koers, de inhoudelijke prioriteiten en de democratische legitimatie.

### F. Wisselwerking met de basisregio's

De basisregio's vormen het fundament voor de samenwerking in Noord-Holland Noord. Voor bepaalde onderwerpen geven de basisregio's echter onvoldoende schaalgrootte. Daarvoor is de NHN-samenwerking een oplossing. Voor het aanbrengen van demarcatielijnen geldt het principe 'doen wat in basisregio's *kan*, en doen wat in NHN-verband *moet*'.

De samenwerking in NHN kent dus een gelaagde opzet. De informatievoorziening verloopt getrapt. De betrokken bestuurders stemmen de input voor de NHN-platformoverleggen af met hun netwerk in de basisregio's en de achterban. De ervaring leert dat dergelijke processen kwetsbaar zijn. Om dat te ondervangen is een soepele wisselwerking tussen Regiobureau NHN en de basisregio-bureaus vereist.

---

<sup>9</sup> Regiobureau West-Friesland, Regiobureau Kop van Noord-Holland, Team Regio Alkmaar

Het succes van de regionale NHN-samenwerking is voor een belangrijk deel afhankelijk van het functioneren van de samenwerking in de basisregio's. Als het daar soepel loopt, profiteert regio NHN van de eenduidigheid en consensusgerichtheid. Het omgekeerde is ook waar: als het rommelt in een basisregio heeft regio NHN daar waarschijnlijk last van.

### **Uitgangspunten**

Op basis van de genoemde overwegingen komen we tot de volgende uitgangspunten:

- Ga voor het regiobureau NHN uit van een licht samenwerkingsconstruct. Houdt het klein, maar slagvaardig.
- Stel vanuit elke basisregio's een 'boundary spanner' aan met als doel de verschillende schaalniveaus en netwerken structureel te verbinden met die van regio NHN. Deze functie draagt bij aan een externe gerichtheid van het regiobureau NHN. Concreet denken we aan personen die goed ingebed zijn in de basisregio's, communicatief sterk, snel kunnen schakelen en beschikbaar zijn om bijvoorbeeld één dag per week actief te zijn voor het Regiobureau NHN.

#### **Wat is een boundary spanner?**

Een boundary spanner (letterlijk: "grensoverschrijder") is iemand die actief bruggen slaat tussen verschillende organisaties, domeinen of schaalniveaus. De boundary spanner overziet netwerken, snapt contextgevoeligheden en kan informeel invloed uitoefenen. Een menselijke schakel die werkt in de ruimte tussen organisaties en daarmee integraal werken in de praktijk brengt. Juist omdat de NHN-regio een gelaagde samenwerkingsopzet kent (basisregio's & NHN) zijn verbindende schakels van groot belang.

### **G. Democratische legitimiteit**

De regio is geen formele bestuurslaag en er vindt dus geen directe publieke verantwoording plaats. Deze situatie hoeft niet te betekenen dat betrokkenen partijen geen rekenschap hoeven te geven van wat ze bespreken in bestuurlijke NHN-platforms.

Er bestaan verschillende mogelijkheden om de achterbannen te informeren en mee te nemen. Tegelijkertijd leert de ervaring dat de regionale onderwerpen niet altijd op evenveel belangstelling kunnen rekenen, mits het lokale belangen niet aangaat. Het tijdig en goed informeren van raden en achterbannen blijft belangrijk voor behouden van draagvlak en verdient dus aandacht.

### **Uitgangspunten**

Op basis van de genoemde overwegingen komen we tot de volgende uitgangspunten:

- Inventariseer hoe raden en achterbannen op de hoogte gehouden willen worden en zoek hierbij aansluiting op de kanalen en methodes die basisregio's benutten. Zorg voor actieve agendering vanuit de NHN-samenwerking zodat dit steeds meer bij de raden gaat leven.

### **H. Thematisch opzet vs. opgavengericht**

De platformen Economie, Wonen en Mobiliteit zijn thematisch van aard. De thematische opzet volgt logisch op de gekende domeinenstructuur van overheidsorganisaties. De opzet is herkenbaar en sluit doorgaans goed aan op de verdeling van portefeuilles. Maar nadelen zijn er ook. Een thematische inslag gaat uit van structuurlogica

en kan verkokerend werken. Het maakt het leggen van integrale dwarsverbanden moeilijker.

Een flexibelere benadering is opgavengericht denken. De inhoudelijke opgave ligt in het hart van de samenwerking en de organisatie vormt zich daaromheen. Een coalitie van benodigde partijen en personen – ongeacht in welk domein/functie ze actief zijn – werken samen aan bijvoorbeeld opgaven als: ‘behouden van jong talent’, ‘een aantrekkelijker innovatieklimaat’ of een ‘inclusievere arbeidsmarkt’. Deze manier van werken sluit doorgaans beter aan op de denkwijze van onderwijsinstellingen en ondernemers. Wel kan deze benaderingswijze complexiteit toevoegen aan een samenwerking, met name voor overheidsorganisaties.

In diverse regio's zien we de thematische opzet terug, maar er zijn ook regio's die opgavengericht werken, of zelfs allebei toepassen, zoals regio Achterhoek (8RKK) doet.

### **Uitgangspunten**

Op basis van de genoemde overwegingen komen we tot het volgende uitgangspunt:

- Denk bij het eventueel verbreden van de regionale samenwerking niet uitsluitend in thema's (arbeidsmarkt, zorg, energie). Overweeg ook een opgavegerichte benadering, waarbij de inhoud en urgentie van het vraagstuk leidend is voor het vormgeven van een coalitie van betrokkenen partijen.
- Een sturend gremium dient een regierol te hebben voor het inrichten van nieuwe tafels indien een thema/opgave daartoe aanleiding

geeft, met als doel de samenhang en de grenzen van het NHN-samenwerking te bewaken.

## 4. INHOUDELIJKE FOCUS



Samenwerking is geen doel op zichzelf, maar een middel om iets te bereiken. In dit hoofdstuk staat de inhoudelijke focus centraal waarbij we ingaan op de vraag welke scope passend is en op welke terreinen kansen liggen.

### 4.1 Een stevige basis

De huidige focus ligt op drie thema's: wonen, mobiliteit en economie. Dit zijn de thema's waarop partijen elkaar nu al goed weten te vinden, waarvoor betrokkenheid is georganiseerd en visies zijn ontwikkeld als een stevige basis om op voort te bouwen.

#### **Nota Ruimte 2025 en belang van de regio**

De ruimte in Nederland is schaars en niet alles kan overal. Het kabinet werkt daarom aan nieuwe Nota Ruimte met daarin ruimtelijke keuzes en richtingen voor de periode tot 2050 met een doorkijk naar 2100. Het kabinet zet in op een regionale benadering van de ruimtelijke vraagstukken, omdat er samenhangende keuzes gemaakt moet worden. Gebiedsontwikkeling met nieuwe woningen vraagt immers ook om goede bereikbaarheid en ruimte voor regionale economische ontwikkeling. Op voorstel van minister Keijzer (Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening) is het kabinet begin juli akkoord gegaan met een ontwerpversie van een nieuwe Nota Ruimte die een strategiekaart bevat voor 'wonen, bereikbaarheid, en economie'. Ook het Rijk pakt die thema's gezamenlijk op.

De inhoudelijke samenhang tussen de thema's zit met name op het benutten van schaarse ruimte. In de komende jaren is hierop veel te doen. De regio is het schaalniveau waarop het Rijk zoekt naar toekomstbestendig evenwicht tussen woningbouw, bereikbaarheid, energie, defensie, economie, landbouw en natuur. Samenwerking op deze thema's blijft daarom inhoudelijk relevant. Er liggen kansen om

NHN beter op de kaart te zetten via de samenwerking op de bestaande thema's. Ook geven betrokkenen aan dat op elk van de thema's nog veel moet gebeuren in de komende jaren.

We adviseren de samenwerking op de bestaande thema's voort te zetten, omdat hiervoor een stevige basis ligt, draagvlak (en een bepaalde vanzelfsprekendheid) bestaat en het Rijk op deze thema's zoekt naar oplossingen op (boven)regionale schaal.

### 4.2 Zoekrichtingen

Bij het inventariseren van kansen voor NHN kijken we breder dan de bestaande scope. Gevraagd is om te inventariseren op welke onderwerpen NHN-samenwerking kansrijk is. Op basis van gesprekken zijn een aantal thema's als zoekrichtingen naar voren gekomen. We geven een korte toelichting op relevante invalshoeken voor enkele thema's en reflecteren daar vervolgens op.

#### **A. Energie.**

Regio NHN heeft zich verbonden aan de doelstelling om voor 2030 zo'n 3,6 TWh aan hernieuwbare elektriciteit te realiseren, via een mix van zon- en windenergie. Parallel daaraan wordt de benutting van warmtebronnen onderzocht. Netcongestie is momenteel een actueel thema, vanwege het stagnerende effect op de woningbouwopgave, ontwikkeling van bedrijventerreinen en de verduurzaming van het MKB. Een ander actueel thema is de ruimtelijke inpassing van hoogspannings-verbindingen (380kv).

Gemeenten, de provincie en het waterschap (HHNK) werken samen aan de energietransitie via de Regionale Energiestrategie (RES). De strategie is uitgewerkt voor de drie basisregio's. Daar vinden de

uitvoering en lokale belangenafwegingen plaats. Op bovenregionale NHN-schaal vindt sturing, afstemming en monitoring plaats. Een programmteam is ondergebracht bij Energieregio Noord-Holland.

Afstemming over energie-infra vindt plaats binnen Energyboard NH, waarbij publieke organisaties en de netbeheerders aan tafel zitten (Liander, TenneT en Gasunie). Hieronder valt een Taskforce Energie-infrastructuur en ook komen andere thema's hier aan bod, zoals aanlanding wind op zee, waterstof en Cluster Energie Strategieën.

**Reflectie:** de energietransitie raakt inhoudelijk aan opgaven die in het midden liggen van de huidige NHN-samenwerking: de woningbouw-opgave en het bouwen aan een toekomstbestendige economie.

Tegelijk constateren we dat de energietransitie complex en veelomvattend is. Er zijn verschillende deelopgaven gedefinieerd en ondergebracht in samenwerkingsverbanden die actief zijn op meerdere schaalniveaus.

In hoeverre het slim is energie als thema op te nemen in de regionale NHN-samenwerking is een vraag die voorligt. Op inhoudelijke gronden zien we voldoende redenen om een nadere verkenning te starten naar het verbinden van de RES-samenwerking met de samenwerking op NHN-schaal, met als doel de integraliteit te versterken en de overlegstructuur te stroomlijnen. De indruk is dat inhoudelijk samenhang aanwezig is, maar op organisatorisch (voor een deel) langs elkaar heen bewegen.

Ons advies is om door Regiobureau NHN en Energieregio NH samen te laten verkennen hoe nauwere samenwerking vorm kan krijgen,

bijvoorbeeld door het afstemmen van agenda's, het samenvoegen van (voorbereidende) overleggen en het delen van werkwijzen tot aan het opnemen van de RES-programmaorganisatie binnen het regiobureau van NHN.

## **B. Zorg & welzijn**

Binnen het sociaal domein vindt op allerlei manieren samenwerking plaats. De decentralisatie in 2015 heeft kleinere gemeenten aangespoord om onderlinge samenwerking te zoeken op het gebied van inkoop, uitvoering en strategische sturing op o.a. de GGD.

In de afgelopen jaren zijn met het Integraal Zorgakkoord (IZA) en Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) twee omvangrijke programma's gestart die regionale samenwerking verplicht stellen. Zorgpartijen (ziekenhuizen, huisartsen, VVT, GGZ) en gemeenten komen met elkaar aan tafel te zitten, wat voorheen nauwelijks gebeurde. Momenteel wordt verkend hoe deze samenwerking vorm moet krijgen op schaal van NHN.

Inhoudelijke aanjager van meer regionale samenwerking is de toenemende vergrijzing en het personeelstekort dat nu al speelt.

**Reflectie:** Het zorglandschap staat voor een enorme opgave. Het besef dat in de toekomst meer samenwerking noodzakelijk is leeft breed. De vraag is wat dat betekent voor samenwerking op schaal van NHN.

Vooralsnog zien we geen goede reden op de NHN-samenwerking te verbreden met het thema 'zorg & welzijn'. Concreet zou dat betekenen dat vertegenwoordiging van het zorgdomein een plek moet krijgen in de governancestructuren. Dat lijkt ons onwenselijk, vanwege de

complexiteit van het zorglandschap en de ontwikkelingen die daarin momenteel gaande zijn. Ook zien we inhoudelijk onvoldoende raakvlakken met de andere thema's. Die zijn weliswaar wel aanwezig – denk aan: gezonde leefomgeving, levensloopbestendig wonen en zorginnovatie – maar die onderwerpen kunnen elders beter een plek hebben voor afstemming. Ten slotte beschouwen we NHN niet als het juiste schaalniveau voor verbinding met het Rijk. Hiervoor zien we de basisregio's als een betere plek.

Recent is het programmabureau Noord-Holland Noord Gezond opgericht voor de uitvoering van het IZA. We adviseren het Regiobureau NHN hiermee contact te onderhouden om ervoor te zorgen dat binnen NHN geen parallelle sporen kunnen ontstaan en gesprekken aan de juiste tafels gevoerd worden.

### **C. Arbeidsmarkt**

In het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid NH (RPA<sub>NHN</sub>) werken de 17 gemeenten, het UWV, onderwijs, werkgevers- en werknemersorganisaties actief met elkaar samen. Doelstellingen van de samenwerking zijn onder meer: het aantrekken en behouden van talent, innoveren in het onderwijs en beroepspraktijk en het hervormen van de arbeidsmarktinfrastructuur.

**Reflectie:** Economie en de arbeidsmarkt zijn onmiskenbaar met elkaar verbonden. Uit gesprekken ontstaat het beeld dat de bestaande samenwerking op dit moment voldoet. Vanwege de inhoudelijke samenhang met de economische opgave vraagt dit om aanhaking op de juiste manier, want het risico bestaat dat dezelfde gesprekken plaatsvinden aan de thematafel Economie als overleg van de

arbeidsmarktregio. We adviseren daarom om door het Regiobureau nader te verkennen op welke wijze de bestuurlijke gremia nauwer verbonden kunnen worden.

### **4.3 Verhouden tot lopende initiatieven**

Momenteel lopen een aantal relevante initiatieven op schaal van NHN. In deze paragraaf gaan we in op de vraag hoe de samenwerking zich daartoe dient te verhouden.

### **D. Ontwikkelperspectief**

In het Ontwikkelperspectief spreken de provincie, gemeenten en waterschappen met elkaar af op welke grens- en domeinoverstijgende ruimtelijke opgaven zij de komende jaren gaan samenwerken. Het is bedoeld als voorbereiding op uitvoerings- en investeringsagenda's die aansluiten bij nationale programma's.

Eerder dit jaar is zijn alle opgaven geïnventariseerd die op de NHN afkomen op het gebied van landbouw en natuur, energie, (circulaire) economie, leefbare steden en dorpen en defensie. De intentie is om het ontwerpdocument voor de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2026 op te leveren. Vervolgens maken de samenwerkende partijen een definitief Ontwikkelperspectief NHN met een investerings- en uitvoeringsprogramma.

**Reflectie:** Het proces en de uitkomsten van het Ontwikkelperspectief NHN zijn belangrijk voor de samenwerking van NHN. Het vormt een inhoudelijke basis en brengt de NHN-prioriteiten voor NHN scherper in beeld. Het is daarom van belang nauw bij aangesloten te blijven en de governance aan te laten sluiten op de uitkomsten van het ontwikkelperspectief. Het is goed denkbaar dat de uitkomsten kunnen

leiden tot het reorganiseren of samenstellen van nieuwe overlegtafels. Momenteel is het regiobureau goed verbonden met de mensen die het Ontwikkelperspectief NHN trekken.

### **E. Regio deal**

De Regio Deal Noord-Holland Noord (NHN) is een samenwerking tussen de overheid, onderwijs en ondernemers, met als doel de brede welvaart in de regio te versterken. Deze deal, met een looptijd van 2025 tot 2029, omvat een investering van € 65 miljoen, waarbij het Rijk € 32,5 miljoen bijdraagt. De middelen worden ingezet voor drie programmalijnen: 'Beter Leren', 'Beter Leven' en 'Beter Werken'.

Dit jaar is een stichting opgericht, een programmaorganisatie opgezet en gestart met de uitvoering. Daar ging een lang traject aan vooraf. Het bleek lastig om de betrokken partijen om één lijn te krijgen. Uiteindelijk is een governancestructuur overeengekomen binnen de kaders die het Rijk hiervoor heeft meegegeven.

**Reflectie:** Inhoudelijk gezien bestaan raakvlakken tussen de projecten uit de Regio Deal en de samenwerkingsthema's in Noord-Holland Noord. Het zou een logische gedachte zijn om de sturing nauwer te betrekken in de NHN-samenwerking. Toch adviseren we dit niet te doen. Door de tijdelijke aard van de Regio Deal en het verloop van het voortraject, achten we het verstandig om de governancestructuren van de Regio Deal NHN momenteel niet te integreren en voor nu ongewijzigd te laten.

Tegelijkertijd is de Regio Deal een groot succes voor NHN. Door het uitvoeren van projecten krijgt de NHN-samenwerking concreet

betekenis. Ons advies is: zet de projecten in de etalage, breng ze onder de aandacht en wees niet (te) bescheiden. Succes smaakt naar meer! Benut het als katalysator voor inspanningen die helpen regio NHN op de kaart te zetten in Den Haag en Brussel. Betrek het succes van de Regio Deal dus nadrukkelijk als succes van de regionale samenwerking.

### **4.4 Conclusies inhoudelijke focus**

In dit hoofdstuk hebben we gekeken naar de inhoudelijke scope van de regionale NHN-samenwerking. De kern van ons advies is:

- Continueer de bestaande samenwerking op wonen, mobiliteit en economie. Deze thema's vormen een stevig fundament doordat hier al betrokkenheid, visievorming en organisatorische structuur omheen is gegroeid. Ze zijn onderling verbonden door de opgave om schaarse ruimte optimaal te benutten, een uitdaging die in de toekomst alleen maar urgenter wordt.
- Verken op inhoudelijke gronden een bredere rol rond energie, met behoud van bestuurlijke eenvoud en samenhang. Andere thema's vragen (nog) geen verbreding van de NHN-scope, maar wel (ambtelijke) afstemming tussen het Regiobureau NHN en programmaorganisaties om versnippering en overlegdrukte te voorkomen.
- Faciliteer het proces en benut de uitkomsten van het Ontwikkelperspectief NHN om de samenwerking nader vorm te geven op relevante opgaven. Ook de Regio Deal NHN verdient een prominente plek in de samenwerking: niet door integratie, maar

door het succes en de projecten actief te benutten als katalysator voor het versterken van het regionale profiel (extern gericht) en de onderlinge NHN-samenwerking (intern gericht).

## 5. GOVERNANCESTRUCTUUR



In dit hoofdstuk lichten we het voorgestelde governance-scenario toe en gaan we in op de rollen van de verschillende gremia hierbinnen. Ook schetsen we twee groeiscenario's: een verbreding op thema's en de doorontwikkeling van het platform economie naar een 'Economic Board'.

Eerder schetsten we verschillende doelen (hoofdstuk 2) en uitgangspunten (hoofdstuk 3) voor de samenwerking in regio NHN. In dit hoofdstuk werken we dit uit tot concrete scenario's.

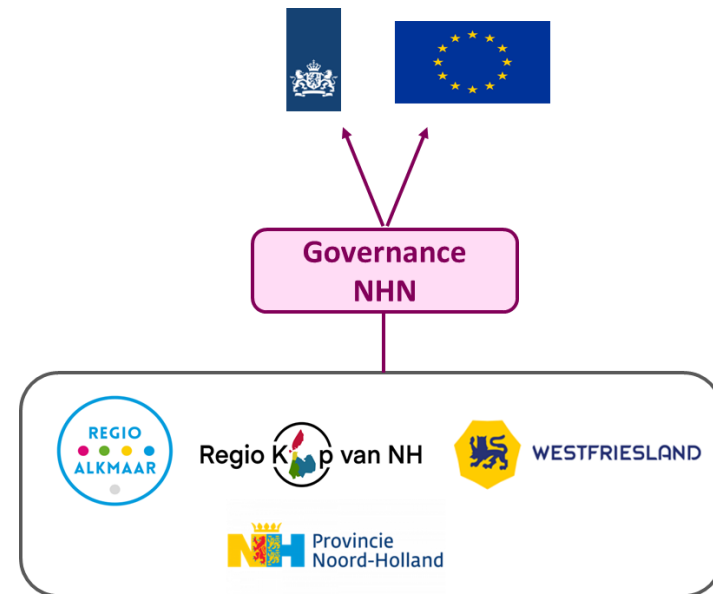
De bestuurlijke stuurgroep heeft tijdens het traject haar voorkeur uitgesproken voor (basis)scenario 1, daarom het meest is uitgewerkt.

### 5.1 Wendbaarheid als voorwaarde, basisregio's het fundament

Het (recente) verleden leert dat Europese en nationale beleidsprioriteiten snel kunnen wijzigen. Om daar als regio op te kunnen anticiperen, is een wendbare governance-opzet nodig. De regio moet kunnen schakelen om kansen te benutten.

We stellen een governancestructuur voor die recht doet aan de gewenste wendbaarheid. Het model maakt het mogelijk om thema's/opgaven af te schalen of toe te voegen als de situatie daarom vraagt. Hierbij fungeren de basisregio's als basis voor de samenwerking: de vertegenwoordiging komt hier vandaan, de informatiestromen komen hier samen en de communicatie met de gemeenten gaat ook via de basisregio's, in samenwerking met het Regiobureau NHN. Het is goed om het daarbij bredere plaatje

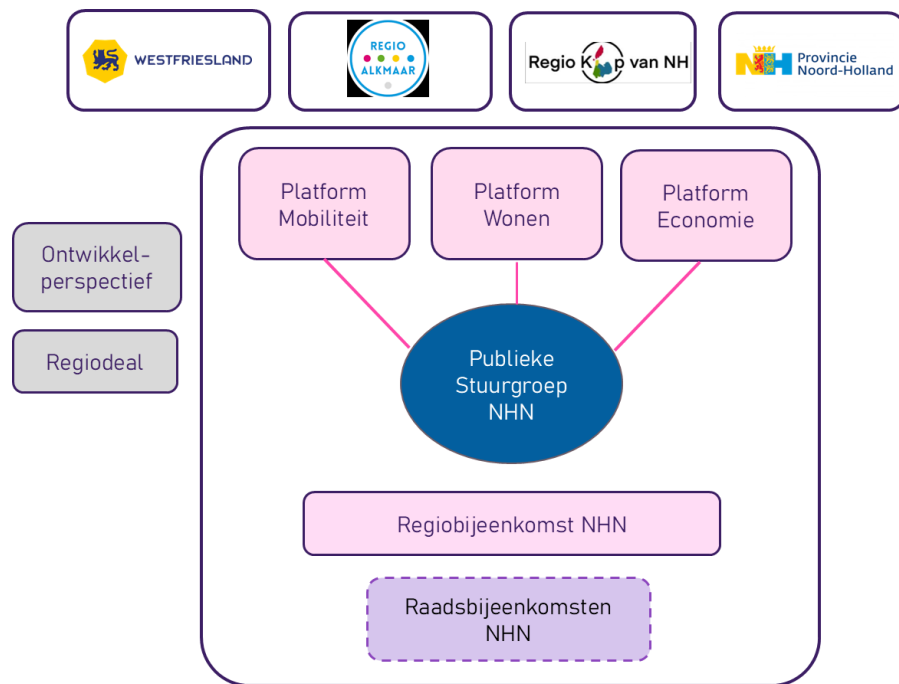
(weergave hiernaast) voor ogen te houden. Regio NHN is voor een aantal thema's/opgaven een effectievere gesprekspartner voor het Rijk en Europa dan de individuele basisregio's.



Figuur 1: Regio NHN als schakel tussen Rijk/EU en basisregio's

### 5.2 Basismodel governance: Krachtig Noord-Holland Noord

Op basis van wat er op korte termijn en op lange termijn nodig is, en hierbij in ogenschouw nemend dat er draagvlak nodig is vanuit drie basisregio's, 17 gemeenten en een provincie, zijn we gekomen tot een structuur die voortbouwt op wat er eerder is ontstaan, die mogelijkheid biedt om uit te bouwen, en waarbij er duidelijkheid komt over de rol van de verschillende gremia en communicatielijnen.



Figuur 2: Bestuurlijk basismodel governancestructuur

### De rol van de publieke stuurgroep

In de stuurgroep komen horizontale (inhoudelijke platforms) en verticale lijnen bij elkaar (basisregio's). De stuurgroep heeft oog voor de grote lijnen en borgt de continuïteit van de samenwerking. De stuurgroep moet slagvaardig kunnen handelen en kan daarom niet te groot zijn. De stuurgroep komt 3-4 keer per jaar bijeen.

We voorzien in de stuurgroep deelname van:

- Voorzitters/trekkers van de inhoudelijke platforms (wethouders).
- Vertegenwoordiging van de 3 basisregio's (3 burgemeesters).
- Vertegenwoordiging van de provincie (gebiedsgedeputeerde).

We voorzien een gelijkmatige verdeling van de stuurgroepleden uit de basisregio's (bijvoorbeeld één wethouder en één burgemeester per basisregio).

#### Relevante uitgangspunten voor de rol van de stuurgroep

- Stel een sturend gremium in waar vertegenwoordigers met statuur binnen de regio in zijn vertegenwoordigd. Zij dienen toe te zien op hoe belangen en uitkomsten landen. Organiseer continuïteit in dit gremium.
- Zet voor het vervullen van leidende posities (voorzitters platforms, voortrekkersrollen) in op een evenwichtige vertegenwoordiging, met het verhogen van draagvlak en betrokkenheid als uitgangspunt. Voorkom oververtegenwoordiging door de centrumgemeenten.
- Maak de balans tussen versnellen vs. verbreden een terugkerend onderwerp van gesprek in een sturend gremium. Beschouw wat ervoor nodig is om de regiopartners in NHN eventueel nauwer te betrekken.
- De regio moet (blijven) werken aan haar 'offervaardigheid'<sup>1</sup>. Blijf investeren in wederzijds vertrouwen door ontmoeting en draag als betrokken bestuurders consequent de (kern) boodschap uit: *'wat goed is voor NHN, is goed voor lokaal'*.

### Taken van de stuurgroep

- Procesregie en opdrachtgeverschap: vaststellen van kaders en spelregels voor NHN-samenwerking. Hierbij hoort o.a. het sturen op de regionale bestuurscultuur, zoeken naar het juiste tempo van de samenwerking (versnellen vs. verbreden) en bepalen van de afbakening van de NHN-samenwerking.
- Sturen op integraliteit (inhoudelijke koppeling) en signaleren van overlap en/of inhoudelijke lacunes.
- (Her)inrichten of opheffen van platformen indien een thema/opgave daartoe aanleiding is, in goede afstemming met betrokken partijen.

- Bevorderen van de bestuurlijke samenwerking tussen de basisregio's, met oog voor de evenwichtigheid van belangen en de democratische verankering van de regionale NHN-samenwerking.
- Afstemmen en uitdragen van de kernboodschap naar het netwerk en het faciliteren van ontmoeting.
- Bewaken van de continuïteit van samenwerking in regio NHN.

### **De rol van de platforms**

Binnen de platforms vindt de inhoudelijke afstemming en voortgang plaats. Hier worden agenda's opgesteld, afstemming gezocht met de betrokken (triple helix-)partijen en afspraken over uitvoering gemaakt. Vanuit elke basisregio zijn bestuurders afgevaardigd. Ook neemt er een gedeputeerde deel aan de platforms.

Afhankelijk van het doel en de agenda, nemen partijen vanuit het bedrijfsleven en/of het onderwijs deel aan het platform.

#### **Relevante uitgangspunten voor de rol van de platforms**

- Versterk de positie van ondernemers en onderwijsinstellingen op die onderwerpen waarop zij een onderscheidende bijdrage kunnen leveren. Zoek in samenspraak naar de juiste vertegenwoordiging in de platforms. Laat dit ook onderwerp van gesprek zijn binnen een sturend gremium.
- Zet voor het vervullen van leidende posities (voorzitters platforms, voortrekkersrollen) in op een evenwichtige vertegenwoordiging, met het verhogen van draagvlak en betrokkenheid als uitgangspunt. Voorkom oververtegenwoordiging door de centrumgemeenten. Afhankelijk van de thematische inhoud kunnen vertegenwoordigers namens ondernemersplatformen en kennisinstellingen deze posities ook vervullen.

### **Het Regio-overleg NHN**

Het regio-overleg bedoeld voor brede informele afstemming op Noord-Holland Noord schaal. Het overleg staat in het teken van bespreking van de voortgang en ontwikkelingen die op regio NHN afkomen. Alle betrokken collegeleden, onderwijs en bedrijfsleven worden hiervoor uitgenodigd. Dit overleg heeft een duidelijke netwerkfunctie en komt in de plaats van het IBAO en de Regiodagen NHN. Het is in feite een samenvoeging. De gewaardeerde netwerkfunctie van het IBAO krijgt een plek in dit regio-overleg NHN.

### **Positie van de raden**

Het risico bestaat dat de afstand van de NHN-samenwerking tot de individuele raden te groot wordt. Het is van belang om je hierop te organiseren. Daar zien wij verschillende mogelijkheden toe (zie ook hoofdstuk 7). In deze weergave hebben wij dit 'raadsbijeenkomsten NHN' genoemd. We adviseren de wijze waarop dit het beste gebeurt, af te stemmen met een vertegenwoordiging vanuit de griffies.

#### **Relevante uitgangspunten voor betrekken van raden**

- Inventariseer hoe raden en achterbannen op de hoogte gehouden willen worden en zoek hierbij aansluiting op de kanalen en methodes die basisregio's benutten.
- Organiseer periodiek regionale raadsbijeenkomsten waarbij gelegenheid is voor het uitwisselen van gedachten en het stellen van vragen.

### **De positie van de triple helix-partijen**

In deze governancestructuur gaan we uit van publieke sturing. De stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers van overheidsorganisaties.

De samenwerking met marktpartijen wordt bestendig in de platforms. Daar zit de energie, daar wordt het verschil gemaakt. Daarnaast zijn de triple helix-organisaties uitgenodigd voor het regio-overleg NHN.

### De rol van het regiobureau

We zien in deze governancestructuur een belangrijke rol weggelegd voor het Regiobureau NHN. De inhoudelijke voorbereiding van de bestuurlijke overleggen vindt plaats in de ambtelijke werkgroepen. Het regiobureau heeft hierbij een coördinerende en ondersteunende rol. Het Regiobureau draagt mede zorg voor een vergelijkbare werkwijze en onderlinge afstemming, wat de integraliteit ten goede komt. Het regiobureau bereidt de publieke stuurgroep voor en het regio-overleg NHN. Het regiobureau draagt bij aan heldere communicatielijnen richting de basisregio's en kan reflecteren op het functioneren van de verschillende gremia. Daarnaast vindt hier de coördinatie op de lobbyagenda plaats. Een verdere uitwerking van de regiobureau-taken is te vinden in hoofdstuk 6.

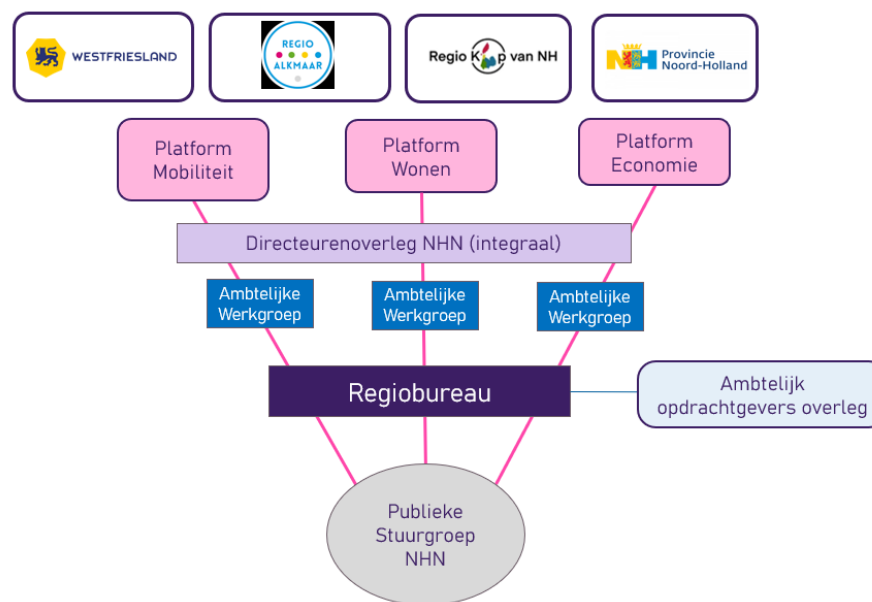
### Parallele ambtelijke structuur

Voor verdere borging van de integraliteit én de verbinding met basisregio's / gemeentelijke organisaties voorzien we in een passende ambtelijke structuur. Hierbij denken we aan in ieder geval de volgende gremia:

- Het inrichten van een ambtelijk opdrachtgeversoverleg (stuurgroep) voor het regiobureau en ter voorbereiding op de stuurgroep. Zij sturen op het 'hoe'; de ambtelijke inzet en wisselwerking. De vertegenwoordiging en overlegfrequentie wordt bepaald door de Kring van gemeentesecretarissen + de provinciesecretaris.

- Het inrichten van een directeurenoverleg als voorbereiding voor de platform-overleggen. De facto betekent dat het bestaande directeurenoverleg voor mobiliteit wordt verbreed naar de andere platforms.
- Voorbereidende werkgroepen voor de platforms. De ambtelijke trekkers werken nauw samen met het Regiobureau NHN.

Ook voor deze ambtelijke gremia is een omschrijving nodig van de taken en de rol die ze uitvoeren. Hierbij staat voorop dat ze voor de regio werken en adviseren vanuit het belang van Noord-Holland Noord. We adviseren deze kaders in de komende periode nader uit te werken door de ambtelijke stuurgroep.



Figuur 3: Ambtelijke structuur governance regio NHN

#### Relevante uitgangspunten voor de parallelle ambtelijke structuur

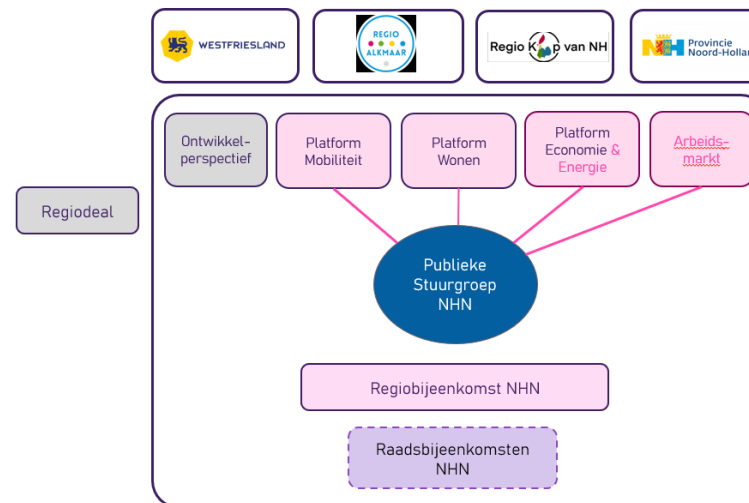
- Richt een ambtelijk opdrachtgeversoverleg in als opdrachtgever van het Regiobureau NHN. Zij sturen op het hoe; het afstemmen van ambtelijke inzet en de wisselwerking met de ambtelijke ondersteuning van de basisregiobureaus en betrokken partijen.
- De bestuurders blijven verantwoordelijk voor het 'wat': de strategische koers, de inhoudelijke prioriteiten en de democratische legitimatie.

### 5.3 Groeiscenario 1: Thematische verbreding

Gevraagd is om meerdere perspectieven te schetsen voor doorontwikkelen van de governance van regio NHN. Dit betreft het eerste groeiscenario: 'thematische verbreding'.

In dit scenario wordt er een aantal thema's toegevoegd ten opzichte van het eerste scenario. Zoals in hoofdstuk 4 is verkend vormen het thema Energie en het proces van het Ontwikkelperspectief de meest logische verbinding met de bestaande platforms en de doelen van de regionale NHN-samenwerking. Op het gebied van de Arbeidsmarkt is zou RPA nhn ook komen te vallen onder de paraplu van de regionale NHN-samenwerking.

We voorzien dat in de loop van de tijd andere thema's een rol gaan spelen, belangrijker worden, afgeschaald kunnen worden of dat een andere indeling van de platforms wenselijk is. De uitkomsten van het ontwikkelperspectief kunnen hierop van invloed zijn, of ontwikkelingen op rijksbeleid. De voorgestelde governancestructuur maakt het mogelijk op dit soort ontwikkelingen in te spelen.



Figuur 4: visualisatie governance groeimodel 1: verbreding

### 5.4 Groeiscenario 2: Economic Board

In dit tweede groeiscenario schetsen we de mogelijkheid om het platform economie door te ontwikkelen naar een Economic Board voor de regio Noord-Holland Noord.

Inhoudelijk zien we in Noord-Holland Noord lijnen met de regiodeal, het ontwikkelbedrijf, regionaal platform arbeidsmarkt, de Rom en het economisch beleid in het algemeen. Deze gremia hebben ieder al hun eigen aansturingsmodel. Er vindt dus al stevige economische samenwerking plaats, maar via verschillende structuren.

Een aantal regio's werken met een Economic board, waarbij vaak een actieve koppeling aanwezig is met public affairs en regionale

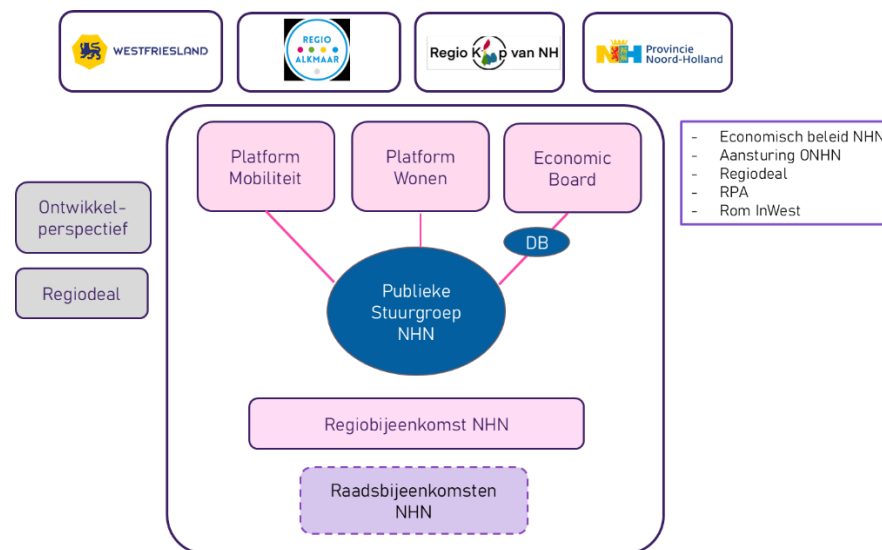
profilering (regio als merk). Een gezamenlijke propositie zorgt voor een sterk verhaal naar het Rijk en Europa.<sup>10</sup>

Er zijn ook kanttekeningen te maken bij een Economic board, want niet overal zijn de ervaringen even goed. Voorwaarden voor succes zijn onder andere: helderheid over waar de Economic Board over gaat en wie er aan tafel zit (met een goede vertegenwoordiging van zowel kleine als grote spelers) en voldoende uitvoeringsgerichtheid om daadwerkelijk successen te boeken (geen vrijblijvende praatclub zijn).

Omdat Economic Boards vaak strategisch adviseren over regionaal economisch beleid en soms (mede) bepalen waar publieke middelen naartoe gaan, is het belangrijk dat er heldere afspraken zijn over de rollen, bevoegdheden en verantwoording. Ook de aanhaking op de basisregio's en de democratische legitimatie is een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast dient perspectief te bestaan op een evenwichtige (financiële) bijdrage van alle partijen.

#### Wat is een Economic Board?

Een Economic Board is een strategisch samenwerkingsorgaan waarin vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden samenwerken om de economische ontwikkeling van een regio te stimuleren, vaak in verhouding: 1/3 overheid, 1/3 bedrijfsleven en 1/3 onderwijs. De board fungeert als denktank en aanjager van innovaties, investeringen en beleidsinitiatieven die bijdragen aan werkgelegenheid en concurrentiekracht van de regio.



Figuur 5: visualisatie governance groeimodel 2: Economic Board

We adviseren eerst aan de slag te gaan met het basismodel, en dit de tijd te geven om het te laten werken. Mocht regio NHH onvoldoende voortgang boeken en moeite hebben om de lobbyactiviteiten om te zetten in (economische) successen, is het de moeite waard om het oprichten van een Economic Board in de toekomst te heroverwegen. Vooralsnog achten we hier het moment nog niet rijp voor.

<sup>10</sup> Bekende voorbeelden van Economic Boards zijn: Brainport, Amsterdam (metropoolregio) en Noord-Nederland

## 6. ROL VAN HET REGIOBUREAU



Begin 2025 is informeel gestart met een regiobureau Noord-Holland Noord in oprichting. Een lean & mean netwerksamenwerking met als doel de samenwerking op de schaal van Noord-Holland Noord te coördineren.

### Huidige organisatie regiobureau

Het regiobureau is momenteel georganiseerd als een hybride netwerkorganisatie.<sup>11</sup> Het team bestaat op dit moment uit regiosecretarissen van de basisregio's, de drie provinciaal regiomanagers, een lobbyist en een ondersteuner. Zij besteden een deel van hun tijd aan regio NHN naast hun reguliere functies.

Om de afstemming goed vorm te geven komt het team regelmatig fysiek bij elkaar en vindt afstemming waar nodig tussentijds plaats. Er is geen sprake van eigen huisvesting.

#### Uitgangspunten vanuit de wisselwerking met de basisregio's

- Ga voor het regiobureau NHN uit van een licht samenwerkingsconstruct. Houdt het klein, maar slagvaardig.
- Stel vanuit elke basisregio's een 'boundary spanner' aan met als doel de verschillende schaalniveaus en netwerken structureel te verbinden. Zowel de basisregio's als het NHN-netwerk heeft daar baat bij.

### Taken regiobureau

Het regiobureau heeft een aantal vaststaande taken:

- Voorbereiding van de bestuurlijke overleggen (de stuurgroep en de platforms). Het regiobureau heeft hierin de rol van secretaris: het draagt zorg voor een afgestemde agenda en de annotatie. De voorbereiding voor de verschillende gremia is op deze manier eenduidig, en er kan worden gestuurd op integraliteit. Deze voorbereiding verloopt zoals eerder ook het geval, met de betrokken gemeentelijke collega's.
- Coördinatie van de samenwerking: afstemming met de ambtelijke voorbereidingsoverleggen en de basisregio's. Ook hier komen de verticale en horizontale lijnen samen.
- Communicatie met basisregio's en zorgen voor een heldere informatiestroom, zodat colleges en raden op eenduidige manier geïnformeerd en betrokken worden.
- Netwerkrol: andere aanpalende thema's in de gaten houden, zoals energie, zorg en arbeidsmarkt, en waar nodig overlap en kansen te signaleren.
- Bestuurlijke samenwerking organiseren: voorbereiding (inhoudelijk en praktisch) van de regiobijeenkomsten Noord-Holland Noord, en indien daarvoor gekozen wordt, ook de voorbereiding van de raadsbijeenkomsten.
- Public affairs en gezamenlijke belangenbehartiging met een eigen lobbyist NHN die waar nodig en nuttig samenwerkt met het PA team van de provincie

<sup>11</sup> In technische termen: een netwerk administratieve organisatie (NAO)

## Mogelijke aanvullende taken

In de regio Alkmaar is met ondersteuning van S-TEAM ervaring opgedaan met het verwerven van Europese subsidies voor de regio.<sup>12</sup> Deze bundeling van expertise kan voor de hele NHN-samenwerking van nut zijn en past ook binnen de ambitie om Rijks- en Europese middelen naar de regio te krijgen. Op basis van de gevoerde gesprekken zien wij hierin een kansrijke rol voor het regiobureau NHN, en adviseren hierop de samenwerking te zoeken met basisregio Alkmaar.

### Afronding plusopdrachten Ontwikkelingsbedrijf NHN

Naast de reguliere taken voerde het ontwikkelingsbedrijf twee plusopdrachten uit:

1. Bestuurlijke regionale samenwerking (voorbereiding IBAO en regiodagen)
2. Public affairs / lobby (via de inhuur van een extern bureau)

In de loop van 2025 worden deze taken overgedragen aan het regiobureau.

## Bemensing regiobureau

Het huidige model is passend. Het gaat om een licht construct waarin verbindingen met de basisregio's zijn gelegd door duale functies (boundary spanners). De samenwerking zal in de komende tijd verder moet groeien. Verder adviseren we de secretarisfuncties van de inhoudelijk platforms binnen het regiobureau een plek te geven, zodat ook daar de horizontale (inhoudelijke platforms) en verticale verbinding (basisregio's) is geborgd.

Op basis van welke taken er uiteindelijk bij het regiobureau worden belegd, en hoe zwaar deze rollen worden ingevuld, zal de benodigde capaciteit worden vastgesteld. Hierbij zal in ieder geval op korte termijn

gekeken moeten worden naar de inzet op public affairs. De wens om meer zichtbaar te zijn bij het Rijk vereist voldoende capaciteit binnen het Regiobureau.

## Financiering

Op dit moment wordt door het regiobureau in oprichting in kaart gebracht wat de huidige middelen en in kind-inzet is en wat er nodig is om de taken goed uit te kunnen voeren. Het gaat hierbij om de capaciteit vanuit de basisregio's en provincie, capaciteit voor ondersteuning/communicatie en public affairs en out-of-pocket kosten voor de organisatie van evenementen en bestuurlijke bijeenkomsten (waaronder twee keer per jaar een regiobijeenkomst), het doen van onderzoeken en het maken van communicatiemateriaal. Op het moment van het schrijven van dit rapport, vindt een uitwerking plaats van de benodigde capaciteit en middelen.

## Voorwaarden voor succes

Om het regiobureau goed haar werk te kunnen laten doen, zijn in ieder geval de volgende zaken van belang:

- Een heldere opdracht en opdrachtgever
- Samenwerking met de basisregio's
- Voldoende capaciteit om de taken uit te voeren
- Draagvlak vanuit de ambtelijke organisaties voor deze werkwijze
- Voldoende middelen om out-of-pocketkosten te kunnen maken
- Helder mandaat: beslissingsbevoegdheid tot waar en waarover?

<sup>12</sup> S-Team verwijst naar Subsidie-team van Regio Alkmaar.

## 7. HOE VERDER?



Eerste stap is het met elkaar eens zijn over de governancestructuur op hoofdlijnen en of aan de huidige onderwerpen wordt vastgehouden als startpunt voor het versterken van de samenwerking.

Niet alles is vooraf te overzien. Zaak is om deze punten op de juiste plek te adressen en aan te pakken.

De volgende zaken zijn van belang bij de verdere uitwerking.

### **Aanhaking op de governance van de basisregio's**

De drie basisregio's (Kop van Noord-Holland, Westfriesland en regio Alkmaar) hebben ieder hun eigen organisatievorm, die ook nog in ontwikkeling is. De basisregio's vormen het fundament voor de samenwerking op NHN-schaal, en een passende aansluiting is dus cruciaal. Via de basisregio's worden de colleges (en raden) geïnformeerd over de ontwikkelingen in Noord-Holland Noord.

De komende periode zal uitgewerkt moeten worden hoe deze aanhaking op de juiste manier gebeurt (via een linkin pin principe). Wie zit er vanuit de basisregio's aan de NHN-tafels en hoe doen we de communicatie dan goed? Wat is er van beide kanten nodig om de aansluiting te laten passen?

### **Spelregels voor samenwerking**

Bij de start zal duidelijk moeten zijn hoe vorm gegeven gaat worden aan de samenwerking. Het gezamenlijk opstellen van spelregels is een

niet-juridische manier waarop je dit kunt vormgeven. Spelregels gaan over de volgende onderwerpen:

- Wie is waarvoor verantwoordelijk (de verschillende gremia)?
- Hoe worden besluiten genomen (bijvoorbeeld consensus, meerderheid, unanimiteit)?
- Hoe worden betrokkenen geïnformeerd?
- Hoe worden raden betrokken bij besluitvorming?
- Wat is de rol van de voorzitter?
- Wat is openbaar, wat is vertrouwelijk?
- Welke verantwoordingsmechanismen zijn er?
- Wanneer worden afspraken geëvalueerd?
- Wat als een gemeente wil uitstappen?
- Wat gebeurt er bij een meningsverschil?

Deze zaken kunnen uitgewerkt worden in een spelregelnotitie, een governanceprotocol of een afsprakenkader.

### **Positie van de raden**

Het betrekken van gemeenteraden bij regionale samenwerking is cruciaal voor legitimiteit, draagvlak én democratische verankering. De afstand van gemeenteraden tot samenwerking op NHN-schaal kan als groot worden ervaren, zoals we elders in Nederland ook zien. Het verdient aanbeveling om in de volgende fase, in nauw overleg met de griffies, de raden te gaan betrekken. Er is niet een standaard manier waarop je hier vorm aan geeft. We doen een aantal suggesties:

1. Een informele raadsbijeenkomst of regiosessie om de urgentie te verkennen en de raden mee te nemen in het proces tot nu toe.

2. Voor de uitwerkingsfase is een regionale raads werkgroep te overwegen, die mee kan denken over de inrichting van de samenwerking en de afspraken.
3. Een regionaal raadsplatform, waarin raadsleden periodiek samenkomen.
4. Passende informatievoorziening, zoals regionale raadsinformatiebrieven en gezamenlijke informatiesessies / webinars.
5. Jaarlijks een raadsconferentie of themadag.

### **De zachte kant van samenwerking**

Naast deze structuuropgave, zien we ook dat het nodig is om gerichte aandacht te geven aan de zachte kant van het samenwerken. Het is nodig om aan het draagvlak te blijven werken, zodat je ervoor zorgt dat de samenwerking voor alle partijen meerwaarde gaat hebben.

De nieuwe structuur laten werken zoals beoogd, vraagt ook om discipline. Het kan van waarde zijn om zeker in de beginfase iemand bij de overleggen te laten zijn die als enige taak heeft hierop te reflecteren (bijvoorbeeld iemand van het regiobureau).

Formele afspraken kunnen duidelijkheid scheppen, maar samenwerking valt of staat met gedrag. Om de samenwerking te laten slagen, is het van belang om aandacht te geven aan de volgende aspecten:

- a. Onderling vertrouwen en open communicatie. Dit gaat over het tijdig delen van informatie en het uiten van zorgen en twijfels op het moment zelf.

- b. Elkaar aanspreken op gedrag of keuzes, met respect en op constructieve toon.
- c. Belangen worden open ingebracht. Deze kunnen soms botsen, vanuit gezamenlijkheid wordt dan naar een oplossing gezocht.
- d. Besluiten worden samen gedragen, ook buiten de vergadering.
- e. Regelmatig stilstaan bij hoe de samenwerking wordt ervaren, niet alleen op inhoud, maar ook hoe het voelt.

Dit type afspraken kunnen worden vastgelegd in een gedragscode, met kernwaarden en omgangsvormen.

Daarnaast verdient de bestuurlijke betrokkenheid en het eigenaarschap aandacht. Wie zijn de echte ambassadeurs van de samenwerking op Noord-Holland Noord-schaal, en daarmee de hoeders van deze bovenregionale samenwerking?

### **Invulling van het regiobureau**

Het regiobureau is begin van dit jaar gestart als een regiobureau in oprichting. Gaandeweg wordt aangescherpt, in overleg met de betrokken gemeentelijke en provinciale collega's, hoe de samenwerking verder vorm krijgt en hoe de coördinerende rol wordt ingevuld.

Er is gekozen voor een netwerksamenwerking zonder juridische entiteit. Dit vraagt om vastlegging van afspraken op een andere wijze. Deze afspraken gaan over:

- Wie levert welke capaciteit?

- Hoe vindt de aanhaking op de basisregio's plaats? Is het bijvoorbeeld de regiosecretaris die deelneemt aan het regiobureau NHN?
- Hoe worden te maken kosten gedragen? Is er een vaste verdeelsleutel tussen basisregio's en provincie?
- Welke taken en verantwoordelijkheden heeft het regiobureau?
- Wie neemt deel aan het ambtelijk opdrachtgeversoverleg?
- Hoe vindt de aanhaking bij de 17 gemeenten ambtelijk plaats?

Ook hierbij is het van belang regelmatig te evalueren en waar nodig aanpassingen te doen.

### **Vastleggen van de afspraken**

De afspraken over samenwerking volgens vastgesteld governance-model en de werking van het regiobureau kunnen eenvoudig vastgelegd worden in een samenwerkingsovereenkomst of convenant. Hieraan kunnen spelregels worden toegevoegd en specifieke uitwerkingen per platform. Deze overeenkomst wordt vastgesteld door de individuele colleges. Het is raadzaam deze afspraken regelmatig te evalueren.

## B1 LITERATUURLIJST

Goudappel (2024). *Bereikbaarheidsvisie Noord-Holland Noord*.

Götte, B. (2025). Presentatie *Transities: Op weg naar een ongekend perspectief*.

Wiesehahn, M., Nederpelt, H. (2025). *Pionieren tussen duinen, dammen en dijken: Het verhaal van Noord-Holland Noord*.

Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (2023). *Jaarplan 2023*. In *Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord*

Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (2024). *Propositie Noord-Holland Noord als Grootschalige Woningbouwlocatie*.

Noord-Hollandse Energie Regio (2024). *Met elkaar naar een schone en duurzame regio: Herijking RES 2024*.

Provincie Noord-Holland (2021). *Perspectief mobiliteit*. In *Perspectief Mobiliteit*

Provincie Noord-Holland (2024). *Werken en ontwikkelen 2030 Noord-Holland*.

Provincie Noord-Holland, Ontwikkelingsbedrijf NHN, RPAhn, LTO Noord, Greenport NHN, Onderwijs, Economisch Forum, & Gemeenten Noord-Holland Noord (2024). *Economische Agenda Noord-Holland Noord*.

Provincie Noord-Holland, Regio Alkmaar, Regio Kop van Noord-Holland, Westfriesland (2024). *Afsprakenkader samenwerking mobiliteit NHN versie 0.3*.

Provincie Noord-Holland. (2025). *Energievisie: Keuzes voor het energiesysteem van de toekomst, conceptversie*.

Bouwsteen voor de Omgevingsvisie conceptversie

Rabobank (2023). *Noord-Holland Noord als tuin van innovatie*. In *Noord-Holland Als Tuin van Innovatie*

Raad voor het Openbaar Bestuur (2021). *Droomland of Niemandslan?* *Uitgangspunten voor het besturen van regio's*.

Regiodeal Noord-Holland Noord (2024.). *Programmaplan 2024–2030 onderdeel 2 – Governance*.

Regionale Samenwerking Noord-Holland Noord (2024, oktober).

Regio Kop van Noord-Holland, Westfriesland, Regio Alkmaar, Provincie Noord-Holland & Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (2025). *Opgavendocument Ontwikkelperspectief Noord-Holland Noord*.

Rijksuniversiteit Groningen, Berenschot, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2024). *Besturen in regionale ecosystemen: Eindanalyse BRE-onderzoek*. In *Besturen in Regionale Ecosystemen*.

Rijksuniversiteit Groningen (RUG) & Berenschot. *Eindrapport BRE Noord-Holland Noord*.

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2024). *Basisinformatie Energyboards*.

Royal HaskoningDHV (2023). *Pilot Integraal Programmeren Noord-Holland Noord: Advies voor een Energievisie*.

SIGRA / Regioplan Noord-Holland Noord (2023). *Regioplan Noord-Holland Noord*.

Studiegroep Interbestuurlijke en Financiële Verhoudingen (2020). *Als één overheid: Slagvaardig de toekomst tegemoet!*

Verschillende publieke partijen (2023). *Woondeal 2.0 regio Noord-Holland Noord*. (2024). *Werkboek regie op de ruimte: Tussenrapportage: opbrengsten fase 1*.