



BRE-CASUSONDERZOEK

Het BRE Fryslân

Het BRE Fryslân

Sofie Dreef
Sylke Clemens
Laurens Vellekoop
Caspar van den Berg

14 december 2021



Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Vergelijkend onderzoek naar Bestuurlijk Regionale Ecosystemen	4
1.2 BRE-onderzoek in Fryslân	5
1.3 Aanpak	7
1.4 Leeswijzer	8
2. Overzicht	9
2.1 Deelvraag 1: Wat zijn specifieke kenmerken van de regio?	10
2.2 Deelvraag 2: Hoe ziet het BRE eruit?	13
2.3 Deelvraag 3: Hoe ziet het maatschappelijk ecosysteem eruit?	19
2.4 Deelvraag 4: Hoe ziet het economisch ecosysteem eruit?	24
2.5 Deelvraag 5: Welke publieke waarde wordt er in de regio gerealiseerd? ..	29
2.6 Deelvraag 6: Welke organisatorische capaciteit is er?	32
2.7 Deelvraag 7: In hoeverre is er draagvlak voor het BRE?	32
3. Inzicht: hoe functioneert het BRE Fryslân?	34
3.1 Deelvraag 8: (Hoe) draagt het samenspel binnen het BRE bij aan publieke waarde creatie?	35
3.2 Deelvraag 9: (Hoe) draagt het samenspel tussen de drie ecosystemen bij aan publieke waarde creatie?	37
3.3 Deelvraag 10: Hoe verhouden draagvlak en publieke waarde creatie zich tot elkaar?	38
4. Conclusie	40
5. Aanbevelingen	43
5.1 Een goede uitgangssituatie met kansen voor versterking	44
5.2 Uitvoering loopt naar behoren, blijf investeren in democratische legitimiteit en capaciteit	45
5.3 Er ligt een hiaat op het gebied van strategische visievorming, een oplossing is niet direct voor handen	46
5.4 Investeer in de balans tussen ecosystemen	50
5.5 Zet een strak proces in om de samenwerking mee te intensiveren	50



HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Vergelijkend onderzoek naar Bestuurlijk Regionale Ecosystemen

Het kabinet Rutte-III zette de schijnwerper op de regio. Het kabinet wilde niet inzetten op grootschalige structuurveranderingen in het binnenlands bestuur, maar legde stevig de nadruk op “**de regio**” en “regionale afspraken”, op tal van beleidsterreinen. Dit past in een trend die al eerder is ingezet. Met de decentralisaties in het sociaal domein, maar ook met andere complexe **maatschappelijke opgaven** die hoog op de agenda staan. Denk aan de energietransitie, het

stikstofdossier, de woningbouwopgave, de toekomst van de landbouw, klimaatadaptatie en mobiliteit. Stuk voor stuk onderwerpen met zowel een ruimtelijke als een sociale dimensie, waarvan de oplossing in “de regio” wordt gezocht.

Maar wat is “de regio” eigenlijk? Welke resultaten behaalt de regio en hoe meten we die? Aan volksvertegenwoordigers, bestuurders en ambtenaren de taak om, zonder helderheid over deze concepten, kaders en meetinstrumenten, het succes van hun regio te vergroten en te zorgen voor meer publieke waarde.

Om meer grip te krijgen op “de regio” en de factoren die bijdragen het realiseren van publieke waarde in die regio, doen de Rijksuniversiteit Groningen en Berenschot hier onderzoek naar. We voeren in tien regio’s veldonderzoek uit – waaronder in **Fryslân**. Het samenspel tussen het **Bestuurlijk Regionale Ecosysteem** (BRE), het economische ecosysteem en het maatschappelijke ecosysteem staat hierbij centraal. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft zich financieel en inhoudelijk gecommitteerd aan het onderzoek.

1.2 BRE-onderzoek in Fryslân

Na een periode van gemeentelijke herindelingen is er per 1-1-2019 sprake van een nieuwe gemeentelijke indeling in Fryslân. Door de vorming van nieuwe gemeenten zijn de verhoudingen tussen de decentrale overheden in de regio veranderd. Daarnaast ontstaan er nieuwe, opgavegerichte samenwerkingen, zoals de regiodeals Noordoost Fryslân en Holwerd aan Zee en Zuidoost Fryslân, de samenwerking binnen Streekwurk en de samenwerking tussen de F4 gemeenten. Bovendien doet de coronacrisis een beroep op bestaande samenwerkingen (in het bijzonder de Veiligheidsregio en de GGD). Het goed vormgeven van al deze samenwerkingen om te komen tot publieke waarde voor de inwoners en het gebied van Fryslân is de inzet van

de agenda bestuurlijke vernieuwing waaraan gemeenten, Wetterskip en provincie samen werken.

1.2.1 Scope van het onderzoek

Het ecosysteem bakenen we op verschillende manieren af (zie ook het kader “ecosystemen: inspiratie uit de biologie” op pagina 8):

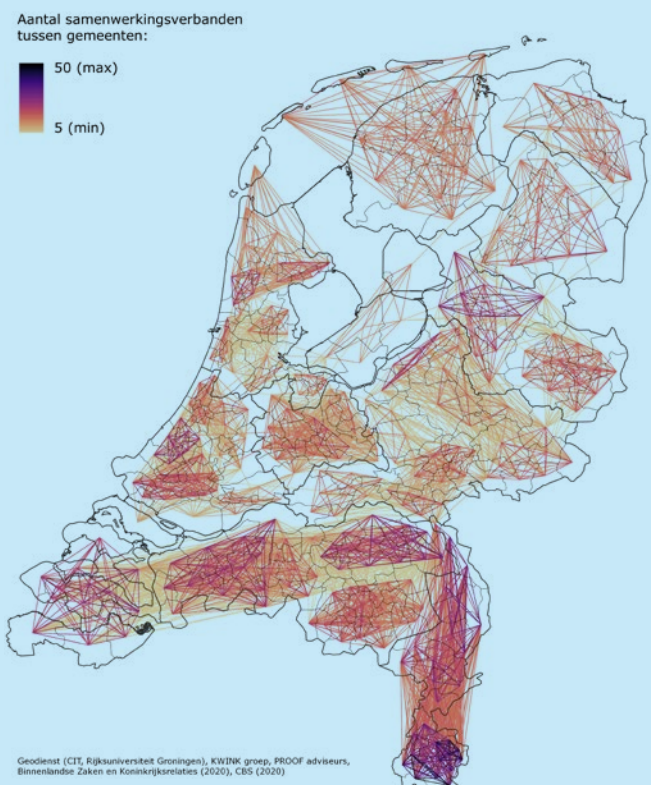
- Vanuit het perspectief van de **bestuurlijke levensgemeenschap** (in dit onderzoek verder ‘bestuurlijk regionaal ecosysteem’) kijken we naar de lokale overheden en hun onderlinge samenwerkingsverbanden¹ (zie ook figuur 2);
- Vanuit het perspectief van de **maatschappelijke levensgemeenschap** (in dit onderzoek verder ‘maatschappelijk regionaal ecosysteem’) kijken we naar het *daily urban/rural system*² (het gebied waarbinnen mensen zich verplaatsen om te wonen, werken, recreëren en dergelijke) én naar het schaalniveau waarop maatschappelijke organisaties zijn georganiseerd;

1 Eigen bewerking RUG/Berenschot van dataset van samenwerkingsverbanden door PROOF Adviseurs/Kwink Groep, in opdracht van BZK.
2 Voor meer informatie over *daily urban/rural systems*, zie het werk van prof. Pieter Tordoir. O.a. Marlet & Van Woerkens (2014) beschrijven in ‘De nieuwe gemeentekaart’ het belang van samenhang tussen de schaal waarop het lokaal bestuur is georganiseerd enerzijds en het *daily urban/rural system* anderzijds.

Wat is een Bestuurlijk Regionaal Ecosysteem?

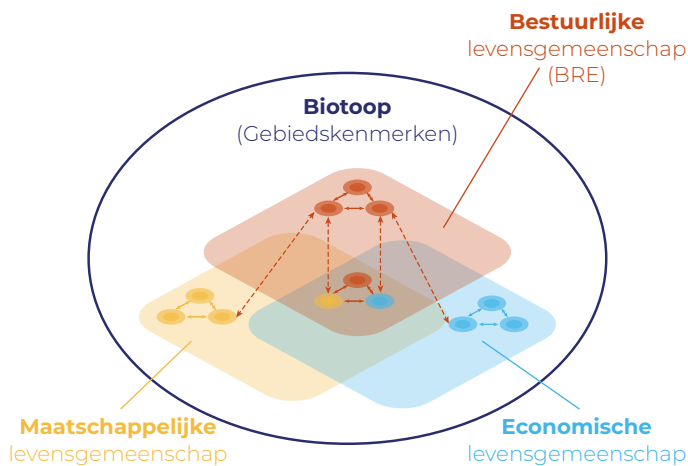
De Nederlandse staatsinrichting lijkt op het eerste gezicht overzichtelijk: Rijk, provincies en gemeenten, aangevuld met waterschappen, elk met hun eigen taken en bevoegdheden. De praktijk is echter veel complexer. Naast de drie formele bestuurslagen wordt er veelvuldig samengewerkt in “de regio”: op het schaalniveau boven de gemeente en onder de provincie. Dit netwerk van bestuurlijke samenwerkingsverbanden in een regio noemen wij het **Bestuurlijk Regionale Ecosysteem** (BRE). Het aantal samenwerkingsverbanden verschilt per BRE (hoe donkerder de lijn in figuur 1, hoe meer samenwerking tussen twee gemeenten). Ook de mate van congruentie in samenwerking binnen BRE’s loopt sterk uiteen.

Figuur 1 Geheel aan bestuurlijke samenwerking in Nederland



- Vanuit het perspectief van de **economische levensgemeenschap** (in dit onderzoek verder ‘economisch regionaal ecosysteem’) kijken we naar het schaalniveau waarop economische actoren en kennisinstellingen zijn georganiseerd.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Figuur 2. Visualisatie regionaal ecosysteem

In dit onderzoek ligt de focus op het functioneren van de bestuurlijke levensgemeenschap, onderling en in interactie met de economische en maatschappelijke levensgemeenschappen (de rode pijlen in de figuur) en met de biotoop. Het gaat hierbij in essentie om het vinden van balans tussen de drie ecosystemen. Vanuit de theorie en rekening houdend met relevante contextfactoren komen we tot handelingsperspectieven hoe je als bestuurlijk regionaal ecosysteem bij kan dragen aan een florerend ecosysteem.

1.2.2 De biotoop: de schaal van Fryslân

Een regio is per definitie een pluriform iets: de grenzen van een regio zijn niet met een stanleymes af te snijden en al naar gelang opgaven dat vragen, verschuift ook de schaal van de regio (meestal) mee. Echter, een onderzoek vraagt ook om afbakening van het onderzoeksobject: anders blijft de scope variabel. Voor dit onderzoek hanteren we een afbakening van de regio vanuit de empirie:³ wij beschouwen de schaal van Fryslân (d.w.z. de 18 gemeenten, de provincie en het Wetterskip) als één BRE. Bijzonder voor Fryslân is dat het bestuurlijk regionale ecosysteem samenvalt met de provincie Fryslân. Dit is dan ook de geografische scope voor het onderzoek: de biotoop bestaat uit dit gebied en wordt gekenmerkt door de gebiedskenmerken van dit specifieke geografische gebied. Binnen deze scope hebben wij aandacht voor de verbindingen met omliggende gebieden, in het bijzonder Groningen en Drenthe (samenwerking op de schaal van Noord-Nederland) en de samenwerking met Texel en Noord-Holland.



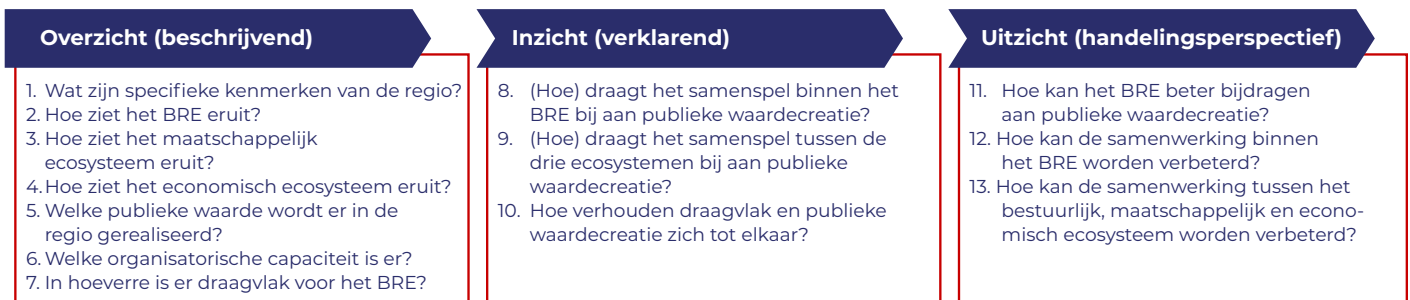
Figuur 3. Schaal van Fryslân

1.2.3 Onderzoeksvragen

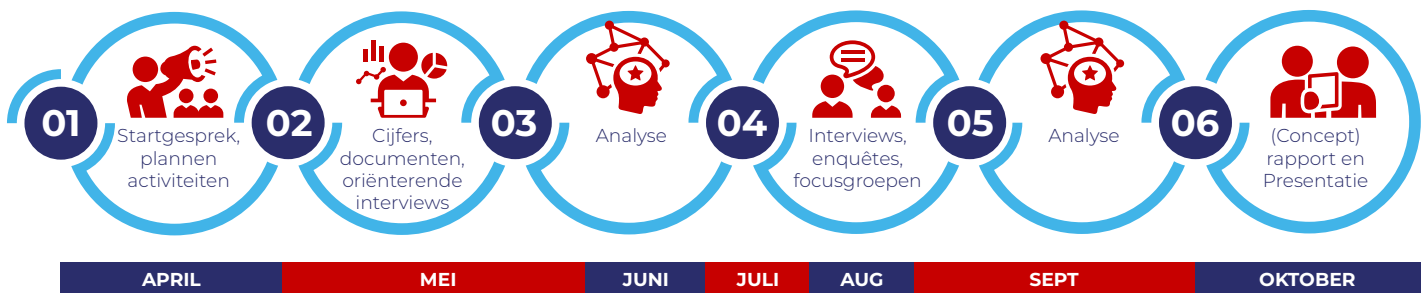
De centrale onderzoeksvraag voor Fryslân luidt:

Hoe succesvol is het BRE Fryslân in het realiseren van publieke waarde, welke factoren spelen hierin een rol en hoe kan de samenwerking worden verbeterd?

We beantwoorden deze onderzoeksvraag aan de hand van de volgende deelvragen:



1.3 Aanpak



Figuur 4. Aanpak BRE-onderzoek in Fryslân

Het onderzoek bestaat uit zes fasen (zoals weergegeven in figuur 4) en wordt begeleid door een ambtelijke begeleidingsgroep en een bestuurlijke stuurgroep. De samenstelling van deze groepen is te vinden in bijlage 2.

De eerste twee fasen van het onderzoek hebben als doel feitelijkheden over het BRE Fryslân - de kenmerken van het gebied, de spelers in en verbindingen met het maatschappelijk en economisch ecosysteem en de gewenste en gerealiseerde publieke waarde - in beeld te brengen. NB: Wat betreft publieke waarde maken wij een onderscheid tussen *directe* publieke waarde⁴ (de waarde die door overheden en partners wordt gecreëerd voor de samenleving) en *indirecte* publieke waarde⁵ (de bijdrage die door overheden en partners wordt geleverd aan de vormgeving van stelsels⁶ waarbinnen directe publieke waarde wordt gerealiseerd).

Deze bevindingen zijn gebaseerd op data- en documentanalyse en zijn geland in de 'foto' van BRE Fryslân. Dit document is in juni geverifieerd door de begeleidingsgroep en de stuurgroep en opgenomen in bijlage 7. De 'foto' diende als startpunt voor de gesprekken met experts uit de regio die in de fase daarna plaatsvonden.

In totaal hebben wij 61 mensen gesproken die van belang zijn voor het bestuurlijke, economische en/of maatschappelijke Friese ecosysteem. Daarnaast zijn er drie thematische focusgroepen georganiseerd rondom de thema's natuur, landschap & milieu, sociaal domein en cultuur & sport. De gesprekspartners zijn geselecteerd op basis van de in de foto uitgevoerde netwerkanalyse⁷, suggesties vanuit de begeleidingsgroep en stuurgroep en door de sneeuwbal methode toe te passen waarbij gesprekspartners werd gevraagd onmisbare actoren aan te wijzen. De lijst met gesprekspartners is te vinden in bijlage 3.

⁴ Moore, 1995

⁵ Stolk, van Veller & van Heerwaarden, 2021, p. 4

⁶ Een stelsel het geheel aan arrangementen rondom één opgave. Een arrangement is het geheel aan structuren, verhoudingen, mensen en middelen die werken aan het formuleren en realiseren van één specifieke opgave (Stolk, Wesseling & van der Beek, 2021, pp. 86-90).

⁷ In samenwerking met de Social Mapping Company is er middels een hyperlink analyse en een social media analyse in kaart gebracht welke partijen zich in het onlinenetwerk van gemeenten bevinden. Deze netwerken zijn terug te vinden in de foto in bijlage 7.



Ook is er via de Friese griffiers een vragenlijst onder volksvertegenwoordigers⁸ uitgezet waarbij de focus lag op regionale identiteit en draagvlak voor regionale samenwerking. De vragenlijst heeft drie weken opengestaan en er zijn twee herinneringen gestuurd. De enquête had een respons van 97, hiervan waren 67 resultaten bruikbaar (de overige 30 waren niet volledig ingevuld). De respondenten zijn evenredig verdeeld over de regio. Alleen uit Harlingen, Tytsjerksteradiel en Opsterland waren geen reacties. Via de griffiers en via de enquête is aan alle volksvertegenwoordigers een oproep gedaan om de resultaten te verdiepen in een focusgroep. Hiervoor was er slechts één aanmelding. De statistieken per vraag zijn te vinden in bijlage 5.

Via het Fries Sociaal Planbureau (FSP) is er een vragenlijst uitgezet onder inwoners. Via het Fries Sociaal Planbureau (FSP) is er een vragenlijst uitgezet onder inwoners. De vragenlijst heeft een respons van 3105 respondenten. Deze respondenten zijn evenredig verdeeld over indicatoren als gender, subregio woonduur in de gemeente. De statistieken per vraag zijn te vinden in bijlage 6.

Dit document is het eindrapport waarin de centrale onderzoeksvragen worden beantwoord en waarin er aanbevelingen worden gedaan voor het versterken van de samenwerking in het BRE Fryslân.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 begint met het beantwoorden van de beschrijvende deelvragen. Wat zijn de gebiedskenmerken en welke publieke waarde wordt er in de regio gecreëerd? Hoe zien de bestuurlijke, maatschappelijke en economische regionale ecosystemen eruit? In hoeverre is er capaciteit en draagvlak voor regionale samenwerking? In hoofdstuk 3 worden deze verschillende indicatoren vervolgens aan elkaar verbonden. Hoofdstuk 4 vat de bevindingen samen en geeft een aanzet tot hoofdstuk 5, waarin het handelingsperspectief centraal staat. Hoe kan het BRE Fryslân, uitgaande van de ecosystemetheorie en rekening houdend met de contextfactoren, haar samenwerking verbeteren om zo meer publieke waarde te genereren? In de bijlage zijn alle onderliggende stukken te vinden waarop de analyse is gebaseerd.

Kader 1. Ecosystemen: inspiratie uit de biologie

Dit onderzoek focust zich op 'de regio', bestaande uit verschillende ecosystemen. De term ecosysteem is voor het eerst gebruikt in de jaren dertig van de 20ste eeuw door botanisten om op die manier organismen (de levensgemeenschap, d.w.z. dieren en planten) samen met hun fysieke omgeving (de biotoop, d.w.z. lucht, water, bodem), en de wisselwerkingen tussen beide, binnen een min of meer afgebakend geografisch gebied te kunnen bestuderen. Een ecosysteem omvat alles wat bijdraagt aan het in stand houden van het leven erbinnen. Ecosystemen kunnen op verschillende schaalniveaus worden bestudeerd. Een oceaan of regenwoud kan als ecosysteem beschouwd worden, maar er zijn ook ecosystemen op kleinere schaal zoals de Waddenzee of de Veluwe of, op een nog kleinere schaal, een beukenbos of een zandplaat.

In het ecosysteem bepaalt de biotoop in grote lijnen de vorm van de levensgemeenschap. De hoeveelheid regenval bepaalt bijvoorbeeld welke organismen in een bepaald gebied kunnen leven. Maar andersom heeft de levensgemeenschap ook invloed op de biotoop: het voorkomen van bepaalde organismen is bepalend voor de bodemstructuur. In het onderzoek brengen we middels de "foto" de biotoop van de regio in beeld: de specifieke kenmerken die gelden voor het gebied.⁹

Als we het begrip ecosysteem vanuit een bestuurskundige bril bekijken, dan kan het worden gezien als een min of meer afgebakend geografisch gebied (de regio) waarbinnen bestuurlijke, economische en maatschappelijke actoren (de levensgemeenschappen) in wisselwerking met en onderlinge afhankelijkheid van elkaar en met de bestaande omstandigheden in het gebied (de biotoop) werken aan de aanpak van maatschappelijke opgaven.¹⁰ De regio is dus opgebouwd uit verschillende levensgemeenschappen die onderling in meer of mindere mate met elkaar in contact staan en, in wisselwerking met de biotoop, maatschappelijke opgaven realiseren.

Net als in de natuur zijn in een florerend ecosysteem deze drie levensgemeenschappen (i.e. *regionale* ecosystemen) én hun biotoop met elkaar in balans. Met andere woorden: bestuurlijke, maatschappelijke en economische actoren weten elkaar te vinden op het schaalniveau waarop de opgaven, voortkomend uit de specifieke kenmerken van het gebied, zich voordoen.

⁸ Volksvertegenwoordigers: gemeenteraadsleden, commissieleden, AB leden van het Wetterskip en statenleden.

⁹ De selectie van indicatoren baseren wij op het Entrepreneurial Ecosystems model van prof. Erik Stam en de studie 'De positie van de regio Drechtsteden. Relatieve sterktes en zwaktes van de regio en knoppen om aan te draaien' (2017) van Atlas voor Gemeenten. Daarnaast hebben wij indicatoren opgenomen over de identiteit van de regio op basis van het werk van o.a. prof. Gert Jan Hospers, prof. Kees Terlouw, prof. Anssi Paasi en Josse de Voogd.

¹⁰ Dit sluit tevens aan bij het principe van complexe adaptieve sociale systemen zoals deze door prof. Geert Teisman wordt gehanteerd (2016).



HOOFDSTUK 1

Overzicht

In dit hoofdstuk beantwoorden we deelvragen 1 tot en met 7 van het onderzoek. We putten daarbij uit de onderliggende data (“feiten”) zoals opgenomen in bijlage 7 en gespreksverslagen (“beelden”).

We volstaan in dit hoofdstuk met een bondige beantwoording van de deelvragen. Voor nadere onderbouwing verwijzen we naar de bijlagen.

Feiten en beelden

De deelvragen beantwoorden wij op basis van feiten en beelden.

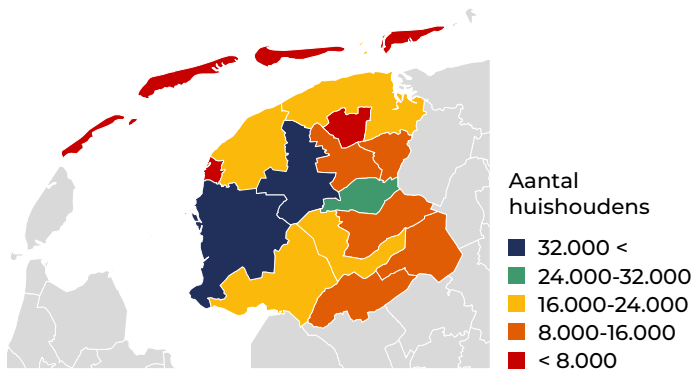
Onder **feiten** verstaan wij gebeurtenissen in het verleden, beleid en de stand van zaken daarvan, data uit objectieve bronnen en reeds vastgestelde documenten.

Onder **beelden** verstaan wij de gedachten en meningen van onze interviewpartners. Met andere woorden: de beelden die er leven over het ecosysteem van Fryslân. In alle gevallen is sprake van een patroon en dus meer dan het beeld van een enkeling.

2.1 Deelvraag 1: Wat zijn specifieke kenmerken van de regio?

Een BRE acteert binnen een bepaalde context: naar analogie van de ecosysteem-metafoer, de biotoop. Elke biotoop heeft bepaalde kenmerken die lastig te veranderen zijn. Deze hebben betrekking op de fysieke omgeving (hoe ziet het gebied eruit), de demografie (hoeveel inwoners heeft het gebied en wat zijn hun kenmerken) en identiteit van de regio. Bepaalde (combinaties) van gebiedskenmerken geven een BRE een meer of minder gunstige uitgangspositie en zijn daarmee van invloed op de publieke waarde creatie. De bevindingen zijn gebaseerd op open data (CBS), gesprekken en een vragenlijst onder volksvertegenwoordigers en inwoners.

Demografie

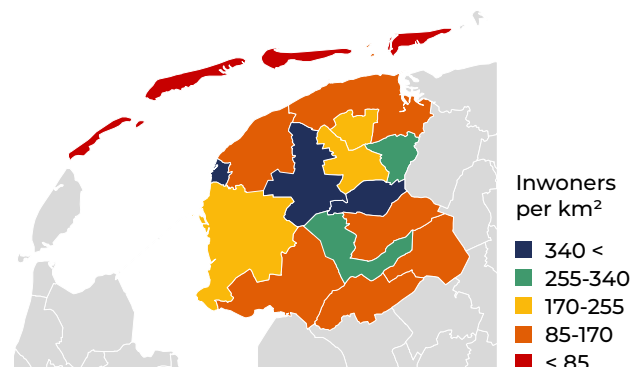


Figuur 5. Totaal aantal huishoudens¹¹

- Er wonen ruim 650.000 mensen in de regio Fryslân,¹² waarbij de meeste Friezen woonachtig zijn in Leeuwarden, Súdwest-Fryslân en Smallingerland (zie figuur 5). De prognose is dat in Noordoost Fryslân de komende jaren het bevolkingsaantal zal dalen. In het Noordwesten van Fryslân, het Zuidoosten en de Waddeneilanden is dit nog niet het geval, maar deze regio's zijn door het Rijk wel aangemerkt als anticiperregio's voor krimp.¹³
- Ook heeft Fryslân in deelgebieden te maken met vergrijzing: de grijze druk¹⁴ ligt met 40,3% in de regio ruim twee procent boven het landelijk gemiddelde. Dit betekent dat het aandeel senioren in de bevolking stijgt. Uitschieters naar beneden zijn Vlieland (28,7%) en Leeuwarden (31%) en uitschieter naar boven is Schiermonnikoog (50,6%).

Geografie

- Fryslân is met een oppervlakte van ruim 5700 km² geografisch de grootste provincie van Nederland. Ze bestaat voor ruim 35 procent uit water (de Friese Meren, het IJsselmeer en de Waddenzee). Dit percentage ligt fors hoger dan het landelijk gemiddelde van tien procent. Het relatief grote aandeel water zorgt ervoor dat het aandeel landbouwgrond klein is ten opzichte van het Nederlands gemiddelde: het landelijk gemiddelde ligt op 52 procent tegenover 40 procent in Fryslân. Hetzelfde geldt voor het aandeel bebouwd terrein: in Nederland ligt dit op 9 procent en in Fryslân op 3 procent.
- Over het algemeen is het weids wonen in Fryslân: de regio kent een aanzienlijk lagere bevolkingsdichtheid (195 inwoners/per km²) dan het landelijk gemiddelde (530 inwoners/km²). Alleen de provincie Drenthe heeft met 188 inwoners/km² een lagere bevolkingsdichtheid.¹⁵ In figuur 6 is te zien dat de verschillen binnen Fryslân echter groot zijn. De bevolkingsdichtheid van een geografisch grote en veelal rurale gemeente als Súdwest-Fryslân ligt, ondanks het relatief grote aantal huishoudens, een stuk lager dan een gemeente als Leeuwarden. Over het algemeen is te stellen dat in het noord- en zuidoosten van de regio men gemiddeld minder dicht op elkaar woont dan in de centraal gelegen gemeenten als Leeuwarden, Smallingerland en Heerenveen.



Figuur 6. Bevolkingsdichtheid (inwoners/km²) per gemeente¹⁶

¹¹ Bron: Waarstaatjegemeente.nl; CBS – bevolkingsstatistiek; bewerking ABF Research (2021)

¹² Gemeten op 1 januari 2021

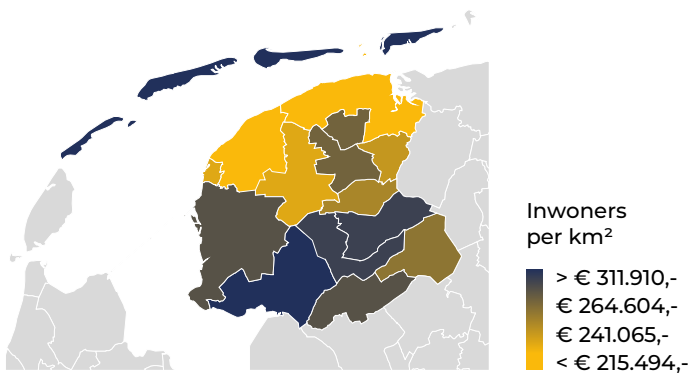
¹³ Bron: CBS, regionale kerncijfers (2021); Fries Sociaal Planbureau (2020), via <https://www.fsp.nl/monitoren/bevolking/>

¹⁴ Grijze druk beschrijft de verhouding van 65plussers ten opzichte van de personen in de leeftijdscategorie 20-65 (CBS, 2021)

¹⁵ Bron: CBS, regionale kerncijfers (2021)

¹⁶ Bron: waarstaatjegemeente.nl; CBS – Bevolkingsstatistiek (2021)

Wonen



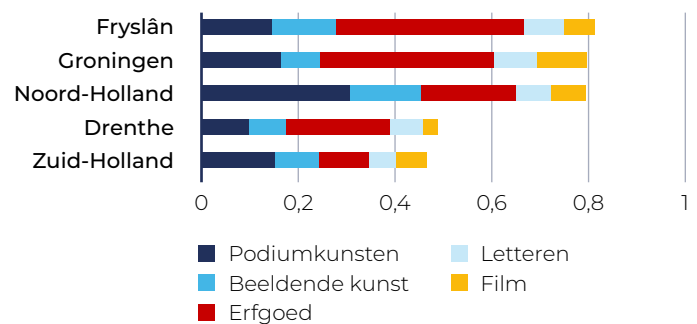
Figuur 7. Gemiddelde huizenprijzen in euro's¹⁷

- Het aandeel koopwoningen in Fryslân komt redelijk overeen met het landelijk gemiddelde (in de regio ligt het met 62 procent iets hoger dan het gemiddelde van 57 procent). Deze koopwoningen zijn gemiddeld gezien goedkoper dan in de rest van Nederland, al zijn er binnen de regio Fryslân verschillen te zien. Zo kost een woning op een van de Waddeneilanden circa 400.000 euro en een huis in Noardeast-Fryslân ongeveer 215.000 euro.
- Overigens zijn de waddengemeenten niet de enige uitschieter, ook de Fryske Marren heeft een hoge gemiddelde prijs voor een koopwoning in vergelijking met de rest van Fryslân. Op figuur 7 is goed te zien dat in het noorden van de provincie de huizenprijzen gemiddeld lager liggen dan in het zuiden van Fryslân. Tegelijkertijd zijn de huizenprijzen, net zoals in de rest van Nederland, wel gestegen. In vergelijking met Q2 van 2020, waren de huizenprijzen in Q2 2021 in bijvoorbeeld Oost-Fryslân gestegen met 30% en in Zuid-Fryslân met 26%.

Voorzieningen

- Voorzieningen als een supermarkt, basisschool of een ziekenhuis zijn voor de inwoners van Fryslân relatief goed te bereiken; de afstanden wijken niet af van het landelijk gemiddelde. Wel zijn er verschillen te zien tussen de verschillende gemeenten: in de dichtbevolktere gebieden zijn meer voorzieningen te vinden dan in de rurale gebieden met verspreide dorpskernen. In de gesprekken werd het leefbaarheidsvraagstuk van de vele dorpskernen, met daaraan gekoppeld het in stand houden van het voorzieningenniveau, vaak genoemd als een aandachtspunt.

- De regio kent diverse voorzieningen in het vervolgonderwijs. Er zijn in Fryslân drie hogescholen met in totaal vier vestigingen. Verder zijn er 25 vestigingen van MBO-scholen en is er een campus van de universiteit Groningen gevestigd in Leeuwarden.
- De Boekmanstichting brengt met de regionale cultuurindex¹⁸ in kaart hoe het gesteld is met culturele voorzieningen. Bij het culturele aanbod (de 'capaciteit') gaat het om het zichtbare aanbod, dat wil zeggen objecten of activiteiten die kunnen worden bezocht of bekeken. Figuur 8 laat zien dat er in Fryslân relatief veel culturele voorzieningen aanwezig zijn. Hierbij is er wel gecorrigeerd voor het aantal inwoners van een regio (in absolute zin is het meeste culturele aanbod te vinden in Noord-Holland, Zuid-Holland en Noord-Brabant). Het relatief hoge aantal culturele voorzieningen in Fryslân komt door het grote aandeel erfgoed: er zijn veel rijksmonumenten en beschermde stads- en dorpsgezichten.¹⁹ Als er wederom gecorrigeerd wordt voor inwoneraantal is te zien dat Fryslân hoog scoort: per hoofd van de bevolking bevinden de meeste musea zich in deze regio.²⁰ Uit de interviews komt naar voren dat het overgrote deel van de culturele instellingen lokaal georiënteerd is. Musea draaien bijvoorbeeld op vrijwilligers die veelal uit de buurt komen en een sterke binding hebben met de culturele instellingen.



Figuur 8. Scores regionale cultuurindex op variabele cultureel aanbod (Boekmanstichting, 2021)

¹⁸ De indicator 'capaciteit' is opgebouwd uit 22 variabelen verspreid over vijf kunstdisciplines (podiumkunsten, beeldende kunst, letteren, erfgoed en film). Welke indicatoren dit zijn en hoe deze zijn gewogen is te vinden via www.boekman.nl/regionale-cultuurindex/pijlers/capaciteit/

¹⁹ Een gedetailleerde uitsplitsing op het gebied van erfgoed is te vinden via <https://www.boekman.nl/regionale-cultuurindex/sectoren/erfgoed/>

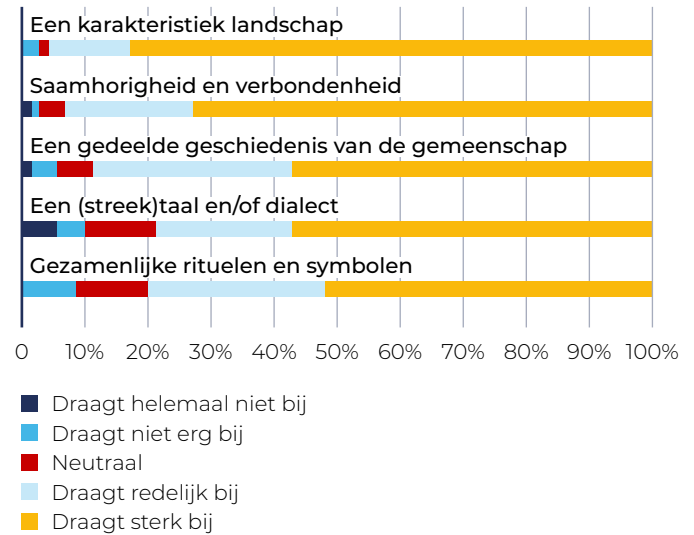
²⁰ Bron: <https://www.boekman.nl/regionale-cultuurindex/sectoren/beeldende-kunst/>



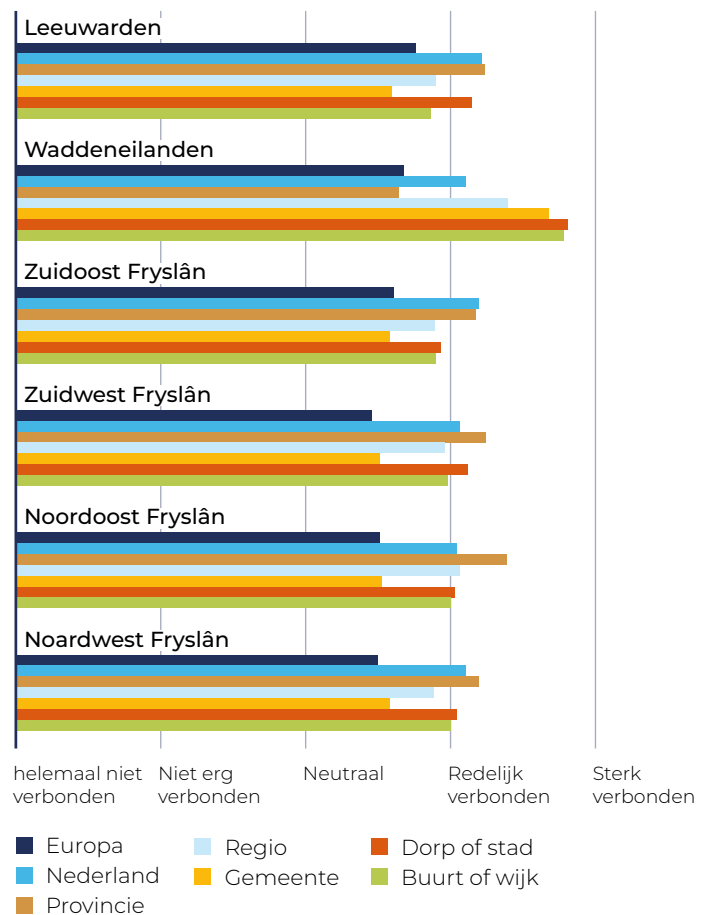
Regionale identiteit²¹

- Dat er een regionale identiteit is in Fryslân staat volgens respondenten buiten kijf. De Friese identiteit manifesteert zich, zo benoemen de respondenten, in lokaal en regionaal zelfbewustzijn, autonomie, gemeenschapszin en pragmatisme. Uit de gesprekken komt echter ook naar voren dat niet iedereen zich Fries voelt, in het bijzonder de Waddeneilanden voelen minder binding met Fryslân (dit is ook terug te zien in figuur 10). Uit gesprekken komt naar voren dat de gedeelde Friese identiteit als krachtig en verbindend wordt ervaren richting de buitenwereld.
- De Friese identiteit komt onder andere tot uiting in een taal, een volkslied en een eigen Friese partij. Uit de enquête onder volksvertegenwoordigers in Fryslân blijkt echter dat niet een gedeelde taal, maar het karakteristieke landschap het meest sterk bijdraagt aan de Friese identiteit, op de voet gevolgd door saamhorigheid en verbondenheid (zie figuur 9).
- Er is via het Fries Sociaal Planbureau een vragenlijst uitgezet onder 3105 inwoners waarbij hun beleving van de Friese identiteit is uitgevraagd. Inwoners vinden (net als de volksvertegenwoordigers) dat het karakteristieke landschap van Fryslân het meest bijdraagt aan de Friese identiteit, gevolgd door de Friese taal. Hierbij is er een verschil te zien tussen de Friezen die hun hele leven in Fryslân wonen en de Friezen die korter dan 5 jaar in de regio woonachtig zijn: de eerste groep is van mening dat de Friese taal significant meer bijdraagt aan de Friese identiteit ($p < 0,01$) dan de laatste groep. Bijzonder bij dit thema zijn de inwoners van de Waddeneilanden: inwoners uit deze subregio geven unaniem aan (i.e. de hele groep heeft de optie “draagt sterk bij” gekozen) dat het karakteristieke landschap het meest bijdraagt aan hun regionale identiteit.
- In figuur 10 is te zien dat de subregio's redelijk overeenkomen wat betreft identificatieniveau: men identificeert zich het meest met Nederland of de provincie, daarna hun buurt of stad, hun buurt of wijk en het minst met Europa of hun gemeente. Opvallende uitschieter hierbij zijn wederom de Waddeneilanden: zij identificeren zich het minst met de provincie Fryslân en in vergelijking met de andere subregio's significant meer met hun gemeente ($p < 0,01$).

- In bijlage 5 en 6 zijn alle resultaten te vinden van de enquêtes onder volksvertegenwoordigers en inwoners.



Figuur 9. Uit enquête volksvertegenwoordigers: in welke mate dragen de volgende zaken voor u bij aan de Friese identiteit?²²



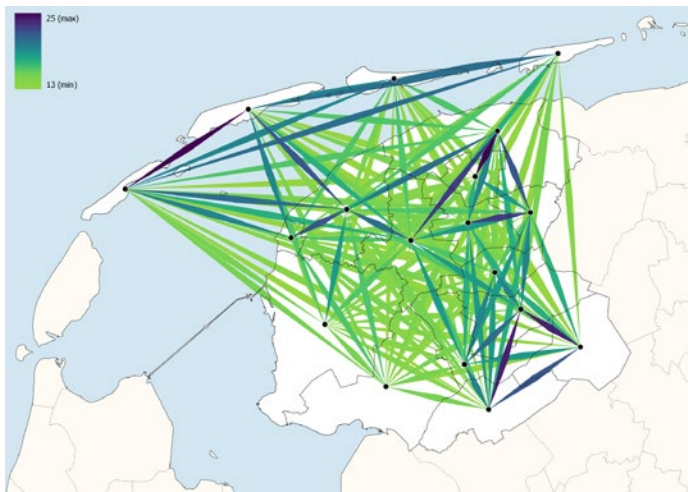
Figuur 10. Uit enquête inwoners: in welke mate voelt u zich verbonden met...

²¹ In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen regio's met een 'dikke' of 'dunne' regionale identiteit (zie o.a. Terlouw, K. (2012) *From thick to thin regional identities?*). Samenwerking binnen een regionaal ecosysteem bouwt voort op de bestaande regionale identiteit. Een 'dunne' regionale identiteit kan de samenwerking dan ook compliceren, al kunnen ook binnen een regio culturele verschillen bestaan die een uitdaging vormen voor succesvolle samenwerking (zie Groenleer, M. & Verheul, W.J. (2017), *Regiovorming: tussen inhoud en institutionalisering*). Een dikke regionale identiteit kan zowel positieve effecten (verbindend) als negatieve effecten (de buitenwereld uitsluitend) hebben.

²² Uit enquête volksvertegenwoordigers. Er is via het Fries Sociaal Planbureau ook een enquête onder inwoners uitgezet waarin regionale identiteit wordt uitgevraagd. De resultaten hiervan volgen.

2.2 Deelvraag 2: Hoe ziet het BRE eruit?

Onder het BRE (Bestuurlijk Regionaal Ecosysteem) verstaan wij het geheel aan gestructureerde interbestuurlijke samenwerking binnen een gebied. Landelijke samenwerkingsverbanden (zoals de Vereniging Nederlandse Gemeenten) en niet-regionale, thematische samenwerkingsverbanden (zoals de G40 of P10) vallen buiten de scope van het onderzoek. In tabel 1 op pagina 19 staan de meest genoemde bestuurlijke samenwerkingsverbanden (op lokaal, subregionaal, regionaal en bovenregionaal niveau).



Figuur 11. Samenwerkingsverbanden waaraan alléén gemeenten uit Fryslân deelnemen²³

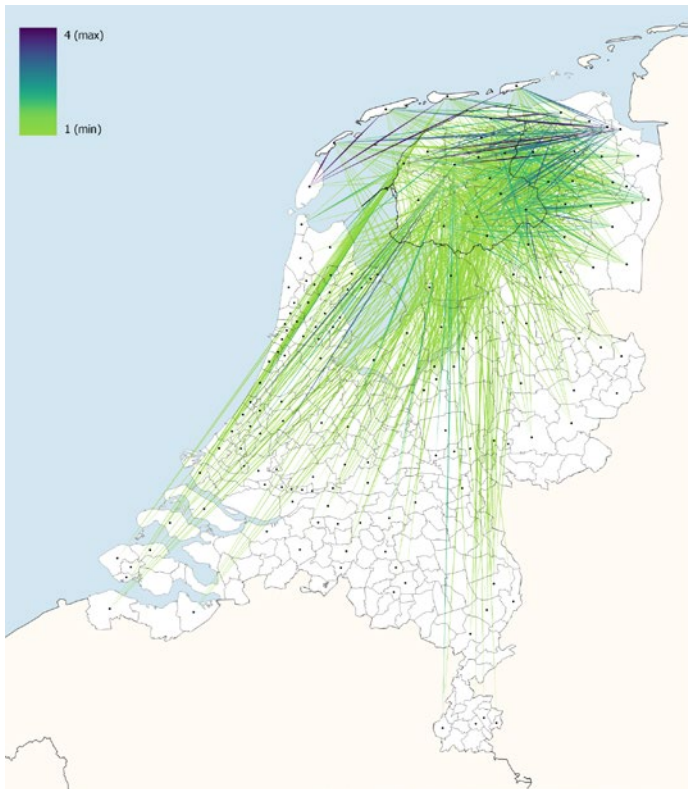
Structuur

- Het BRE Fryslân bestaat uit 18 gemeenten, de provincie Fryslân en het Wetterskip. Door verschillende fusies is het aantal deelnemers aan het BRE afgenomen en het bestuurlijk landschap overzichtelijker geworden.
- Er zijn in totaal 67 regionale samenwerkingsverbanden waaraan Friese gemeenten deelnemen. Aan 57 hiervan nemen ten minste twee Friese gemeenten deel (en aan 10 slechts één Friese gemeente). Een Friese gemeente doet gemiddeld mee aan 25 samenwerkingsverbanden. Dit ligt (iets) lager dan het landelijk gemiddelde (28,5 samenwerkingsverbanden per gemeente). De Fryske Marren participeert in het minst aantal samenwerkingsverbanden (19), Noardeast-Fryslân in de meeste (34).

- Aan een derde van het totaal aantal regionale samenwerkingsverbanden (20 van de 67) doet ook de provincie Fryslân mee (o.a. bij RES Fryslân en Hûs en Hiem). Ter vergelijking: in het BRE Noordoost Brabant doet de provincie mee aan een vijfde van de Noordoost Brabantse samenwerkingsverbanden, in BRE Groningen zit de provincie aan tafel bij bijna de helft van de Groningse samenwerkingsverbanden. Het Wetterskip bevindt zich op dezelfde schaal als de provincie Fryslân. Het Wetterskip participeert (met Friese gemeenten) in 15 samenwerkingsverbanden.²⁴
- Uit figuur 11 komt naar voren dat intensief wordt samengewerkt in de verschillende subregio's. Dit geldt voor Noordoost-Fryslân, Noordwest-Fryslân, Zuidoost-Fryslân en de Waddengemeenten. We zien dit niet terug voor Zuidwest-Fryslân: deze regio bestaat uit (maar) twee gemeenten die onderling niet bovengemiddeld veel samenwerken. Een verklaring kan zijn dat door de grote oppervlakte de gemeenten op zichzelf al bijna een subregio vormen. Hun grote omvang maakt bovendien dat zij in staat zijn een groot deel van de taken zelfstandig uit te voeren.
- Er zijn in totaal 17 samenwerkingsverbanden waarin Friese gemeenten samenwerken met gemeenten buiten de regio. Een Friese gemeente deelt daarnaast maximaal 4 samenwerkingsverbanden met een niet-Friese gemeente. Figuur 12 laat zien dat er het meest wordt samengewerkt met Groningse gemeenten en het Texel (NH). Voorbeelden van bovenregionale samenwerkingsverbanden zijn SNN (Samenwerkingsverband Noord-Nederland), de Regio Deal Natuur inclusieve Landbouw Noord-Nederland, Topsport Noord, We the North en Economic Board Noord-Nederland.

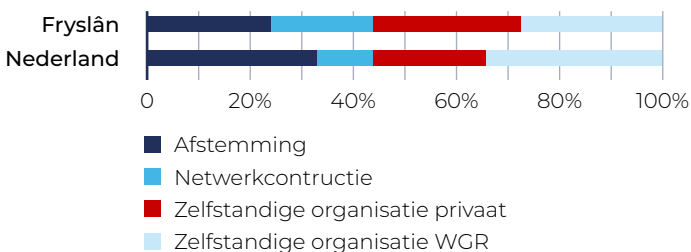
²³ Visualisaties door Geodienst (CIT, Rijksuniversiteit Groningen). Data door KWINK-groep, PROOF-adviseurs, eigen bewerking (2021). Een lijn tussen twee gemeenten betekent dat zij een samenwerkingsverband delen. Samenwerking met gemeenten buiten Fryslân zijn niet meegenomen op deze kaart (zie daarvoor figuur 12).

²⁴ Het Wetterskip participeert ook in verbanden met andere waterschappen en/of provincies, zoals bijvoorbeeld het Regionaal Bestuurlijk Overleg Noord Kaderrichtlijn Water of BONN (Bestuurlijk Overleg Zoetwater Regio Noord-Nederland).



Figuur 12. Samenwerkingsverbanden tussen Friese gemeenten en gemeenten buiten de regio²⁵

Vormen



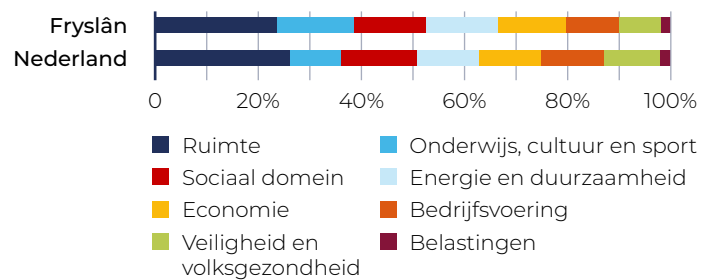
Figuur 13. Juridische samenwerkingsvormen Fryslân afgezet tegen het Nederlands gemiddelde

Figuur 13 laat zien voor welke vormen er wordt gekozen bij samenwerking in Fryslân, afgezet tegen het gemiddelde van Nederland. Als wordt gekeken naar de gestructureerde vormen van samenwerking kiezen gemeenten in Fryslân vooral (16 keer) voor samenwerking op basis van een gemeenschappelijke regeling (bijvoorbeeld Sociale werkvoorziening Fryslân of Hûs en Hiem). Ook wordt er vaak (15 keer) gekozen voor afstemming, dat wil zeggen een informele samenwerking bijvoorbeeld op basis van een convenant, regeling zonder meer of een bestuursovereenkomst. Dit is het geval bij samenwerking Waddeneilanden of de OWO-samenwerking. Het minst

wordt gekozen voor een private zelfstandige organisatie (NV Fryslân Miljeu, handelsnaam Omrin). In vergelijking met het landelijk gemiddelde wordt er in Fryslân relatief minder vaak voor samenwerking op basis van een Wgr en afstemming gekozen en iets vaker voor een samenwerking op basis van een netwerkconstructie of een private organisatie.

Domeinen

- In figuur 14 is te zien dat samenwerking in Fryslân zich het meest richt op de domeinen ruimte (waaronder bijvoorbeeld Recreatieschap De Marrekrite, maar ook een samenwerking als de GR Regionaal Openbaar Vervoer); onderwijs, cultuur en sport (zoals bijvoorbeeld Stichting IJswegencentrale Oostergoo) en het sociaal domein (zoals Centrumregeling samenwerking sociaal domein Friese gemeenten (SDF) en Empatec).²⁶



Figuur 14. Samenwerkingsverbanden verdeeld naar beleidsdomein

Congruentie

- Congruentie gaat over de mate waarin de gemeenten binnen Fryslân voor elkaar kiezen, of (ook) voor partners buiten de regio. We hanteren als congruentiemaat het percentage van het totaal aantal samenwerkingsverbanden waaraan alleen bestuursorganen uit het BRE deelnemen. Hoe hoger dat percentage, hoe congruenter de samenwerking in het BRE.
- De congruentiescore van het BRE Fryslân is relatief hoog (75%). Dit betekent dat Friese bestuursorganen er relatief vaak voor kiezen om uitsluitend met een of meerdere Friese partners samen te werken. Ter vergelijking: de congruentiescore van het BRE Groningen is 53% en van het BRE Drenthe 55%. De overige 25% van de Friese samenwerking is provinciegrens overstijgend. Enkele van deze samenwerkingsverbanden zijn gericht op het Waddengebied waaraan ook de Waddeneilanden uit andere provincies deelnemen.
- Er is een aantal intern-congruente clusters te zien binnen het BRE Fryslân: rondom de Waddengemeenten,

²⁵ Geodienst (CIT, Rijksuniversiteit Groningen), KWINK-groep, PROOF-adviseurs, eigen bewerking (2021). Een lijn tussen twee gemeenten betekent dat zij een samenwerkingsverband delen. Samenwerkingsverbanden tussen enkel Friese gemeenten zijn niet meegenomen op deze kaart (zie daarvoor figuur 8).

²⁶ Een samenwerkingsverband kan zich op meerdere beleidsdomeinen richten. Een definitielijst van de beleidsdomeinen is opgenomen in bijlage 7 'Foto'



de gemeenten in het zuidoosten (Ooststellingwerf, Weststellingwerf, Opsterland) en de gemeenten in het Noordoosten (Noardeast-Fryslân, Dantumadiel, Tytsjerksteradiel en Achtkarspelen). Zij delen onderling relatief veel (per subregio rond de 25) samenwerkingsverbanden.

- In tabel 1 is te zien welke samenwerkingsverbanden zijn georganiseerd op het niveau van het BRE Fryslân ('regio') en welke samenwerkingsverbanden er zijn op lokaal, subregionaal en bovenregionaal niveau. Voor een deel gaat het om opgelegde samenwerkingen zoals de Veiligheidsregio, Fryske Utfieringstsjinst Miljeu en Omjouwing (FUMO) en de Arbeidsmarktregio (Fryslân Werkt!). Er zijn daarnaast verschillende vrijwillige samenwerkingsverbanden op de schaal van Fryslân georganiseerd zoals Streekwurk en het Fries Bestuursakkoord Waterketen. Aan een groot deel van de samenwerkingsverbanden doet ook de provincie Fryslân en/of het Wetterskip mee.

Interne en externe verhoudingen

- De grenzen van de provincie vallen samen met die van het BRE. Dit geeft de provincie een bijzondere positie. De provincie (1) is het BRE, maakt (2) onderdeel uit van het BRE en heeft zich (3) ertoe te verhouden. Als onderdeel van het BRE maakt de provincie deel uit van samenwerkingsverbanden zoals de Omgevingsdienst of samenwerking in het kader van de Regiodeal. De provincie neemt deel aan een groot aantal samenwerkingsverbanden en aan beide bestuurlijke samenwerkingsverbanden (VFG en bestuurlijk overleg Friese samenwerking). Een deel van de respondenten geeft aan dat de provincie de gemeenten benaderd als "haar kinderen". Dit uit zich in een hiërarchische benadering en het eerlijk verdelen van aandacht en geld. Verder valt op dat het leiderschap van de provincie niet alom geaccepteerd wordt binnen het BRE, terwijl een groot deel van de respondenten tegelijkertijd paradoxaal gezien wel behoefte heeft aan regie en leiderschap binnen Fryslân.

Bestuurscultuur

- De aanwezigheid van een sterke regionale identiteit zorgt voor een bestuurlijk verbindend motief: "we doen het voor Fryslân", maar ook: "we doen het wél op z'n Fries". Dit "op z'n Fries doen" bestaat volgens gesprekspartners onder andere uit een sterke behoefte aan autonomie. Daarnaast zijn de lijntjes kort en er vindt veel overleg plaats, maar gezamenlijke besluitvorming gaat hierdoor traag. "Op z'n elfendertigste is niet voor niets een Friese uitdrukking", aldus meerdere gesprekspartners. Pas als er de nodige urgentie en een evident belang is, weet men elkaar echt te vinden. Bij afwezigheid daarvan gebeurt dit beperkt.
- Daarnaast is er een allergie voor opgelegde samenwerking of al te nadrukkelijk leiderschap. Paradoxaal is dat er tegelijkertijd wel een behoefte wordt uitgesproken voor visie, regie en leiderschap; zowel door gemeenten, economische en maatschappelijke partners. De Friese identiteit wordt als belangrijke mobiliserende kracht gezien voor uiteenlopende groepen en agenda's in de regio.
- De 'Noordelijke bestuurscultuur' (tussen Groningen, Fryslân en Drenthe) wordt omschreven als 'kort voor de kop'. Men ervaart de samenwerking over het algemeen als eerlijk en gebaseerd op gelijkwaardigheid.
- Binnen de Vereniging Friese Gemeenten komen bestuurders van de Friese gemeenten elkaar tegen. De VFG heeft een sterke positie in vergelijking met andere provinciale afdelingen van de VNG. Binnen de VFG wordt door portefeuillehouders in commissies afgestemd op uiteenlopende thema's. Binnen dit gremium wordt echter niet aan de hand van een gedeelde visie en agenda aan de ontwikkeling van Fryslân gewerkt. Door gesprekspartners wordt de VFG gewaardeerd als een onmisbare schakel in het BRE voor het onderhouden en verzorgen van het Friese bestuurlijke netwerk. Bij een deel van de interviewpartners bestaat de behoefte de VFG inhoudelijker op te tuigen, een ander deel vindt dit niet het platform om bestuurlijke massa mee te organiseren.
- Bij het bestuurlijk overleg Friese samenwerking zitten de provincie Fryslân, het Wetterskip, de gemeente Leeuwarden en de voorzitter van de Vereniging Friese Gemeenten aan tafel. Het overleg is gericht op het effectief samenwerken op bestuurlijke thema's. Ook wordt gekeken naar het thema bestuurlijke vernieuwing. De Friese bestuurders dag is een uitvloeisel van dit bestuurlijk overleg.
- De samenwerking tussen het Wetterskip en de overige deelnemers aan het BRE is volgens respondenten nog niet vanzelfsprekend. Enerzijds wordt geconstateerd dat het Wetterskip wel aan tafel zit in de diverse netwerken (ambtelijk en bestuurlijk) en daarmee sterk in het BRE verankerd zit. Anderzijds zit er een groot verschil in het



takenpakket en de taakopvatting van Wetterskip en gemeenten. Het Wetterskip wordt toch vooral nog gezien als een organisatie die zich bezighoudt met zijn kerntaken en nog beperkt is aangehaakt op strategisch niveau (water als integraal onderdeel van de ruimtelijke opgaven van BRE Fryslân). Vanuit de kerntaak van het Wetterskip is dit ook ingewikkeld omdat zij verantwoordelijkheden hebben en niet altijd kunnen wachten op en meebewegen met integrale ruimtelijke ontwikkelingen. Wel constateren gesprekspartners dat daarin verandering begint te komen. Ook wordt aangegeven dat op projectbasis goed wordt samengewerkt.

- Vanuit Noord-Nederlandse samenwerkingsverbanden wordt genoemd dat Fryslân een zeer goede infrastructuur heeft voor regionale samenwerking (zij hebben bijvoorbeeld al ervaring met opgavegericht werken en zijn dus gewend om diverse partners aan te haken als de opgave daarom vraagt) maar dat de provincie ook vaak haar 'muren optrekt' en zich daarmee distantieert van de andere twee provincies. Groningen wordt getypeerd als 'top-down' en minder ingesteld op het handelen binnen netwerken wat de regionale samenwerking soms bemoeilijkt. Drenthe zit tussen deze twee in. Verder noemen Drentse en Groningse respondenten²⁷ dat de grens tussen Groningen en Drenthe minder hard is dan de grens tussen Fryslân en Groningen (en Fryslân en Drenthe). Samenwerking wordt formeel wel gevonden (bijvoorbeeld in SNN, Economic Board Noord-Nederland, We The North, Topsport Noord-Nederland), maar de provinciegrens met Fryslân wordt ervaren als een duidelijke blokkade.

Centrumgemeente Leeuwarden

- Leeuwarden is door het Rijk aangewezen als centrumgemeente voor Fryslân op het sociaal domein. Dit betekent dat de gemeente de beleidsvoorbereiding en inkoop van wettelijke taken op het gebied van jeugdzorg en maatschappelijke ondersteuning op zich neemt. Ook op andere gebieden is Leeuwarden centrumgemeente, bijvoorbeeld voor de aanwending van middelen voor de voorbereiding van de RES. Deze middelen ontvangt Leeuwarden van het Rijk ten behoeve van de regio.
- Daarnaast is er vanuit Leeuwarden een aantal centrumregelingen op het gebied van Facilitaire Voorzieningen (ICT) ter ondersteuning van de uitvoering van de aan de gemeentelijke bestuursorganen opgedragen taken (voor o.a. Noard-East Fryslân, Waadhoeke en de Waddengemeenten). Ook is de gemeente Leeuwarden centrumgemeente voor de arbeidsmarktregio en wordt ze door het UWV genoemd als "in de lead" bij opgaven rondom werkgelegenheid en sociale zaken.
- Ook naar buiten toe neemt de gemeente een prominente rol in: bovenregionale vertegenwoordiging wordt vaak gedaan door Leeuwarden en de provincie Fryslân gezamenlijk.
- De centrumpositie van de gemeente staat volgens de respondenten niet (meer) ter discussie en uit interviews met bestuurders komt naar voren dat er overwegend tevredenheid is over de wijze waarop dit door Leeuwarden wordt ingevuld. Bovendien zorgt deze constructie voor orde: (maatschappelijke) partners hoeven immers maar met één andere partij contracten af te sluiten.²⁸ Meer nog dan de prestaties, heeft dit te maken met de houding die Leeuwarden zichzelf aanmeet. Enerzijds is Leeuwarden in staat Fryslân te vertegenwoordigen in de rest van de Nederland, anderzijds wordt Leeuwarden niet als dominant ervaren ten opzichte van andere gemeenten.

²⁸ De uiteindelijke kaders wordt natuurlijk lokaal bepaald, dus voor maatschappelijke uitvoeringsorganisaties gaat die eenduidigheid als gevolg van een centrumconstructie minder op.

²⁷ Twee regio's waar wij ook een BRE-onderzoek uitvoeren.

Tabel 1. Samenwerkingsverbanden binnen het BRE Fryslân²⁹

	Bestuurlijk ecosysteem	Toelichting
Boven-regionaal	<p>Noord-Nederland</p> <ul style="list-style-type: none"> Economic Board Noord-Nederland (ook ERE en MRE) NG4 (Samenwerking Leeuwarden, Groningen, Assen en Emmen) Noordelijke ontwikkelingsmaatschappij (NOM) (ook met ERE) Noorderlink (ook met ERE en MRE) Noord-Nederland (ook met ERE en MRE) Regio Deal Natuur inclusieve Landbouw Noord-Nederland (ook ERE en MRE) RIEC Noord Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) Scholingsalliantie Noord (ook met MRE) Topsport Noord (ook MRE) We the North (ook MRE) <p>Overig</p> <ul style="list-style-type: none"> G40 (netwerk van 40 (middel)grote steden, waaronder Leeuwarden) K6 (overleg krimpprovincies) P10 (overleg plattelandsgemeenten) Periodiek overleg CdK/provincie met o.a. Zeeland, Limburg, Achterhoek, Twente. 	<p>Er zijn verschillende samenwerkingen waaraan Friese overheden deelnemen met overheden buiten het BRE. De belangrijkste schaal hiervoor is Noord-Nederland. Zo is er de strategische samenwerking van de drie noordelijke provincies en de NG4 in het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN). De SNN dient onder andere als belangenbehartiger in Europa en Den Haag.³⁰ Daarnaast vindt samenwerking plaats op verschillende thema's, ook met partners binnen het economische -en maatschappelijke ecosysteem zoals bijvoorbeeld de arbeidsmarkt (Noorderlink), scholing (Scholingsalliantie Noord), topsport en landbouw/milieu (Regiodeal Natuur-inclusieve Landbouw) en economie (Economic Board/NOM). Ook kunnen de verschillende overlegtafels van het klimaatakkoord, waarbinnen partners van verschillende ecosystemen vertegenwoordigd waren, aangemerkt worden als bovenregionale samenwerking.</p> <p>Daarbuiten zijn er een aantal samenwerkingsverbanden tussen een deelnemer van het Friese BRE met grotere overheden, zoals de provincie (periodiek overleg ter profilering van de regio tegenover de Randstad) en Leeuwarden (binnen het netwerk van G40). Daarnaast is er een platform als K6 (waar krimpprovincies elkaar ontmoeten) en het samenwerkingsverband P10 (waarbij de 29 grootste plattelandsgemeenten samenkomen).</p>
Regionaal	<p>(Semi-)verplicht³¹</p> <ul style="list-style-type: none"> Centrumregeling sociaal domein Friese gemeenten (SDF) Fryslân Werkt (Arbeidsmarktregio) (ook met ERE en MRE) FUMO (Omgevingsdienst) RES Fryslân (ook met ERE en MRE) Veiligheidshuis Fryslân Veiligheidsregio Fryslân (GGD is hier onderdeel van) <p>Niet verplicht</p> <ul style="list-style-type: none"> (Freonen van) Fossielvrij Fryslân (ook met ERE en MRE) Bureau Zelfstandigen Fryslân Circulair Friesland (ook met ERE en MRE) DataFryslân (ook met ERE en MRE) Fries Bestuursakkoord Waterketen Friese Bestuurlijke Tafel Friese IJsbond (samen met BRE) Friese Preventieaanpak (ook met ERE en MRE) Hûs en Hiem Innovatiepact Fryslân (Triple Helix: ook met ERE en MRE) OMRIN OVEF (ook ERE) Recreatieschap De Marrekrite Regietafel Migratie & Integratie Sport Fryslân (samen met ERE en MRE) Centrumregeling sociaal domein Friese gemeenten (SDF) Streekwurk (onderdeel van provincie) Vereniging Friese Gemeenten (VFG) Wateralliantie (ook ERE en MRE) Watercampus (ook met ERE en MRE) Werkeninfriesland (ook MRE) 	<p>Op de schaal van het BRE Fryslân zijn samenwerkingen te vinden die zijn opgelegd (o.a. veiligheidsregio en de FUMO) en samenwerkingsverbanden die overheden vrijwillig zijn aangegaan (zoals de Friese Bestuurlijke Tafel, waarin de provincie, het VFG, Wetterskip en de gemeente Leeuwarden maandelijks overleggen). Samenwerkingen zijn vaak gecentreerd rondom op specifieke thema's, zoals de arbeidsmarkt (Fryslân werkt) en het sociaal domein (SDF), maar liggen soms ook in elkaars verlengde. Zo is het SDF, als uitvoerder van taken in het Sociaal Domein m.b.t. de participatiewet, betrokken bij Fryslân Werkt (het samenwerkingsverband van overheden, onderwijs, UWV, SW-bedrijven en sociale partners in Fryslân)³².</p> <p>Ook zijn er verschillen te zien in aansturing: zo werkt de SDF met een centrumgemeente constructie en wordt Streekwurk gefinancierd door de provincie. Daarnaast zijn er gemeenschappelijke regelingen en zelfstandige organisaties waaraan gemeenten deelnemen (zoals OMRIN, Hûs en Hiem en de Marrekrite).</p> <p>Tenslotte zijn er samenwerkingsverbanden tussen het BRE Fryslân (provincie en/of gemeenten) en partners uit het maatschappelijke en economische ecosysteem. Voorbeelden hiervan zijn Circulair Friesland, het IPF en de Friese preventieaanpak vanuit de GGD, de Friese IJsbond, Sport Fryslân en de Watercampus.</p>

²⁹ De inhoud van de tabel is gebaseerd op documentstudie, interviews en op een dataset van samenwerkingsverbanden door PROOF Adviseurs/Kwink Groep (in opdracht van BZK). Hierop heeft RUG/Berenschot een eigen bewerking gedaan. De dataset is geverifieerd door de begeleidingsgroep. De tabel geeft de meest genoemde voorbeelden weer (en is dus niet uitputtend).

³⁰ Bron: SNN.nl

³¹ Semi-verplicht betekent dat de samenwerking is opgelegd vanuit de overheid, maar dat gemeenten zelf mogen kiezen met wie zij deelnemen aan het samenwerkingsverband.

³² Bron: Fryslân Werkt, 2021



	Bestuurlijk ecosysteem	Toelichting
Sub-regionaal	<ul style="list-style-type: none"> • IDYK (Versterking waddenzeedijken) (ook met ERE en MRE) • ANNO (Agenda Netwerk NoordOost) • Bestuurlijk overleg Waddeneilanden • Centrumregeling samenwerking Dantumadiel en Noardeast-Fryslân • Diverse centrumregelingen met Leeuwarden (o.a. Waadhoeke, Noardeast Fryslân, Noardwest Fryslân en Waddeneilanden) • Diverse leer-/werkbedrijven (o.a. Empatec/Caparis/GR Noard-east Fryslân) • F4 • GR Waddeneilanden • OWO-gemeenten • Veenweide Fryslân (ook met ERE en MRE) • Regiodeal Noordoost-Fryslân (ook MRE en ERE) • Regiodeal Holwerd aan Zee (ook MRE en ERE) 	<p>Binnen het BRE wordt er op subregionaal niveau veel samengewerkt, zoals bijvoorbeeld bij de samenwerking tussen de grootste 4 Friese gemeenten (Leeuwarden, Súdwest-Fryslân, de Fryske Marren en Smallingerland). Veel van deze subregionale samenwerkingen zijn gericht op de uitvoering van gemeentelijke taken. Hierbij neemt vooral centrumgemeente Leeuwarden een belangrijke rol in voor de verschillende subregio's. Er zijn daarnaast diverse leer -en werkbedrijven waarbinnen gemeenten in Fryslân participeren zoals Empatec, Caparis of een GR van Noardeast-Fryslân en Dantumadiel.</p> <p>Op subregionaal niveau zijn er samenwerkingen te vinden waarin wordt gestreefd de regio (integraal) te verbeteren d.m.v. samenwerking in subregio's. Dit is het geval bij de Regiodeal Noordoost Fryslân en Holwerd aan zee (ter bevordering van een sterke regionale economie³³); bij de continuering van ANNO (waarin ook samengewerkt wordt met ondernemers en kennisinstellingen³⁴ ter verbetering van de sociaaleconomische ontwikkeling in de regio Noordoost Friesland)³⁵ en bij de Regiodeal Zuidoost Fryslân (ter bevordering van de dorpen en het landschap)³⁶. Tenslotte zijn er ook een aantal samenwerkingen die niet per sé gebonden zijn aan één of twee subregio's, maar zich richten op een bepaald thema. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het Veenweideproject, hierbij zoeken het Wetterskip en de provincie de samenwerking op met boeren-, burger- en milieubelangenorganisaties om opgaven rondom waterbeheer, bodembeheer, natuur en cultuurhistorie aan te pakken³⁷.</p>
Lokaal	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenten • Lokale (energie)initiatieven (ook met ERE en MRE) 	

33 Bron: Rijksoverheid, 2019

34 Bron: Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân, 2021

35 Bron: Gemeente Achtkarspelen, 2021

36 Bron: Regiodeal Zuidoost-Friesland, 2021

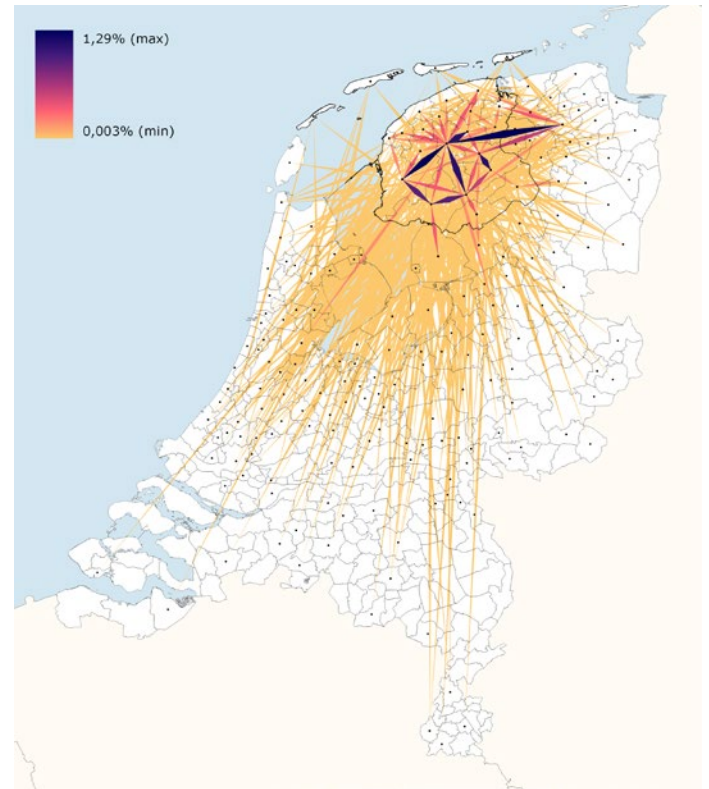
37 Bron: Veenweide Fryslân, 2021

2.3 Deelvraag 3: Hoe ziet het maatschappelijk ecosysteem eruit?

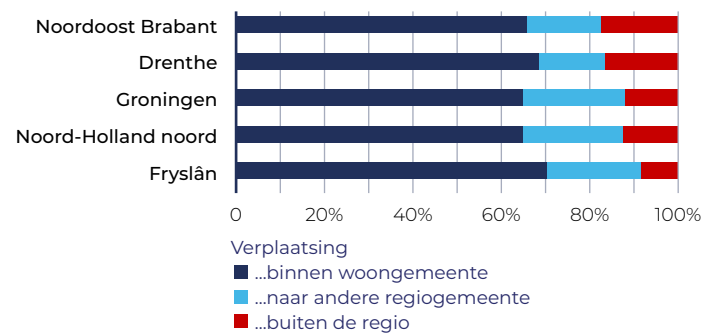
Met het maatschappelijke ecosysteem bedoelen we ten eerste, het gebied dat vanuit het perspectief van inwoners doorgaat als 'de regio'. Oftewel, waar speelt het leven van mensen zich af? Dit meten wij door op basis van OViN data vervoersverplaatsingen van inwoners van Fryslân in kaart te brengen (Daily Urban System). Een tweede onderdeel van het maatschappelijk ecosysteem is het geheel aan maatschappelijke actoren (zowel inwoners als maatschappelijke organisaties) dat zich inzet voor het realiseren van maatschappelijke opgaven. Hierbij kijken wij naar de elementen voor een sterk maatschappelijk ecosysteem zoals de aanwezigheid van onderwijs-, zorg en culturele instellingen (en hun onderlinge verbondenheid), sociale cohesie (mate van vrijwilligerswerk en opkomst bij verkiezingen). In tabel 2 op pagina 25 staan de meest genoemde maatschappelijke samenwerkingsverbanden (op lokaal, subregionaal, regionaal en bovenregionaal niveau).

Leefgebied inwoners

- Het merendeel (92%) van alle vervoersbewegingen in Fryslân blijft binnen de regio Fryslân. Inwoners verplaatsen zich daarbij verreweg het meest binnen hun eigen woongemeente. Hoewel de marges klein zijn, is in figuur 16 te zien dat inwoners van Fryslân in vergelijking met de andere onderzoek regio's minder vaak de regiogrens overtrekken. In het figuur is ook te zien dat wanneer zij binnen de regio blijven, zij relatief vaak hun woongemeente verlaten.
- Afgezet tegen alle vervoersbewegingen binnen Fryslân zien we in figuur 15 dat Leeuwarden een duidelijke hub vormt: van en naar deze gemeente gaan er relatief veel vervoersbewegingen. Dit verklaart ook (mede) het relatief grote aantal verplaatsingen binnen Fryslân naar een andere regiogemeente.
- Ook is te zien dat Friese grensgemeenten meervoudige oriëntaties hebben. Inwoners bewegen zich ook over de provinciegrenzen van en naar buurgemeenten. De gemeente Weststellingwerf heeft bijvoorbeeld een relatief grote stroom van en naar het Overijsselse Steenwijkerland. Hetzelfde geldt voor Ooststellingwerf waarbij er een relatief grote stroom van en naar Assen te zien is. De grootste stroom tussen een Friese gemeente en een gemeente buiten de regio is die tussen Leeuwarden en Groningen.



Figuur 15. Interne en externe mobiliteitsstromen tussen twee gemeenten als percentage van alle mobiliteit van, naar of binnen de regio Fryslân



Figuur 16. Verplaatsing binnen en buiten de regio

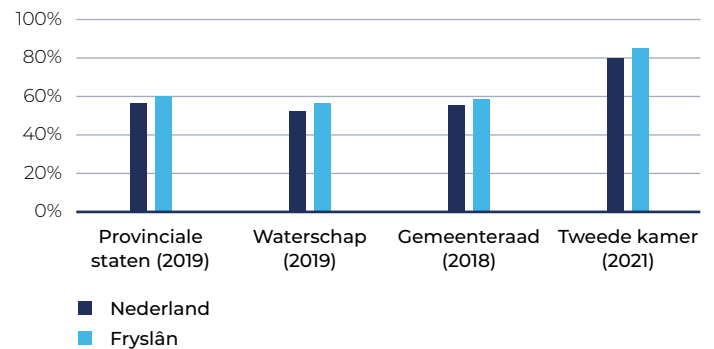


Maatschappelijke actoren

- Voor een sterk maatschappelijk ecosysteem is een aantal elementen nodig, waaronder de aanwezigheid van onderwijs-, zorg- en culturele instellingen. In deelvraag 1 (paragraaf 2.1.) zijn deze elementen feitelijk weergegeven. Er zijn verschillende **onderwijsinstellingen**, waarbij het onderwijsniveau niet gelijk is verdeeld. Er zijn relatief veel mbo-instellingen in vergelijking met het HBO. Met de komst van RUG/Campus Fryslân is er een relatief nieuwe speler in het Friese kennisveld. Het hoger onderwijs is in Noord-Nederland met elkaar verbonden via de Universiteit van het Noorden (het innovatienetwerk van noordelijke universiteiten en hogescholen).
- Daarnaast zijn er diverse voorzieningen op het gebied van **zorg en welzijn**. Op het gebied van **culturele voorzieningen** scoort de regio in vergelijking met de rest van Nederland goed. Dit komt grotendeels door de aanwezigheid van de vele rijksmonumenten en beschermde stads- en dorpsgezichten. Ook zijn er in de regio relatief veel musea te vinden. Wat betreft podiumkunsten is er een tweedeling te zien: inwoners van gemeenten in het noorden en in het zuiden van Fryslân moeten relatief ver (circa 15 tot 25 km) reizen voor een theatervoorstelling of concert. De gemiddelde afstand tot deze culturele voorzieningen is voor de gemeenten in het midden (van oost naar west) van de provincie met circa 0,5 tot 5 km aanzienlijk dichterbij. Vanuit het culturele veld wordt geconstateerd dat die binding met het bestuurlijke ecosysteem voor hen lastig is. Hoewel ook zij constateren dat de lijnen onderling kort zijn, worden de grote gemeenten als een obstakel gezien om lokaal daadwerkelijk iets voor elkaar te krijgen. Bovendien is het onderling sterke netwerk van sleutelpersonen niet voor iedereen toegankelijk: “de gemiddelde initiatiefnemer” in een dorp staat op relatief grote afstand van (in ieder geval) het bestuurlijke ecosysteem.
- Tot slot bevinden zich in de regio een aantal dominante spelers op het gebied van **natuur, milieu en landschap** (it Fryske Gea, Friese Milieu Federatie en Kollektivenberied Fryslân). Zij komen elkaar naar eigen zeggen frequent op verschillende tafels tegen. Deze organisaties opereren op het schaalniveau van Fryslân of Noord-Nederland. De provincie en het Wetterskip zijn voor hen natuurlijke gesprekspartners.
- Naast de aanwezigheid van maatschappelijke organisaties, is ook de **maatschappelijke betrokkenheid** en **sociale cohesie** onder inwoners een belangrijk element voor een sterk maatschappelijk ecosysteem. In Fryslân wordt

gemiddeld meer vrijwilligerswerk verricht dan in de rest van Nederland (37% tegenover 29%). Op de Waddengemeenten ligt dit percentage nog hoger. Door maatschappelijke partijen wordt hierover aangegeven dat sprake is van lokale en hechte gemeenschappen met een rijk verenigingsleven. Dit verenigingsleven staat volgens onze gesprekspartners wel onder druk door een veranderende vraag, ontwikkelingen als vergrijzing en meer recent corona.

- Fryslân scoort gemiddeld hoger op opkomstpercentage bij de Tweede Kamerverkiezingen dan de rest van Nederland (85% tegenover 79%). Ook hier ligt het percentage significant hoger in de Waddengemeenten. Ook de opkomst bij andere verkiezingen ligt in de regio structureel iets hoger dan het landelijk gemiddelde (zie figuur 17).



Figuur 17. **Opkomstpercentages verkiezingen**

Bindingen tussen de ecosystemen

- Binnen Fryslân constateren we veel overlap in bestuurlijke rollen in het BRE, MRE en ERE. De ecosystemen komen samen in diverse structuren zoals de Club Diplomatie, de Stichting FB Oranjewoud, de Fryske Akademy, alles rondom Culturele Hoofdstad, het skûtsjesilen, het fierljeppen, het Koninklijk Friesch Paardenstamboek, het kaatsen, de Elfstedentocht. Aan deze en andere evenementen en organisatie hangen tal van gremia vast waarin mensen uit het bestuurlijk, maatschappelijk en economisch ecosysteem elkaar tegenkomen. Dit informele netwerk van sleutelpersonen is sterk en overzichtelijk.
- Op bovenregionale schaal zijn samenwerkingsverbanden als We The North (een bestuurlijk aangejaagde samenwerking op het gebied van cultuur die naast het Noordelijk Overleg Cultuur bestaat) en Topsport Noord te vinden. Dit laatstgenoemde samenwerkingsverband wordt vanuit maatschappelijk perspectief positief beoordeeld: men ervaart dat de portefeuillehouders van de drie provincies benaderbaar zijn (in vergelijking met de andere topsportregio's in Nederland) en dat zij qua ambities goed zijn aangehaakt.

Tabel 2. Samenwerkingsverbanden binnen het MRE Fryslân³⁸

	Maatschappelijk ecosysteem	Toelichting
Boven-regionaal	<p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> Economic Board Noord-Nederland (ook met BRE en ERE) Innovatiecluster Drachten (ook met ERE; ook regionaal/subregionaal) <p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> Buiten provinciale samenwerkingen Fryske Akademie (RUG, UU, Universiteit Leiden, West-Friesland (archeologie), Internationaal via Mercator) Noorderlink (ook met BRE en ERE) Samenwerking Fryske Akademie met bedrijfsleven (digitale ontwikkeling) Scholingsalliantie Noord (ook BRE) Succesvolle doorstroom Noord-Nederland (samenwerking noordelijke hbo/mbo-instellingen) Universiteit van het Noorden <p>Natuur, landschap, milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> Regio Deal Natuurinclusieve Landbouw Noord-Nederland (ook met BRE en ERE) <p>Sport, kunst en cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> Noordelijk Overleg Cultuur (ook BRE) Topsport Noord (ook met BRE) We the North (ook met BRE) 	<p>Economie</p> <p>Zowel bij de Economic Board Noord-Nederland als bij het Innovatiecluster Drachten zijn vanuit het MRE-kennisinstellingen aangesloten (o.a. NHL/Stenden vanuit Fryslân, maar ook instellingen buiten de regio).</p> <p>Onderwijs en arbeidsmarkt</p> <p>Op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt zijn er verschillende samenwerkingsverbanden te zien waaraan maatschappelijke actoren participeren. De universiteit van het noorden is een samenwerking tussen de RUG, de Hanzehogeschool, van Hall Larenstein, NHL/Stenden en het UMCG. Daarnaast werken noordelijke hbo en mbo-instellingen samen om bijvoorbeeld een succesvolle doorstroom te bevorderen. Wat betreft de arbeidsmarkt houdt Noorderlink zich bezig met HR-zaken. Binnen dit platform komen ruim veertig grote organisaties in Noord-Nederland samen³⁹ (ook organisaties in het BRE en MRE). De Scholingsalliantie Noord is tot slot een publiek-privaat samenwerkingsverband tussen opleidingsfondsen, brancheorganisaties, sociale partners en overheden binnen de drie noordelijke provincies, waaronder Fryslân.⁴⁰</p> <p>Natuur, landschap en milieu</p> <p>Op dit thema zijn er in noordelijk verband niet veel samenwerkingen geconstateerd. Een samenwerkingsverband dat wel aan deze thema's raakt, is de Regiodeal Natuurinclusieve landbouw. Binnen de regiodeal zitten agrariërs, inwoners, landbouw- en natuurorganisaties, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties aan tafel met bestuurlijke afgevaardigden uit de drie noordelijke provincies en het Rijk⁴¹.</p> <p>Sport, kunst en cultuur</p> <p>Op sport, kunst en cultuur zijn ook verbanden te vinden waarin maatschappelijke actoren bovenregionaal samenwerken. Topsport Noord probeert op noordelijke schaal een infrastructuur voor topsport talent te faciliteren. Hierbij wordt er actief aansluiting gezocht bij het BRE⁴². De samenwerking met provincies wordt vanuit respondenten als positief beoordeeld. Aansluiting met lokaal niveau is lastiger: gemeenten voeren een minder stabiel sportbeleid dan de provincie en hebben minder middelen om te voorzien in de financiering van topsport. Bovenregionale samenwerking op het gebied van cultuur komt samen in het cultuurprogramma 'We the North'. Dit is een bestuurlijk samenwerkingsverband van de drie noordelijke provincies, en de NG4 (Leeuwarden, Groningen, Assen en Emmen) dat zich richt op talentontwikkeling en cultuuronderwijs, uitwisseling tussen sectoren en het stimuleren van publieksverbreding⁴³.</p>

³⁸ De inhoud van de tabel is gebaseerd op documentstudie, interviews en op een dataset van samenwerkingsverbanden door PROOF Adviseurs/Kwink Groep (in opdracht van BZK). Hierop heeft RUG/Berenschot een eigen bewerking gedaan. De dataset is geverifieerd door de begeleidingsgroep. De tabel geeft de meest genoemde voorbeelden weer (en is dus niet uitputtend).

³⁹ Bron: Noorderlink, 2021

⁴⁰ Bron: Scholingsalliantie Noord, 2020

⁴¹ Bron: Regiodeal Natuurinclusieve Landbouw, 2021

⁴² Bron: Topsport Noord, 2021

⁴³ Bron: We The North, 2021



	Maatschappelijk ecosysteem	Toelichting
Regionaal	<p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circulair Friesland (ook met BRE en MRE) • DataFryslân (ook met BRE en ERE) • Innovatiecluster Drachten (ook bovenregionaal/subregionaal; ook met MRE) • Innovatiepact Fryslân (Triple Helix: ook met BRE en ERE) <p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fryslân Werkt! (Arbeidsmarktregio/ werkgeversservicepunt) (ook met BRE en ERE) • Samenwerkingstraject voor kennisinstellingen • Watercampus (ook met BRE en ERE) • Werkeninfriesland (ook met BRE) <p>Natuur, landschap, milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Freonen van) Fossielvrij Fryslân (ook met BRE en ERE) • Energie(transitie) • Friese Ijsbond (samen met BRE) • Friese Milieu Federatie (FMF) • Friese Energie Alliance (FEA) (ook met BRE en ERE) • Kollektivenberied Fryslân (KBF) (ook ERE) <p>Gezondheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Friese Preventieaanpak (ook met BRE en ERE) • Sport Fryslân (ook ERE en MRE) 	<p>Economie</p> <p>Ook op regionale schaal wordt er door kennisinstellingen samengewerkt rondom thema's als innovatie, duurzaamheid en datagericht werken.</p> <p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <p>Het Friese MRE kent een aantal samenwerkingsverbanden op het gebied van onderwijs. Bijvoorbeeld het samenwerkingstraject van kennisinstellingen en de Watercampus/ Wetsus (met de provincie en de gemeente Leeuwarden als partners uit het BRE) en de Wateralliantie (in essentie een economische samenwerking waaraan ook maatschappelijke partijen zoals kennisinstellingen aan verbonden zijn)⁴⁴. Daarnaast zijn er ook kennisinstellingen betrokken bij samenwerkingen op de arbeidsmarkt (Werkeninfriesland en Fryslân Werkt).</p> <p>Natuur, landschap en Milieu</p> <p>De Friese Milieu Federatie is een voorbeeld van een samenwerkingsverband dat de belangen behartigt voor natuur- en milieuorganisaties.⁴⁵</p> <p>Energie(transitie)</p> <p>Binnen de RES werken overheden, inwoners, bedrijfsleven, netbeheerders, energiecoöperaties en maatschappelijke organisaties samen aan de energietransitie en leggen de ambities vast in de Regionale Energiestrategie, een samenwerkingsplatform van alle ecosystemen.⁴⁶ De Friese Energie Alliantie is binnen dit traject de maatschappelijke (en economische) partner van de overheid.⁴⁷</p> <p>Sport, kunst en cultuur</p> <p>Binnen dit thema werkt de Friese Ijsbond (als belangenbehartiger van 22 Friese ijscentrales) samen met de provincie, het Wetterskip en Rijkswaterstaat.⁴⁸ Sport Fryslân werkt samen met de provincie, Friese gemeenten, clubs en verenigingen, commerciële en maatschappelijke partners, gezondheidsinstellingen en vrijwilligers aan een vitale gemeenschap door middel van sport en beweging.⁴⁹</p> <p>Gezondheid</p> <p>De Friese Preventieaanpak is een samenwerking van de GGD met alle 18 Friese gemeenten én verschillende (kennis)organisaties (MRE). Ook is het VNO-NCW aangesloten. Doel is de leefstijl, leefomgeving, opvoeding, financiële ruimte, zorg en voorzieningen te verbeteren om zo te voorzien in een goede gezondheid en een gelukkig leven.⁵⁰ Maatschappelijke organisaties die hieraan deelnemen zijn bijvoorbeeld de Huisartsenkring Friesland en sportclubs als s.c. Heerenveen en Cambuur.⁵¹ Sport Fryslân is een samenwerkingsverband waarin partijen uit alle drie de ecosystemen samenkomen. De organisatie werkt samen met de provincie Fryslân, gemeenten, verenigingen, commerciële en maatschappelijke partners (o.a. gezondheidsinstellingen) aan een vitaal Fryslân⁵².</p>

44 Bron: Water Campus Leeuwarden, 2021

45 Bron: Friese Milieu Federatie, 2021

46 Bron: RES Fryslân, 2021

47 Bron: RES Fryslân, 2021

48 Bron: Friesche Ijsbond, 2021

49 Bron: Sport Fryslân, 2021

50 Bron: Friese Preventie Aanpak, 2021

51 Bron: Friese Preventie Aanpak, 2021

52 Bron: Sport Fryslân, 2021



	Maatschappelijk ecosysteem	Toelichting
Sub-regionaal	<p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> Diverse (Basis)schoolgemeenschappen (o.a. Stichting Comprix/ Elan onderwijsgroep) Samenwerkingsverbanden passen onderwijs (Samenwerkingsverband primair onderwijs Friesland; Samenwerkingsverband Fryslân-Noard) <p>Natuur, landschap, milieu en veiligheid</p> <ul style="list-style-type: none"> IDYK (Versterking waddenzeedijken) (ook met BRE en ERE) Veenweide Fryslân (ook met BRE en ERE) Noardlike Fryske Walden <p>Kunst en cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> Stichting Markant Friesland <p>Regiodeals</p> <ul style="list-style-type: none"> Regiodeal Noordoost-Fryslân (ook ERE en BRE) Regiodeal Holwerd aan Zee (ook ERE en BRE) 	<p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <p>Het hoger onderwijs en veel samenwerkingen die daaruit voortvloeien, zijn gevestigd in Leeuwarden. Daarbuiten zijn er een aantal (basis)schoolgemeenschappen georganiseerd op subregionaal niveau en zijn er samenwerkingsverbanden op het gebied van passend onderwijs.</p> <p>Natuur, landschap, milieu en veiligheid</p> <p>IDYK is de samenwerking van verschillende BRE-organisaties (Wetterskip, provincie, de gemeenten Noardeast-Fryslân en Waadhoeke en Rijkswaterstaat) met landbouw -en terrein behorende organisaties.⁵³</p> <p>Daarnaast is er op het gebied van landschap en milieu het project Veenweide Fryslân, waarin het Wetterskip en de provincie niet alleen de samenwerking zoeken met partners uit het ERE (boeren), maar ook met milieu -en natuurorganisaties, bewoners en kennisinstellingen.⁵⁴</p> <p>Vereniging de Noardlike Fryske Wâlden bestaat uit boeren en particulieren die zich bezighouden met (agrarisch) natuur- en landschapsbeheer⁵⁵. De vereniging is onderdeel van het Kollektivenberied Fryslân en van het landelijke platform BoerenNatuur.</p> <p>Kunst en cultuur</p> <p>Voorbeeld van een subregionale samenwerking is de Stichting Markant Friesland (een samenwerking van musea uit Noordoost-Fryslân).</p> <p>Regiodeals</p> <p>Beide regiodeals hebben ook een sterk maatschappelijke component waarbij meerdere triple-helix allianties zijn betrokken. Doel is een "sociaal en economisch vitale en krachtige regio". Er wordt onder andere ingezet op het versterken van de relatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt (Regiodeal Noordoost-Fryslân) en het behouden versterken van leefbaarheid (Regio deal Holwerd aan Zee)⁵⁶</p>
Lokaal	<p>Particuliere aanbieders</p> <p>Lokale (energie)initiatieven (ook me BRE en ERE)</p> <p>Dorpsverenigingen</p>	<p>Op lokaal niveau zijn er diverse particuliere aanbieders, initiatieven organisaties actief binnen maatschappelijke lokale ecosystemen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verenigingen op het gebied van sport en/of muziek; zorgaanbieders die al dan wel of niet lokaal verbonden zijn; primair onderwijs al dan wel of niet georganiseerd in lokale koepels en lokale initiatieven op het gebied van energie (bijvoorbeeld zonneparken in samenwerking met overheid en het bedrijfsleven), participatie en leefbaarheid.</p>

53 Bron: Wetterskip Fryslân, 2021

54 Bron: Veenweide Fryslân, 2021

55 Bron: Noardlike Fryske Wâlden, 2021

56 Bron: Ministerie van BZK, 2019



2.4 Deelvraag 4: Hoe ziet het economisch ecosysteem eruit?

De economische kenmerken brengen wij met behulp van open data (CBS) in beeld op basis van de entrepreneurial ecosystems-benadering⁵⁷. Wij zoomen in op de regionaliteit van het ecosysteem (locatie van bedrijven en sectorstructuur). Daarnaast beschrijven we systeemelementen (talent, nieuwe kennis, zakelijke dienstverlening) en randvoorwaarden (formele instituties, ondernemerscultuur, fysieke infrastructuur en vraag gemeten door de groei in het bruto regionaal product). In tabel 3 op pagina 30 staan de meest genoemde economische samenwerkingsverbanden (op lokaal, subregionaal, regionaal en bovenregionaal niveau). Een meer uitgebreide analyse van deze indicatoren en de precieze bronvermelding is te vinden bijlage 7 ‘foto van BRE Fryslân’.

Regionaliteit

- Het economisch ecosysteem centreert zich in het zuidwestelijke deel van de regio: hier zijn de meeste **bedrijven**⁵⁸ **gevestigd**. In Leeuwarden (10.500) en Súdwest-Fryslân (9.350) bevinden zich veruit de meeste bedrijven. In de Waddengemeenten (gemiddeld 400 bedrijven) de minste. Afgezet tegen het landelijk gemiddelde zijn handel & horeca; landbouw, bosbouw & visserij en nijverheid & energie relatief grote **sectoren**⁵⁹ in Fryslân.
- Qua aantal **banen** per gemeente in 2020 steken Leeuwarden (75.050), Súdwest-Fryslân (42.200) en Heerenveen (32.520) erboven uit. De waddengemeenten (600-2.650), Dantumadiel (4.620) en Harlingen (6.960) hebben het laagste aantal banen per gemeente.

Systeemelementen

- Het aandeel **hoogopgeleiden** ligt in Fryslân (25%) iets lager dan het landelijk gemiddelde (29%). Het aandeel **laagopgeleiden** in de regio ligt met 30% rond het Nederlands gemiddelde.
- De investeringen in Research & Development (“**nieuwe kennis**”) liggen in Zuidoost-Fryslân (8,3%) en in Zuidwest-Fryslân (8,4%) hoger dan het Nederlands gemiddelde (7,8%). In Noord-Fryslân (6,1%) ligt dit percentage lager.

- Het percentage bedrijven in de sector **zakelijke dienstverlening** ligt in de regio (15,1%) lager dan het Nederlands gemiddelde (19,7%).

Randvoorwaarden

- Zoals in de inleiding aangegeven worden stabiele formele instituties binnen de entrepreneurial ecosystems-benadering als een randvoorwaarde gezien voor een economisch florerend ecosysteem. De data duiden op stabiele **formele instituties** in Fryslân; het aantal opgestapte wethouders in de periode 2015-2020 ligt in Fryslân met gemiddeld 2 per gemeente fors lager dan het landelijk gemiddelde (3,9 wethouders per gemeente)⁶⁰. Het gemiddelde aantal integriteitsaffaires⁶¹ ligt 0,67 per gemeente rond het landelijk gemiddelde (0,77 per gemeente).
- Het aantal bedrijfsoprichtingen per 1000 vestigingen ligt in Fryslân (74) lager dan het landelijk gemiddelde (91). De data duiden dus op een iets minder sterk ontwikkelde **ondernemerscultuur** in Fryslân dan gemiddeld in Nederland
- De Friese gemeenten zijn met een gemiddelde afstand van 2 km tot een **hoofdverkeersweg** redelijk ontsloten via de weg (wanneer we corrigeren voor de Waddeneilanden). Dit komt overeen met het landelijk gemiddelde. Hierbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat er met name binnen de gemeente Súdwest-Fryslân grote verschillen te zien zijn in hoe de kernen zijn ontsloten. Aan de randen van het noorden, oosten en zuiden van de regio is de afstand tot een **treinstation** 2 km hoger dan het landelijk gemiddelde (7 km).
- M.u.v. van Leeuwarden, Smallingerland en Dantumadiel is de **woon-werk afstand** voor inwoners van Fryslân groter dan landelijk gemiddeld: relatief veel inwoners van Fryslân werken buiten de provincie.
- De groei van het **Bruto Regionaal Product** (BRP) is (gemeten in 2018) in Zuidwest-Fryslân (2,7%) en Zuidoost-Fryslân (2,4%) hoger dan gemiddeld in Nederland (1,7%). In Noord-Fryslân (0,7%) ligt dit percentage lager.

⁵⁷ Bron: Cloosterman, Stam & Van der Starre (2018). De Kwaliteit van Ecosystemen voor Ondernemerschap in Nederlandse regio's

⁵⁸ Met bedrijf wordt bedoeld: "de feitelijke transactor in het productieproces gekenmerkt door zelfstandigheid ten aanzien van de beslissingen over dat proces en door het aanbieden van zijn producten aan derden" (CBS, 2021). Een volledige definitie is te vinden op <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen/bedrijf>

⁵⁹ We houden bij de sectoren de SBI 2008 (Standaard Bedrijfsindeling 2008) van het CBS aan.

⁶⁰ Er zijn gemiddelde minder wethouders per gemeente in Fryslân (3,5) dan het landelijk gemiddelde (3,9) (bron: VNC, 2021). Als hiervoor wordt gecorrigeerd ligt het aantal opgestapte wethouders in Fryslân nog steeds lager dan landelijk gemiddelde.

⁶¹ Met integriteitsaffaire wordt bedoeld het overtreden van geldende morele waarden, normen en regels. Dit kunnen ook (per partij verschillende) interne regels zijn. Een volledige definitie is te vinden in de foto van Fryslân (p. 66).



Bindingen tussen de ecosystemen

- Er is in Fryslân een aantal structuren waarbinnen ondernemers elkaar ontmoeten. Deze zijn soms sectoraal georganiseerd (zoals bij de Toerisme Alliantie Fryslân en rondom de agrarische sector) en soms integraal (zoals het innovatiepact Fryslân). Economische ecosystemen manifesteren zich verder niet op de schaal van Fryslân, maar zijn geconcentreerd rondom enkele bubbels zoals bij Drachten (het innovatiecluster), Heerenveen (topsport) en Harlingen (bedrijvigheid rondom de haven). Deze bubbels stralen niet uit op de gehele provincie, dat wil zeggen dat de rest van de regio niet direct profiteert van de economische welvaart die wordt gecreëerd in de desbetreffende bubbels. (Ter vergelijking: rondom de Metropoolregio Eindhoven zijn er bedrijventerreinen in omliggende regio's die aansluiten op Brainport).
- De binding tussen het maatschappelijke en het economische ecosysteem is niet structureel aanwezig in de beleving van de respondenten. Het zelfstandig bedrijfsleven is klein en niet bijzonder financieel krachtig en de grotere bedrijven voelen zich onvoldoende verbonden met de regio. Als positieve uitzondering hierop wordt een organisatie als SKS (Sintrale Kommisje Skûtsjesilen) genoemd, die sterke banden heeft met economische en bestuurlijke partners. Ook rondom de sectoren horeca en toerisme zijn er wel economische en bestuurlijke bindingen waar te nemen (dit komt deels doordat branchevereniging Koninklijke Horeca georganiseerd is op de schaal van Fryslân en hun gesprekspartner primair de provincie is).
- Ook rondom het thema water zijn er verschillende economische triple-helix samenwerkingsverbanden te zien. Bijvoorbeeld de Wateralliantie, wat een netwerkorganisatie is voor bedrijven in innovatieve duurzame watertechnologie samen met overheden en kennisinstellingen. Ook binnen Wetsus komen de drie ecosystemen samen. Dit is een samenwerkingsinstelling voor bedrijven en universiteiten waarbinnen kennis wordt opgedaan voor waterbeschikbaarheidsuitdagingen. Beide organisaties houden zich ook actief bezig met het creëren van werkgelegenheid rondom het thema water.
- Daarnaast zijn er een aantal bestuurlijk samenwerkingsverbanden die zich bezighouden met het aanjagen van het economische ecosysteem in Fryslân. De F4 is bijvoorbeeld een samenwerkingsverband tussen de vier grootste Friese gemeenten (Leeuwarden, Heerenveen, Súdwest-Fryslân en Smallerland) dat zich met name

bezighoudt met economisch beleid. De samenwerking richt zich onder andere op het gezamenlijk aantrekken van bedrijven (in plaats van dat de gemeenten onderling hierover concurreren) en financiert projecten als Sterk Fries Ondernemerschap en Wolkom Thús. De F4 zoekt hierbij actief naar bindingen met de provincie Fryslân en het Innovatiepact Fryslân (IPF).⁶² Respondenten geven enerzijds aan dat de samenwerking relatief goed verloopt, maar dat het F4 samenwerkingsverband minder prominent aanwezig is dan bij de start in 2019. Ook binnen het innovatiepact Fryslân (IPF) komen overheid en bedrijfsleven samen. De beelden over deze organisatie lopen uiteen. Enerzijds wordt benoemd dat de organisatie nieuwe ideeën faciliteert, anderzijds wordt de uitvoeringskracht nog als te beperkt gezien. Daarnaast wordt benoemd dat het platform nog een te beperkte deelnemerslijst heeft omdat niet alle overheden zijn aangehaakt en (in de woorden van de respondenten) de 'gewone' ondernemer de drempel te hoog vindt om mee te praten.

- Op schaal van Noord-Nederland zijn de SNN en de Economic Board Noord-Nederland aanwezig. Binnen deze platforms komen actoren uit alle drie de ecosystemen bij elkaar. Daarnaast praat MKB Noord-Nederland mee met de economische agenda's in de drie provincies. Het gebied Noord-Nederland wordt door respondenten omschreven als kwetsbaar wat betreft ondernemerscultuur, economische ontwikkeling en het aantrekken en behouden van talent. Dit zorgt voor een urgentie voor samenwerking op economische vraagstukken. In relatie tot deze samenwerking wordt ook aangegeven dat er binnen de provincies ook duidelijke verschillen zijn in kennispositie en financiële status. Fryslân is een rijke provincie, Groningen is een sterke stad met bijvoorbeeld een universiteit en een academisch ziekenhuis maar heeft kwetsbare deelgebieden en Drenthe heeft het financieel moeilijk). Dit maakt het lastig om gezamenlijk een strategie te bepalen, aldus respondenten.

⁶² Bron: gemeente Súdwest-Fryslân, 2021.

Tabel 3. Samenwerkingsverbanden binnen het ERE Fryslân⁶³

	Economisch ecosysteem	Toelichting
Boven-regionaal	<p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> Economic Board Noord-Nederland Innovatiecluster Drachten (ook MRE; ook regionaal/subregionaal) MKB Noord-Nederland Noordelijke ontwikkelingsmaatschappij (NOM) (ook met ERE) Noord-Nederland (ook met BRE en MRE) VNO-NCW <p>Wonen</p> <ul style="list-style-type: none"> Bouwend Nederland Regio Noord Vereniging Friese Woningcorporaties <p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> Noorderlink (ook met BRE en MRE) <p>Natuur, landschap, milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> LTO Noord regio Noord Regio Deal Natuurinclusieve Landbouw Noord-Nederland (ook met BRE en MRE) 	<p>Economie</p> <p>Het bedrijfsleven, overheden, kennisinstellingen, VNO-NCW MKB Noord, NOM en SNN komen samen in het Economic Board Noord-Nederland.⁶⁴ Het economische ecosysteem wordt vertegenwoordigd door bedrijfsleven, VNO-NCW MKB Noord en de NOM. VNO-NCW en MKB Noord zijn vanwege het versterken van de regionale lobby met elkaar verbonden. NOM is een investerings- en ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland (de drie noordelijke provincies en het ministerie van EZK zijn hierbij betrokken).⁶⁵</p> <p>Het Innovatiecluster Drachten, bestaande uit hightechbedrijven uit Noord-Nederland, is een bovenregionale samenwerking op economisch gebied. Daarnaast wordt er actief naar bindingen gezocht met kennisinstellingen (mbo/hbo/wo) uit zowel Noord-Nederland als daarbuiten (Universiteit Twente).⁶⁶</p> <p>Wonen</p> <p>Bouwend Nederland Regio Noord is een samenwerkingsverband waarbinnen noordelijke bouw- en infrabedrijven zijn verenigd. Zij behartigt regionale belangen en staat in contact met provincies en gemeenten over gebiedsontwikkeling, ruimtelijke ordening en mobiliteit. Ook zijn er contacten met onderwijsinstellingen.⁶⁷</p> <p>De VFW behartigt de belangen van de, bij haar aangesloten, woningcorporaties in Fryslân.⁶⁸</p> <p>Onderwijs en arbeidsmarkt</p> <p>Noorderlink is een HR-netwerk waarin ruim veertig grote organisaties in Noord-Nederland samenkomen⁶⁹ (kennisinstellingen, maar ook organisaties uit het BRE en ERE). Binnen dit netwerk wordt kennis en ervaring over personeelsbeleid uitgewisseld.</p> <p>Natuur, landschap en milieu</p> <p>Op Noord-Nederlandse schaal is de land -en tuinbouw verenigd in LTO Noord regio Noord. LTO Noord regio Noord komt op voor de belangen van boeren en richt zich op lokaal, subregionaal, regionaal en bovenregionaal niveau⁷⁰. Daarnaast werken in de Regiodeal Natuurinclusieve Landbouw agrariërs, inwoners, landbouw- en natuurorganisaties, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, de provincies Groningen, Fryslân en Drenthe en het Rijk in acht gebieden samen opgaven rondom landbouw en ruimte⁷¹.</p>

⁶³ De inhoud van de tabel is gebaseerd op documentstudie, interviews en op een dataset van samenwerkingsverbanden door PROOF Adviseurs/Kwink Groep (in opdracht van BZK). Hierop heeft RUG/Berenschot een eigen bewerking gedaan. De dataset is geverifieerd door de begeleidingsgroep. De tabel geeft de meest genoemde voorbeelden weer (en is dus niet uitputtend).

⁶⁴ Bron: Economic Board Noord-Nederland, 2021

⁶⁵ Bron: NOM, 2021

⁶⁶ Bron: Innovatiecluster Drachten, 2021

⁶⁷ Bron: Bouwend Nederland, 2021

⁶⁸ Bron: Vereniging Friese Woningcorporaties, 2021

⁶⁹ Bron: Noorderlink, 2021

⁷⁰ Bron: LTO Noord, 2021

⁷¹ Bron: Regiodeal Natuurinclusieve Landbouw, 2021



	Economisch ecosysteem	Toelichting
Regionaal	<p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circulair Friesland (ook met BRE en MRE) • DataFryslân (ook met BRE en MRE) • Bovenregionaal/subregionaal; ook met MRE) • Innovatiepact Fryslân (Triple Helix: ook met BRE en MRE) • Merk Fryslân (toerisme; ook met BRE en MRE) • Toeristische Alliantie Friesland • Wateralliantie (ook BRE en MRE) <p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fryslân Werkt! (Ook met BRE en MRE; ook buiten de provincie) • Watercampus (ook met BRE en MRE) <p>Natuur, landschap, milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kollektivenberied Fryslân (KBF) (ook MRE) <p>Energie(transitie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • RES Fryslân, Platform: Friese Energie Alliance (FEA) (ook met BRE en MRE) • (Freonen van) Fossielvrij Fryslân (ook met BRE en MRE) <p>Gezondheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Friese Preventieaanpak (ook met BRE en MRE) • Sport Fryslân <p>Overig</p> <p>OVEF</p>	<p>Economie</p> <p>Daarnaast zijn er verschillende samenwerkingen gericht op het (bevorderen van) toerisme, zoals de Toeristische Alliantie Friesland (een netwerk en denktank bestaande uit het Friese bedrijfsleven, het onderwijsveld, brancheorganisaties, marketingorganisaties en recreatieschap Marrekrite)⁷² en Merk Fryslân (een marketingorganisatie voor toerisme van de provincie)⁷³.</p> <p>Natuur, landschap en milieu</p> <p>Een samenwerking op dit thema binnen het ERE is het Kollektivenberied Fryslân, de belangenbehartiger van de zeven Friese Boerencollectieven (die tussen de boeren en overheid staan m.b.t. subsidie voor agrarisch natuur -en landschapsbeheer) en LTO-Noord (samenwerking ter bevordering van het agrarisch natuur -en landschapsbeheer)⁷⁴.</p> <p>Energie(transitie)</p> <p>Zoals ook beschreven in eerdere paragrafen zijn de RES Fryslân, en het platform FEA, een samenwerking waarin overheden (BRE), (bedrijf)organisaties (ERE) en maatschappelijke organisaties (MRE) samenwerking zoeken t.b.v. een energiestrategie. Deelnemende organisaties uit het economisch ecosysteem zijn onder andere LTO Noord, VNO-NCW Noord en Bouwend Nederland Regio Noord.</p> <p>Gezondheid</p> <p>Aan de eerder beschreven Friese Preventieaanpak nemen ook organisaties uit het ERE deel, zoals VNO-NCW Noord en Royal Smilde.</p> <p>Sport Fryslân is een samenwerkingsverband waarin partijen uit alle drie de ecosystemen samenkomen. De organisatie werkt samen met de provincie Fryslân, gemeenten, verenigingen, commerciële en maatschappelijke partners (o.a. gezondheidsinstellingen) aan een vitaal Fryslân⁷⁵.</p>

⁷² Bron: Toerisme Alliantie Friesland, 2021

⁷³ Bron: Merk Fryslân, 2021

⁷⁴ Bron: Kollektivenberied Fryslân, 2021

⁷⁵ Bron: Sport Fryslân, 2021



	Economisch ecosysteem	Toelichting
Sub-regionaal	<p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijvenpark A7 (samenwerking gemeenten) • Exploitatiemaatschappij Bedrijvenpark Drachten • Innovatiecluster Drachten (ook bovenregionaal/regionaal; ook met MRE) • Regio Deal Noardeast-Fryslân (ook BRE en MRE) • Regio Deal Holwerd aan Zee (ook BRE en MRE) • Regionale ondernemersverenigingen • Stichting Regiomarketing en Toerisme • Verschillende regiodeals • Waterland Fryslân (toerisme) <p>Natuur, landschap, milieu en veiligheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • IDYK (Versterking waddenzeedijken) (ook met BRE en MRE) • Veenweide Fryslân (ook met BRE en MRE) <p>Regiodeals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regiodeal Noordoost-Fryslân • Regiodeal Holwerd aan Zee 	<p>Economie</p> <p>Het al eerdergenoemde innovatiecluster rondom Drachten is zowel een bovenregionale samenwerking als een subregionale samenwerking (ze zijn duidelijk verbonden aan een geografische subregio van Fryslân, maar zoeken actief binding met bovenregionale partijen). Daarnaast zijn er economische samenwerkingsverbanden op subregionaal niveau te zien rondom de Fryske Marren/Heerenveen (Bedrijvenpark A7); de eerder beschreven regiodeals (waarin bedrijven en ondernemers hebben geparticipeerd en zijn er subregionale ondernemersverenigingen (bijvoorbeeld rondom Leeuwarden). Daarnaast zijn er twee subregionale marketingbureaus, gericht op toerisme: De Stichting Regiomarketing en Toerisme (vier gemeenten in Noordoost-Friesland)⁷⁶ en Waterland Fryslân (toeristische regio tussen de Afsluitdijk en het Woudegemaal, voortkomend uit een samenwerking van VVV's in Zuidwest Friesland)⁷⁷.</p> <p>Natuur, landschap en milieu</p> <p>De bij de BRE en MRE-paragrafen beschreven IDYK en Veenweide project zijn voorbeelden van samenwerking waarin ook (belangen)organisaties uit het ERE in een subregionale schaal deelnemen. Hierbij moet vooral worden gedacht aan lokale boerenbedrijven en -organisaties voor wie de verandering van het landschap (en het grondwater) van invloed is.</p> <p>Regiodeals</p> <p>Beide regiodeals richten zich op het bewerkstelligen van een "economisch vitale en sociaal krachtige regio". Er wordt onder andere ingezet op het versterken van innovatie en ondernemerschap, de doorontwikkeling van publiek-private regionale samenwerking (Regiodeal Noordoost-Fryslân) en vergroten van de werkgelegenheid in de recreatieve en toeristische sector (Regio Deal Holwerd aan Zee)⁷⁸.</p>
Lokaal	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale (energie)initiatieven (ook met BRE en MRE) • MKB /lokale ondernemersverenigingen 	<p>Economische lokale ecosystemen bestaan onder andere uit het lokale MKB en ondernemersverenigingen die onderling samenwerken, of in samenwerking met de gemeente of andere lokale verenigingen/organisaties tot initiatieven komen.</p>

⁷⁶ Bron: Stichting Regio Marketing Toerisme, 2021

⁷⁷ Bron: VVV Waterland van Friesland, 2021

⁷⁸ Bron: Ministerie van BZK, 2019



2.5 Deelvraag 5: Welke publieke waarde wordt er in de regio gerealiseerd?

Publieke waarde gaat over het korte en lange termijneffecten van het handelen door (samenwerkende) overheidsorganisaties. Of die effecten van waarde zijn, bepaalt het publiek: individuele burgers die handelen vanuit hun eigen overtuiging over wat goed en rechtvaardig is en die in maatschappelijke processen collectief besluiten (middels volksvertegenwoordiging, maar ook door zich te verenigen in maatschappelijke organisaties of burgerinitiatieven) welke publieke waarde de overheid moet nastreven – en of ze dat goed doet. Wij geven in deze paragraaf feitelijk weer hoe de regio presteert (monitor brede welvaart⁷⁹), hoe respondenten de publieke waarde creatie beleven (beelden), welke regionale ambities worden gesteld en met welk opgaveprofiel de regio te maken heeft.

Over de monitor brede welvaart

In de Regionale Monitor Brede Welvaart van het CBS (2020) wordt de positie van Fryslân afgezet tegen de andere provincies (12 in totaal). Hierbij worden de percentages op veertig verschillende brede welvaartsindicatoren onder elkaar gezet. Daarnaast worden de drie COROP-regio's die binnen Fryslân vallen, vergeleken met elkaar en de andere COROP-regio's (40 in totaal). In bijlage 7 'foto van Fryslân' is per indicator de positie van Fryslân en de Friese COROP-regio's weergegeven over verschillende jaren. De paragrafen hieronder geven hiervan een overzicht.

Welzijn & Gezondheid

Monitor brede welvaart	Fryslân scoort goed op de brede welvaartsindicatoren welzijn (plek 4 uit 12 provincies) en ervaren gezondheid (1 uit 12), en gemiddeld op fysieke gezondheid (overgewicht 7 uit 12, langdurig ziekten 5 uit 12). Binnen Fryslân zijn duidelijke verschillen zichtbaar op het gebied van welzijn. Zo zijn inwoners van Zuidoost- en Noord-Fryslân erg tevreden met het leven (respectievelijk 5 en 6 uit 40), en inwoners uit Zuidwest-Fryslân relatief tevreden (16 uit 40). Tegenovergesteld zijn de scores op tevredenheid met de hoeveelheid vrije tijd. Daarop scoren Zuidoost- en Noord-Fryslân lager (respectievelijk 20 en 23 uit 40) dan Zuidwest-Fryslân (2 uit 40). Daarnaast steken de inwoners van vooral Zuidwest-Fryslân er bovendien op de fysieke gezondheid (Overgewicht: 8 uit 40/ Ervaren gezondheid 1 uit 40), waar de inwoners uit Zuidoost- en Noord-Fryslân vooral lager scoren op overgewicht (28 en 29 uit 40 resp.)
Beelden	Ondanks de redelijk hoge scores blijken er wel vraagstukken te spelen op deze twee brede welvaartsthema's. Zo is vergrijzing een terugkerend vraagstuk in de gesprekken: inwoners worden steeds ouder en krijgen dus meer gezondheidsproblemen. Ook wordt de financiële problematiek op het gebied van jeugdzorg aangestipt als een urgent probleem (een thema dat overigens ook in de rest van Nederland speelt).
Regionale ambities	De Veiligheidsregio (waar de GGD-onderdeel van uitmaakt) stelt ambities op vier pijlers: leefstijl en vitaliteit; lokale leefwereld; leefomgeving en zorg- en veiligheid. Daarnaast werkt het Sociaal Domein Fryslân op verschillende gebieden (o.a. jeugd en WMO). Voorbeelden hiervan zijn: een probleemloze jeugd voor kinderen (Foar Fryske Bern) en het actieplan omtrent huiselijk geweld 'geweld hoort nergens thuis' (het geweld in afhankelijkheidsrelaties eerder en beter in beeld te krijgen, een duurzame veilige situatie voor meer (gezins-)systemen te realiseren en de aandacht te vergroten voor enkele specifieke groepen slachtoffers die anders tussen wal en schip vallen).

Veiligheid

Monitor brede welvaart	In Fryslân worden in vergelijking met de andere provincies het minste aantal misdrijven geregistreerd. Ook op het gebied van het aantal ondervonden delicten (4 uit 12) en het veiligheidsgevoel onder inwoners (3 uit 12) scoort Fryslân relatief goed.
Beelden	In vergelijking met andere provincies heeft Fryslân beperkt te maken met grote veiligheidsvraagstukken. Respondenten benoemden wel de aanwezigheid van de grote kustlijn die specifieke opgaven voortbrengt.
Regionale ambities	De veiligheidsregio heeft voor de periode 2019-2022 ambities geformuleerd rond drie thema's: participeren in de netwerksamenleving, een slimme inzet van data en technologie om de stap te maken van reageren naar voorspellen en weerbaar én wendbaar zijn om onder veranderende condities aan veiligheid werken te kunnen werken. Het programma Veilige Friese Leefomgeving (vanuit de veiligheidsregio) stelt daarnaast ambities op een gebiedsgerichte samenwerking rond dijkversterkingen om de Waddenzee-dijken sober, doelmatig en goedkoper te kunnen beschermen. Ook de FUMO stelt ambities op het gebied van een veilig (en gezond) milieu.

⁷⁹ De monitor is te vinden via: <https://dashboards.cbs.nl/rmbw/regionalemonitorbredewelvaart/>



Wonen

Monitor brede welvaart	Inwoners van Fryslân zijn relatief (zeer) tevreden over hun woning en woonomgeving (1 en 2 uit 12). Opvallend is dat inwoners van Zuidwest-Fryslân, hoewel tevreden over hun woning (2 uit 40), relatief ontevreden zijn over hun woonomgeving (27 uit 40).
Beelden	Uit de interviews komt het beeld naar voren dat (ook) in Fryslân sprake is van een tekort aan woningen en almaar stijgende prijzen. Dit bemoeilijkt het vasthouden van jongeren voor de regio, aldus respondenten.
Regionale ambities	Door de drie noordelijke provincies en Flevoland is een plan neergelegd bij het Rijk voor de bouw van 220.000 extra woningen (waarvan 45.000 in Fryslân bovenop de 14.000 woningen die al autonoom gebouwd worden). In de commissie ruimte, wonen en mobiliteit worden actuele ontwikkelingen rondom het thema wonen besproken.

Materiële welvaart

Monitor brede welvaart	Fryslân scoort relatief laag op bbp en mediaan besteedbaar inkomen (beide 11 uit 12) en gemiddeld op inkomen van huishoudens. Opvallend is dat Zuidwest-Fryslân veel beter scoort dan de andere regio's voor wat betreft het inkomen van huishoudens (8 uit 40 tegenover 23/28 uit 40).
Beelden	De Friese paradox wordt veel genoemd: Fryslân doet het goed op het gebied van geluk en welzijn, maar scoort lager op materiële welvaart. Inwoners zijn dus relatief gelukkig ondanks hun (verhoudingsgewijs) slechtere economische positie.
Regionale ambities	De regiodeal In Noordoost-Friesland is gericht op versterking van de regionale economie. Verder wordt vanuit het IPF gewerkt langs een innovatieagenda en hetzelfde geldt voor SNN en EBNN.

Arbeid

Monitor brede welvaart	De provincie Fryslân scoort in de brede welvaartsmonitor niet hoog wat betreft aandeel hoogopgeleide bevolking (ze nemen plek 10 in van de 12). Alleen in Zeeland en in Flevoland ligt het aandeel hoogopgeleiden lager. Voor wat betreft arbeidsparticipatie en werkloosheid zit Fryslân in de middenmoot van de ranglijst van het CBS (respectievelijk plek 7 en plek 8 uit 12). Mensen zijn wel relatief tevreden over de reistijd naar hun werk (Fryslân staat op plek 5 uit 12). Op het gebied van werkgelegenheid zijn grote verschillen zichtbaar tussen de subregio's. Zuidwest-Fryslân doet het daarin relatief goed terwijl Noord-Fryslân daar minder presteert dan gemiddeld. Zuidoost-Fryslân zit daar tussenin.
Beelden	In de gesprekken worden door bestuurders en overige stakeholders zorgen geuit over de arbeidsmarkt. Deze zorgen richten zich enerzijds op werkgelegenheid en anderzijds op het vasthouden van (jonge) hoogopgeleide mensen. In dat opzicht wordt de trek vanuit de randstad naar het noorden van Nederland door het merendeel van de respondenten als positief gezien. Ook om (toekomstige) krimp en vergrijzing het hoofd te bieden.
Regionale ambities	Op het gebied van arbeid zijn er ambities m.b.t. de verbetering van match, vraag en aanbod van de arbeidsmarkt (Arbeidsmarktregio, 2019). Vanuit de regiodeal In Noordoost Friesland is het doel gesteld om het gebied uit te laten groeien tot een sterke economische regio met veel ondernemerschap en innovatie.

Milieu

Monitor brede welvaart	Fryslân scoort relatief goed op natuurgebied per inwoner en luchtemissie (2 en 3 uit 12). Tegelijkertijd scoort Fryslân (verrassend) minder op afstand tot openbaar groen en kwaliteit van zwemwater binnenwateren (12 en 11 uit 12). Hier speelt de definitie die CBS hanteert een belangrijke rol: onder openbaar groen vallen bijvoorbeeld parken, maar water en agrarisch terrein (beiden in grote mate aanwezig in Fryslân) worden niet meegerekend.
Beelden	Respondenten signaleren diverse vraagstukken rondom het thema milieu waaronder stikstof uitstoot, duurzaamheid (circulaire economie) en de energietransitie. Deze raken tevens andere thema's zoals landbouw en toerisme.
Regionale ambities	Er zijn verschillende doelen gesteld op het gebied van verduurzaming, milieu en energietransitie/innovatie en de CO2-reductie door o.a. Circulair Fryslân, Friese Milieu Federatie, FUMO en de RES. Ambities variëren van het bevorderen van de energietransitie, tot Fryslân in 2025 circulaire koploper en het verduurzamen van de Friese samenleving en de waterketen.



Samenleving

Monitor brede welvaart	Fryslân scoort gemiddeld op vertrouwen in (nationale) instituties, zowel provinciaal als regionaal. Verder valt op dat Fryslân hoog scoort op vrijwilligerswerk (1 uit 12) en vertrouwen in anderen (3 uit 12). Lager (9 uit 12) wordt dan weer gescoord op het contact met familie, vrienden en bureu.
Beelden	Het algemene beeld is dat er een sterke sociale cohesie is in Fryslân. Wel signaleren een aantal respondenten dat de samenleving door bepaalde ontwikkelingen onder druk komt te staan. Gemeenten in de regio krijgen te maken met een bevolkingsdaling en het rijke verenigingsleven en lokale voorzieningen leunen voor een groot deel op het oudere deel van de bevolking (welke na de coronapandemie mogelijk minder geneigd zijn deze rol weer op te pakken). Dit komt ook naar voren uit het rapport "Leve de Vereniging" van het Fries Sociaal Planbureau. ⁸⁰
Regionale ambities	In de Regiodeel Zuid-oost-Fryslân heeft men als doel gesteld de 'mienskip' te versterken en de regio 'toekomstkrachtig' te maken door in te zetten op vitale kernen en veerkrachtig landschap.

Water

- Hoewel 'water' geen onderwerp is dat deel uitmaakt van de monitor brede welvaart is het een thema waar in de Friese context toch aandacht aan besteed moet worden (de regio bestaat voor 35 procent uit water en water is zeer kenmerkend voor het landschap).
- Naast het Wetterskip is er een aantal samenwerkingsverbanden dat zich bezighoudt met het thema water (onder andere Wetsus en de Wateralliantie). Deze samenwerkingsverbanden stellen enerzijds ambities rondom bepaalde opgaven (bijvoorbeeld rondom de Veenweide, bescherming van het landschap en waterbeheer) en anderzijds op innovatie en duurzaamheid (bijvoorbeeld door het bieden van een platform voor bedrijven en door het initiëren van onderzoeksprojecten in triple-helix verband bij zowel Wetsus als de Wateralliantie).

2.5.1 Opgaveprofiel Fryslân

Uit gesprekken met betrokkenen en uit de monitor brede welvaart komen een aantal dominante opgaven naar voren. Deze opgaven spelen breed, maar staan ook in een sterke relatie tot elkaar. Een terugkerend thema zoals vergrijzing en krimp (die met name in het Noordoosten van de regio te zien is), kan bijvoorbeeld niet los worden gezien van de (toegankelijkheid tot) voorzieningen, bereikbaarheid en (lokale) leefbaarheid. Onderstaand hebben we enkele belangrijke opgaven van Fryslân opgenomen en kort toegelicht.

- De toekomst van Nederland wordt bepaald door vraagstukken omtrent ruimte. Het karakteristieke Friese

landschap staat hierdoor onder druk, zo concludeert het Fries Sociaal Planbureau (FSP).⁸¹ "Er zullen weloverwogen keuzes moeten worden gemaakt die de kwaliteiten van het Friese landschap waarborgen en waar nodig versterken", aldus het FSP. En dat levert inherent spanning op omdat publieke doelen op gespannen voet met elkaar staan.

- Hiermee hangt samen dat de regio een grote agrarische sector heeft en dus aan de slag moet de transitie van het landelijk gebied. Ook liggen er opgaven op het gebied van energie, klimaat, stikstof en water. In de omgang met het Veenweidegebied komt een aantal van deze opgaven samen. Klimaatadaptatie wordt dan ook (met name door het Wetterskip) als belangrijke opgave voor Fryslân aangemerkt.
- Door het FSP wordt een belangrijke opgave gezien in structurele ongelijkheid binnen Fryslân. Een uitdaging volgens het FSP is hoe inwoners, overheden en maatschappelijke organisaties bij het nastreven van gelijke kansen en een inclusieve samenleving de belemmeringen kunnen wegnemen die deze structurele ongelijkheid met zich meebrengt.
- Verder speelt een heel aantal opgaven rondom leefbaarheid en wonen. Daar liggen overigens ook allerlei dwarsverbanden met ruimte, mobiliteit en energie. Het FSP concludeert dat er, net als in andere delen van het land, een tekort is aan betaalbare woningen. Ook andere omstandigheden maken het voor gebied minder aantrekkelijk voor jongvolwassenen en jonge gezinnen. Het gebied heeft veel te bieden maar een inzet op de economie en mobiliteit verdient aandacht aldus het FSP en andere betrokkenen. Een vraag die zich dan wel opdringt is "wie" Fryslân wil zijn (een regio gericht op behoud of een regio gericht op groei). En daarmee samenhangend de vraag of er juist mensen naar het gebied getrokken moeten worden of niet. De opgaven zit in het vinden van de balans tussen cultuur en identiteit enerzijds en economische en demografische groei anderzijds.
- Vergrijzing is tot slot ook een opgave die hier weer mee verbonden is. Deze ontwikkeling stelt eisen aan de leefomgeving. Het FSP constateert dat pas wanneer partijen samen erkennen dat de sociale en economische condities in de loop van de komende twintig jaar ingrijpend zullen veranderen we ons goed kunnen voorbereiden op schaarste problemen die nu nog vaak onbesproken blijven. Deze schaarste problemen zorgen voor druk op de huidige brede welvaart die in Fryslân door een deel van de mensen wordt ervaren.

⁸⁰ Fries Sociaal Planbureau, Leve de vereniging, 2021.

⁸¹ Fries Sociaal Planbureau, Leven in Fryslân 2021, 2021.



2.6 Deelvraag 6: Welke organisatorische capaciteit is er?

In het Bestuurlijk Regionaal Ecosysteem wordt gewerkt aan het realiseren van publieke waarde. Hiervoor is capaciteit nodig; dat wil zeggen input in de vorm van mensen en (financiële) middelen welke worden ingezet voor het versterken van regionale samenwerking. Het ontbreekt aan harde data over regionaal beschikbare capaciteit. Onderstaande informatie komt voornamelijk voort uit de interviews en focusgroepen.

- Het BRE kent een groot aantal uitvoeringsorganisaties zoals de Veiligheidsregio, GGD en de FUMO. Maar ook op subregionale schaal zijn er tal organisaties als de werkmaatschappij 8KTD of recreatieschap Marrekrite. Daarnaast zijn sectorspecifieke organisatie in het leven geroepen zoals Merk Fryslân, IPF en TAF. Deze organisaties hebben hun eigen capaciteit voor uitvoering van de taken van de deelnemers. Deze capaciteit wordt bekostigd door de deelnemers en/of vanuit het BRE. Daarnaast is er een kring van gemeentesecretarissen waarin wordt gesproken over de inzet van capaciteit ten behoeve van samenwerking.
- Respondenten signaleren dat het moeizaam is om binnen het BRE-capaciteit beschikbaar te maken voor het werken aan meer strategische regionale opgaven, of projecten die niet direct horen tot de (wettelijke) taak van samenwerkingsverbanden. Het kan dan gaan om initiatieven van de GGD boven op hun reguliere werk, maar ook om ad hoc projecten rondom bijvoorbeeld Energie en Duurzaamheid. Ook het Wetterskip ervaart dat het ingewikkeld is om in samenwerking en onderling overleg voldoende capaciteit (middelen en mensen) te organiseren om aan allerlei ingewikkelde opgaven (Veenweide) en nieuwe opgaven (Exotenbestrijding) te werken. Goede afspraken hierover zijn lastig te maken. Mede door de gescheiden budgetten.
- Over de beschikbaarstelling van capaciteit zijn geen vaste afspraken gemaakt tussen de deelnemers aan het BRE. In geval van ideeën of projecten dient daarom te worden gezocht naar capaciteit waarbij, zo benoemen onze respondenten, met name de grotere gemeenten Leeuwarden en Súdwest-Fryslân en provincie Fryslân inspringen (dit was het geval bijvoorbeeld bij de RES).
- Voor de kleinere gemeenten is het moeilijk om capaciteit vrij te maken ten behoeve van de regio: de werkdruk is hoog en de middelen en mensen zijn schaars. Bovendien is de kwaliteit niet altijd toereikend, aldus gesprekspartners.

Een uitzondering is te zien bijvoorbeeld bij GR de Waddeneilanden dat wel enige vorm van eigen capaciteit tot haar beschikking heeft. Dit is een samenwerkingsverband dat zich richt op uitvoeringstaken en thema's als leefbaarheid en toerisme. Urgentie om samen te moeten werken omdat gemeenten het niet meer alleen konden, speelde hierbij volgens respondenten een belangrijke rol. Andere samenwerkingen waarin het uiteindelijk lukt capaciteit te organiseren zijn die rond de RES en de regiodeal Noordoost-Friesland. Hoewel het ook in deze gevallen niet van harte gaat en vanzelfsprekend is dat hiervoor capaciteit beschikbaar wordt gesteld.

- Binnen de Vereniging van Friese Gemeenten is structureel capaciteit beschikbaar om te werken aan het onderhouden en versterken van het BRE. Hieraan dragen alle deelnemers van het BRE financieel bij. Afgezien van deze beperkte ambtelijke ondersteuning is er binnen het BRE geen structureel capaciteit beschikbaar voor samenwerking. Fryslân heeft geen eigen regiobureau zoals dit wel het geval is in bijvoorbeeld Noordoost Brabant (RNOB) en tal van andere regio's. Het effect daarvan is dat de regio voor de inzet van capaciteit grotendeels afhankelijk is van de wil en bereidheid van provincie en grotere gemeenten.

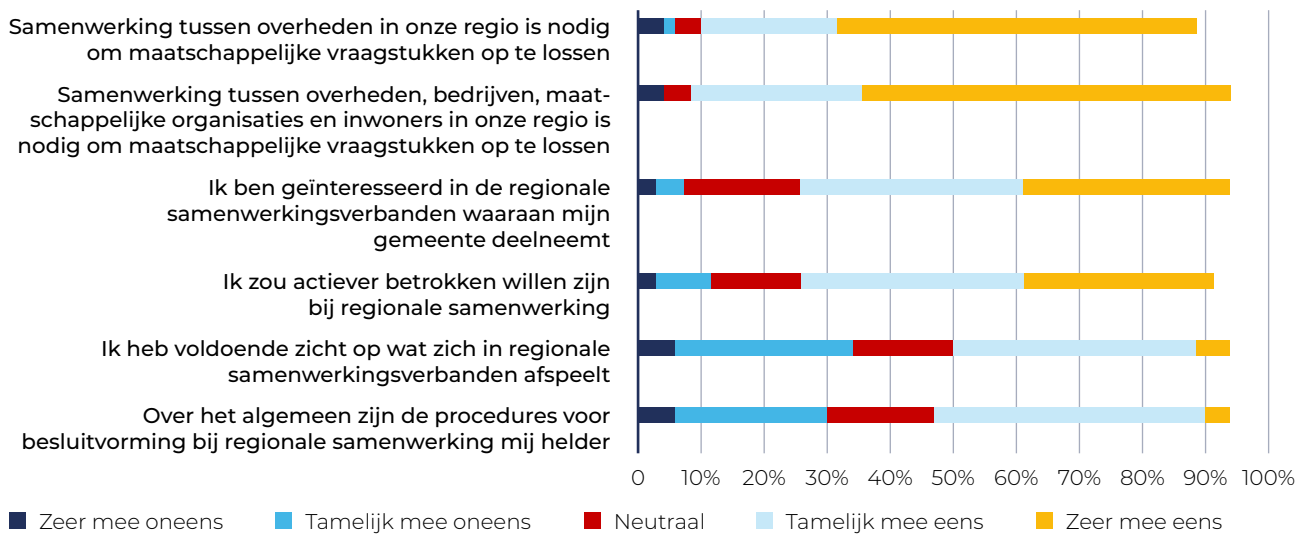
2.7 Deelvraag 7: In hoeverre is er draagvlak voor het BRE?

Bij draagvlak voor het BRE gaat het erom in hoeverre het BRE-legitimiteit geniet in de ogen van stakeholders (politiek-bestuurlijk, inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven). We kijken daarbij naar fundamentele legitimiteit voor het BRE (steun voor het BRE omdat wordt geloofd in de meerwaarde) en instrumentele legitimiteit (steun voor het handelen en de uitkomsten van het BRE).

Politiek-bestuurlijk

- Uit de interviews komt naar voren dat er sprake is van fundamentele legitimiteit voor het BRE. Daarmee wordt bedoeld dat bestuurders en politici het BRE Fryslân steunen omdat ze geloven in de meerwaarde van het BRE. Vrijwel iedereen is van mening dat het goed is om de op de Friese schaal bestuurlijk met elkaar samen te werken. Hierbij moet vermeld worden dat er vanuit raadsleden weinig animo was voor de focusgroep (er was één aanmelding) en er een lage⁸² responsratio was van de enquête.

⁸² De enquête had een respons van 97, hiervan waren 67 resultaten bruikbaar (de overige 30 waren niet volledig ingevuld). De respondenten zijn evenredig verdeeld over de regio. Alleen uit Harlingen, Tytsjerksteradiel en Opsterland waren geen reacties. In bijlage 5 'resultaten enquête volksvertegenwoordigers' zijn de resultaten per vraag uiteengezet.



Figuur 18. **Stellingen uit enquête volksvertegenwoordigers⁸³**

⁸³ De percentages tellen niet op tot 100 procent omdat een deel 'geen mening' als antwoord heeft ingevuld. Deze categorie is niet weergegeven in de grafiek.

- Wat betreft de instrumentele legitimiteit is sprake van een gevarieerder beeld en lopen de meningen van bestuurders en politici uiteen. Waar uit de interviews naar voren komt dat bestuurders over het algemeen tevreden zijn over de wijze waarop besluiten regionaal tot stand komen en de resultaten die bereikt worden, zijn politici daar minder tevreden over. In figuur 18 is te zien dat nog niet de helft (45%) van de politici aangeeft voldoende zicht te hebben op wat zich in regionale samenwerkingsverbanden afspeelt. Ze hebben het gevoel op afstand te staan van de regionale besluitvorming en beperkt invloed te hebben op wat er regionaal gebeurt. Dit terwijl politici overwegend (86%) aangeven wel het nut in te zien van regionale samenwerkingsverbanden, hierin geïnteresseerd te zijn (69%) en graag actiever betrokken te willen worden (66%). Het is in dat licht opvallend dat er slechts één volksvertegenwoordiger aanwezig was tijdens het (digitale) “groepsgeprek” met volksvertegenwoordigers in het kader van dit onderzoek. Wel kunnen wij constateren op basis van de uitkomsten van de enquête dat de instrumentele legitimiteit onder volksvertegenwoordigers in Fryslân voor het BRE niet significant verschilt van het beeld in de rest van Nederland.
- Uit gesprekken die we hebben gevoerd met bestuurders en samenwerkingsverbanden komt naar voren dat de output van de samenwerking in grote mate bepalend is voor de instrumentele legitimiteit van de samenwerking onder politici. Op het moment dat de resultaten uitblijven of tegen te hoge kosten worden gerealiseerd dan komt al snel de legitimiteitsvraag om de hoek, terwijl bij goede prestaties legitimiteit minder een probleem lijkt te zijn. Ook het gebrek aan zeggenschap leidt tot ongenoegen onder raadsleden. Voorbeelden die in dit opzicht genoemd worden, zijn de samenwerking rondom Jeugdzorg, Empatec, de regiodeal of de FUMO.
- Door bestuurders wordt aangegeven dat het van belang is continue te investeren in het masseren en enthousiasmeren van raadsleden voor samenwerking. Verder is het volgens hen van belang raadsleden goed mee te nemen en te blijven communiceren. Bovendien is het goed successen te delen. Wordt hier niet in geïnvesteerd dan gaat dit volgens hen ten koste van de legitimiteit van de samenwerking.
- Onder bestuurders leeft breed de opvatting dat raadsleden met name gericht zijn op de korte termijn en de belangen van hun eigen gemeente en inwoners. Dit heeft zijn weerslag op de wijze waarop door raadsleden wordt aangekeken tegen regionale samenwerking. Daarin is volgens een deel van de respondenten wel een verschil zichtbaar tussen raadsleden van grotere en kleinere gemeenten.



HOOFDSTUK 3

Inzicht: hoe functioneert het BRE Fryslân?

In dit hoofdstuk geven we inzicht in het functioneren van het BRE. Dit doen we door middel van beantwoording van de onderzoeksvragen 8 tot en met 10. Op elk van deze deelvragen geven we eerst een algemeen antwoord. Vervolgens zoomen we op een aantal elementen dieper in. Bij de beantwoording van deze deelvragen zijn wij als onderzoekers aan het woord.



3.1 **Deelvraag 8:** (Hoe) draagt het samenspel binnen het BRE bij aan publieke waarde creatie?

Tijdens gesprekken stelden wij altijd de vraag of binnen het BRE Fryslân publieke waarde wordt gerealiseerd en of het lukt om gezamenlijk doelen te formuleren en bereiken. Het antwoord daarop luidde vrijwel steevast dat bestuurders elkaar makkelijk weten te vinden, de lijntjes kort zijn, er sprake is van een goede onderlinge sfeer en bestuurders elkaar ook wat gunnen. Daarmee is in Fryslân volgens ons een stevige bestuurlijke basis aanwezig voor effectieve samenwerking.

Moeilijker bleek het voor bestuurders en voor ons om te beantwoorden wat dit sterke bestuurlijke netwerk oplevert in termen van publieke waarde. Wij constateren dat bestuurders elkaar veel tegenkomen in allerlei structuren en overleggen. De VFG speelt daarin een belangrijke rol maar ook komen bestuurders elkaar tegen bij allerlei (verplichte) uitvoeringssamenwerkingen op de schaal van Fryslân, binnen de subregio's en het bestuurlijk overleg Friese samenwerking.

Binnen die structuren en overleggen wordt veel met elkaar gepraat en afgestemd over met name actuele en operationele zaken. En als problemen zich voordoen kunnen deze relatief eenvoudig worden opgelost. De samenwerking binnen GGD en Veiligheidsregio gedurende de Coronacrisis is daar een krachtig voorbeeld van. Maar ook de samenwerking rond de herverdeling van het gemeentefonds. We constateren dat er binnen het BRE-samenwerking is op punten waarop urgentie is en partijen het eens worden.

Tegelijkertijd constateren wij dat er weliswaar veel gepraat wordt maar dat beperkt inhoudelijk debat en discussie plaatsvindt over zaken waar partijen niet per definitie over op één lijn zitten. Dit is het geval binnen eerdergenoemde structuren waarin bestuurders elkaar ontmoeten maar beperkt verdelingsvraagstukken op tafel liggen of keuzes worden gemaakt. Door het gebrek aan strategische visievorming en (monitoring van) uitvoering daarvan ontbreekt bovendien de samenhang in het realiseren van de opgaven die spelen op BRE-niveau. Hierdoor blijven in onze ogen kansen om publieke waarde te creëren, onbenut.

Een gedeelde identiteit en de overzichtelijkheid van het BRE dragen bij aan de samenwerking
Hoewel sommigen aangeven dat er niet zoiets is als “Dé Fries” stellen wij vast dat binnen het BRE-bestuurders zich (zeer) sterk identificeren met de regio. Dit zorgt voor een sterke

onderlinge verbondenheid. Bovendien zorgt dit ervoor dat voor veel gemeenten de schaal van Fryslân de voor de hand liggende schaal is om op samen te werken. En dat onderschrijven wij. Die sterke onderlinge verbondenheid, de gedeelde identiteit en de kracht die daarvan uitgaat maakt de Friese schaal een voor de hand liggende schaal om op samen te werken. Dat lijkt wellicht een open deur, maar de situatie in Fryslân is heel anders dan in andere grote regio's waarin deelnemers zich vaak beperkt identificeren met de regio (bijv. Holland-Rijnland, MRDH, MRA, Arnhem-Nijmegen, U16, Regio Zwolle, etc.).

Verder wordt BRE Fryslân als overzichtelijk ervaren door de deelnemers daaraan. Het aantal gemeenten is beperkt sinds de laatste herindelingen. Mede daardoor is ook geen sprake van centrumgemeenten die er qua inwoners ver boven uitsteekt. Bovendien is onze constatering dat de opstelling van Leeuwarden overwegend niet als dominant wordt ervaren. Veel van de bestuurlijke samenwerking vindt tot slot plaats op de schaal van Fryslân. Dit draagt bij aan de overzichtelijkheid. Een uitzondering daarop vormen de Waddengemeenten. Deze zijn klein qua inwonertal, hebben specifieke opgaven en voelen zich minder verbonden met Fryslân dan gemeenten op het vasteland.

Dit gevoel van ‘overzichtelijkheid’ vinden wij overigens best opvallend. Fryslân beslaat een relatief groot grondgebied en met 18 gemeenten zitten er redelijk veel spelers aan tafel. Ter vergelijking: het BRE Noordoost Brabant is aanzienlijk kleiner en bestaat uit 16 gemeenten. Er staat daar een aantal herindelingen te gebeuren in 2022 waarna het BRE bestaat uit 11 gemeenten en, in de woorden van de geïnterviewden, het een stuk overzichtelijker zal worden.

De aard van opgaven vraagt om schakelen tussen verschillende schalen

De aard van de opgave maakt dat het in veel gevallen verstandiger is deze op een subregionale of bovenregionale schaal op te pakken. Bijvoorbeeld waar het gaat om regionale economische ontwikkeling of bereikbaarheid ligt samenwerking in de subregio (zoals Noordoost-Fryslân of Noordwest-Fryslân) of juist op de schaal van Noord-Nederland meer voor de hand. En bij de samenwerking rondom Veenweide zijn naast provincie en Wetterskip enkel de Veenweidegemeenten aangesloten.

Minder zichtbaar is een verbinding tussen de subregio en het overkoepelende verhaal van Fryslân. Hoe passen strategieën en ontwikkelingen in de subregio binnen de ontwikkeling op de schaal van Fryslân? Er is geen agenda of gedeeld beeld voor de toekomst van de regio. Een gedeeld beeld zou ook



kunnen helpen bij het acteren op bovenregionale schaal (Noord-Nederland). Dit gebeurt in onze ogen nu ad hoc en opportunistisch en niet vanuit een gedeeld beeld voor de toekomst Fryslân. Er wordt met andere woorden niet vanuit gedeelde opgaven gewerkt en de vraag is bovendien in hoeverre de huidige bovenregionale vertegenwoordiging democratisch gelegitimeerd genoemd kan worden.

Op (verplichte) uitvoeringstaken wordt effectief samengewerkt

Het Rijk initieert en ondersteunt een groot deel van de samenwerking binnen BRE Fryslân en heeft daarmee een belangrijk aandeel in de publieke waardecreatie op het schaalniveau van BRE Fryslân. Deze (semi-)verplichte samenwerking binnen de Veiligheidsregio, GGD of het sociaal domein loopt over het algemeen naar tevredenheid. De gemeente Leeuwarden levert daar als centrumgemeente voor een aantal taken een belangrijke bijdrage aan. Ook de samenwerking binnen de FUMO, die jarenlang niet naar behoren liep, is volgens betrokkenen weer op de rit. Onder bestuurders is een groot bewustzijn dat deze taken niet alleen uitgevoerd kunnen worden en dat samenwerking noodzakelijk is.

Niet-verplichte samenwerking komt op onderdelen ook van de grond

Samenwerking op niet verplichte gemeentegrens overstijgende opgaven is minder vanzelfsprekend maar komt wel van de grond. Binnen het BRE of binnen de subregio's zijn verschillende initiatieven en netwerken actief die werken aan een deel van deze opgaven. Denk aan het Samenwerkingsverband De Waddeneilanden, Merk Fryslân, de samenwerking rondom de RES, ANNO of Marrekrite. Maar ook de samenwerking binnen Sociaal Domein Fryslân is een mooi voorbeeld van (deels) niet-verplichte samenwerking op de schaal van het BRE.

Op strategie laat de regio kansen liggen

Wat in de ogen van een aanzienlijk deel van de gemeenten en maatschappelijke partijen mist is een strategische en integrale agenda voor BRE Fryslân van waaruit gezamenlijk wordt gewerkt aan het Fryslân van de toekomst. De samenwerking is volgens hen veelal ad hoc, thematisch ingestoken en onvoldoende integraal. Dit leidt op onderdelen tot mooie resultaten maar geeft onvoldoende richting aan de inspanningen. Behoeft is aan een agenda die richting geeft aan sectorale en subregionale netwerken en initiatieven en financiering van projecten. Maar ook een agenda die richting geeft aan de Friese inbreng in discussies op de schaal van Noord-Nederland, het deltaplan van het noorden, de Lelylijn en richting Den Haag en Europa.

Capaciteit is niet vanzelfsprekend

Wij constateren dat het over het algemeen best lukt om capaciteit vrij te maken en/of onderling uit te wisselen waar het gaat om de uitvoering van wettelijk verplichte taken. Op het moment dat het gaat om samenwerking op niet-vrijwillige onderwerpen dan blijken capaciteit en middelen vaker problematisch. Met name bij ad hoc opgaven of ambities die opgepakt moeten worden. Er wordt dan geleund op de grotere gemeenten of de provincie. Verder ontbreekt het een deel van de gemeenten veelal aan kwaliteit en middelen om een goede bijdrage te leveren aan de regio. Ook in de samenwerking tussen het Wetterskip en de provincie en/of gemeenten wordt deze problematiek van onvoldoende capaciteit ervaren. Bijvoorbeeld rondom strategische samenwerking in de subregio's.

In veel andere BRE's is er een regiobureau van waaruit capaciteit wordt geleverd en georganiseerd. Fryslân kent dit niet. Dit heeft er onder meer mee te maken dat de schaal van BRE Fryslân gelijk valt met de schaal van de provincie. Er is daarmee een organisatie beschikbaar die werkzaamheden kan uitvoeren voor de regio. Daarnaast is er met Leeuwarden een centrumgemeente die capaciteit kan leveren en daarin ook haar verantwoordelijkheid pakt. Wanneer dit niet gebeurt en provincie en/of Leeuwarden een taak niet oppakt of na een tijdje afstand neemt, dan wordt dit gat vaak niet (adequaat) opgevuld.

Gemeenten zijn vooral intern gericht

In het afgelopen decennium heeft een groot aantal herindelingen plaatsgevonden. Dit is gepaard gegaan met een periode van interne gerichtheid van de betreffende gemeenten. Daarnaast hebben gemeenten verschillende ingewikkelde taken erbij gekregen en hebben ze te maken met forste tekorten, onder andere op de jeugdzorg. Mede hierdoor zijn gemeenten de afgelopen jaren erg druk geweest met het op orde krijgen en houden van hun eigen huishouding en de uitvoering van hun wettelijke taken. En daarmee minder met het belang van de regio.

Dit laatste wordt ook zo ervaren door maatschappelijke partijen wiens werkgebied zich niet tot de grenzen van een gemeente beperkt. Zij geven aan dat gemeenten vooral bezig zijn met hun eigen belang. Middelen (bijv. vanuit de regiodeal) worden daardoor besteed aan allerlei afzonderlijke projecten in plaats van het vooruithelpen van het gebied en het daadwerkelijk realiseren van opgaven en ambities. Zij missen een beeld van waar de regio naar toe wil en besteding van de middelen conform dat beeld.



Gemeenten herkennen dit beeld dat door deze organisaties wordt geschetst deels en geven aan dat de blik weer meer naar buiten kan. Er lijkt daarmee momentum te ontstaan om gezamenlijk naar de toekomst te kijken.

Provincie is zoekende naar haar rol binnen het BRE
Nu het geld uit de verkoop van NUON-aandelen op begint te raken verandert de houding en rol van de provincie. Ook verwacht de maatschappij steeds meer een provincie die aanhaakt op energie en plannen vanuit de Friese samenleving. Vanuit deze realiteit zien wij een provincie die op zoek is naar haar rol binnen het BRE en een BRE dat moet wennen aan de nieuwe rol van de provincie. Aan de ene kant is binnen het BRE-behoefte aan en noodzaak voor leiderschap, middelen en capaciteit. Anderzijds laten de gemeenten het niet toe dat de provincie een al te nadrukkelijke rol pakt in het BRE. Dat is het spanningsveld waarin de provincie moet opereren.

Wel constateren wij dat de provincie door middel van middelen en capaciteit zowel op de schaal van BRE Fryslân, als in de subregio, als op bovenregionaal niveau bijdraagt aan de ontwikkeling van publieke waarde. Soms vanuit hun rol als financier soms middels ambtelijke trekkracht. Bijvoorbeeld door participatie in regiodeals, de samenwerking rondom Veenweide of Merk Fryslân. Tegelijkertijd zijn de effecten van deze inspanning op de sociaaleconomische ontwikkeling van het gebied en leefbaarheid moeilijk meetbaar.

Wetterskip is stevig verankerd in het BRE, resultaat wordt bereikt maar er is ook ruimte voor verbetering
Het Wetterskip zit stevig aan tafel in het BRE en maakt ook echt onderdeel uit van het BRE. In veel andere regio's is dit niet het geval. Wij constateren dat op projectniveau de samenwerking tussen Wetterskip en andere spelers in het BRE op onderdelen naar tevredenheid verloopt en dat dit tot resultaten leidt.

Tegelijkertijd constateren wij op basis van gesprekken dat het nog een worsteling is voor het waterschap zelf, de provincie en gemeenten hoe water integrale onderdeel uit te laten maken van dossiers met betrekking tot ruimte, energie en klimaat. Partijen gaan daarin nog te veel hun eigen weg waardoor de samenwerking niet optimaal. De wil is bij alle partijen aanwezig om dit te verbeteren en meer integraal te werken. Ook weten de partijen elkaar inmiddels goed te vinden en is de beweging naar integraler werken en een bredere taakopvatting zichtbaar.

3.2 Deelvraag 9: (Hoe) draagt het samenspel tussen de drie ecosystemen bij aan publieke waarde creatie?

Een voorbeeld van een succesvolle samenwerking tussen de Friese ecosystemen dat regelmatig wordt genoemd is de Culturele Hoofdstad. Daarin is het gelukt om als Friese bestuurders, ondernemers, maatschappelijke partijen en burgers tot een succesvolle samenwerking te komen. Dit voorbeeld is in onze ogen typerend voor het samenspel tussen de ecosystemen. Het is namelijk een ad hoc samenwerking waarbij de drie ecosystemen elkaar vanuit een (uiteindelijk) gedeelde ambitie weten te vinden op een thema dat sterk verbonden is aan de identiteit van Fryslân. Dit succes is veelzeggend voor de manier waarop op het niveau van het BRE aan publieke waarde wordt gewerkt. Vanuit energie, identiteit, korte lijntjes, pragmatisch en enigszins opportunistisch.

Naast deze ad hoc samenwerking zien we binnen een aantal sectoren dat het BRE, het ERE en het MRE elkaar wel weten te vinden. Veelal om af te stemmen en te overleggen, soms aan de hand van een gezamenlijk agenda. Ook wordt er in een deel van de gevallen voor gekozen partijen vanuit het BRE financieel te ondersteunen via structurele en projectsubsidies. Ook dat is een vorm van samenspel dat bijdraagt aan publieke waarde creatie. Daarbij kan gedacht worden aan Merk Fryslân, DataFryslân of allerlei natuur- en landschapsorganisatie die op de Friese (en Noord-Nederlandse) schaal opereren.

Op de schaal van enkele subregio's constateren wij dat sprake is van samenwerking tussen ecosystemen en gezamenlijke agendavorming. Op basis van deze agenda's is in Noordoost-Friesland en Zuidoost-Friesland een regiodeal in de wacht gesleept. Het is nog wel afwachten wat hier concreet gerealiseerd gaat worden. Op basis van gesprekken met maatschappelijke partijen en gemeenten zien wij wel het gevaar dat maatschappelijke en economische partijen afhaken op het moment dat het geld eerlijk wordt verdeeld over de hele subregio en onvoldoende keuzes worden gemaakt. Een aantal partijen geeft aan met deze reden inmiddels niet meer aan tafel te willen zitten bij de regiodeal.

Op bovenregionale schaal zijn er verschillende gremia aanwezig waarbinnen partijen uit de drie ecosystemen elkaar vinden. Groningen, Fryslân en Drenthe delen een aantal opgaven (o.a. economische ontwikkeling, bereikbaarheid en de transitie landelijk gebied) wat een basis biedt voor samenwerking. Bovendien vormen de drie noordelijke provincies een regio



die door Europa (en in het kader van Europese subsidies) als “één” wordt gezien. De aanwezigheid van formele structuren zoals o.a. SNN en EBNN, We The North en Topsport Noord-Nederland zorgt dat maatschappelijke en economische spelers een ‘plek aan tafel’ hebben op een schaal die er voor hen toe doet. Tegelijkertijd gaat de samenwerking op de schaal van Noord-Nederland niet vanzelf. Groningen en Drenthe trekken vooral naar elkaar toe. Zowel op de as Groningen-Assen als op de oostkant van beide provincie (Havengebied Groningen en Emmen) zijn economische ecosystemen waar Fryslân beperkt op is aangetakt. De respondenten uit deze provincies ervaren echt een provinciegrens met Fryslân. Dit heeft ook te maken met uiteenlopende houding, urgentie en uitgangspositie van de drie provincies: Fryslân wordt gezien als welvarend en tevreden, Groningen - en dan met name de stad - wordt gezien als sterk en soms ook dominant, en Drenthe is bescheiden, heeft het financieel moeilijker en zoekt vanuit de subregio’s allerlei samenwerking over de provinciegrenzen heen (richting stad Groningen, Meppel, Zwolle, Noord-Groningen).

Op onderdelen en momenten draagt het samenspel tussen ecosystemen bij aan de publieke waarde creatie op de schaal van Fryslân

Op een aantal plekken vindt op het niveau van het BRE structurele en gerichte samenwerking plaats tussen het bestuurlijk, maatschappelijk en economische ecosysteem. Een voorbeeld daarvan is Fryslân Werkt. In dat Werkgeversservicepunt komen overheden, bedrijfsleven, opleiders en sociale partners bij elkaar met als doel mensen aan een baan te helpen.

Verder is er nog een aantal, overwegende lichte netwerken en structuren waarin door de drie ecosystemen gezamenlijk wordt geparticipeerd: Het IPF, Wetsus, Wateralliantie, Fossylvrij Fryslân, Circulair Fryslân, DataFryslân. Binnen deze netwerken worden gezamenlijk initiatieven en programma’s gestart om bij te dragen aan: een gezonder Fryslân, een Groener Fryslân, een Digitaal volwassen Fryslân en een economisch sterker Fryslân.

Er is een informeel Fries netwerk waaraan deelnemers uit de drie ecosystemen elkaar ontmoeten

We constateren dat een groep Friezen afkomstig uit bedrijfsleven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en het openbaar bestuur een sterk informeel netwerk vormt. Deze mensen komen elkaar op verschillende events en gremia tegen en kennen elkaar vaak al langere tijd. Dit informele netwerk zorgt volgens betrokkenen voor korte lijntjes tussen de verschillende ecosystemen op het moment dat er iets speelt of gedaan moet worden en draagt daarmee op enige wijze bij aan

publieke waarde creatie. Tegelijkertijd blijkt het lastig om deze bijdrage echt hard te maken.

Ook in het samenspel met het economische en maatschappelijk ecosysteem is de provincie zoekende
Zoals gezegd heeft de provincie haar rol in de loop van het afgelopen decennium zien veranderen. De provincie is op zoek naar nieuwe vormen van bestuur en interactie met de samenleving en het maatschappelijk middenveld. Er wordt bewogen naar een meer participatieve democratie waarbij meer ruimte wordt geboden voor initiatief en inspraak. Deze beweging sluit aan bij de behoefte van maatschappelijke partijen in Fryslân. In de “discussienotitie democratische vernieuwing” worden door de provincie verschillende voorstellen gedaan om daar invulling aan te geven door ambtenaren, politici en bestuur. Tegelijkertijd staat deze ontwikkeling nog relatief in de kinderschoenen, is het ook een kwestie van experimenteren en heeft de provincie (bestuurlijk en ambtelijk) nog het nodige te leren, zo komt uit gesprekken naar voren.

3.3 Deelvraag 10: Hoe verhouden draagvlak en publieke waarde creatie zich tot elkaar?

Wij constateren dat in Fryslân zeer nadrukkelijk het vraagstuk speelt rondom democratische legitimiteit van samenwerking. Dit speelt op verschillende schaalniveaus. Niet alleen op het niveau van het BRE maar ook binnen de subregio’s. Het is goed daarbij onderscheid te maken tussen fundamentele legitimiteit en instrumentele legitimiteit. De fundamentele legitimiteit is aanwezig. Raadsleden en bestuurders zijn zich zondermeer bewust van de noodzaak samen te werken en voelen zich bovendien sterk verbonden met de Friese regio, zo komt uit de enquête naar voren. Een probleem doet zich wel voor ten aanzien van de instrumentele legitimiteit. Fryslân is daarin overigens geen uitzondering. Het beeld wijkt niet significant af van de rest van Nederland.

Binnen Fryslân speelt zeer nadrukkelijk het vraagstuk rondom democratische legitimiteit van samenwerking

Dit is met name het geval onder volksvertegenwoordigers. Uit de gesprekken en enquête komt naar voren dat niet zozeer de publieke waarde ter discussie staat. Samenwerking wordt over het algemeen noodzakelijk geacht om beleidsdoelstellingen te realiseren. Meer dan dat ervaren raadsleden afstand en weinig invloed en hebben zij de wens nadrukkelijker te worden betrokken bij de samenwerking. Deze onvrede neemt toe op het moment dat er financiële tekorten zijn. De democratische



legitimiteit lijkt daarmee nauw samen te hangen met de financiële prestaties van de samenwerking en niet zozeer met de inhoudelijke resultaten. Ook hierin verschilt Fryslân niet van andere regio's.

Dit vraagstuk van democratische legitimiteit speelt zowel bij samenwerking op de schaal van Fryslân als op de schaal van een subregio waarin wordt samengewerkt. Bij samenwerking op de schaal van Fryslân gaat het dan met name over de Veiligheidsregio, de FUMO, de GGD en samenwerking rond Jeugdzorg. Binnen de subregio gaat het in het bijzonder om de samenwerking in het sociaal domein maar ook samenwerking in het kader van de regiodeal.

Bestuurders ervaren dit democratisch tekort minder sterk dan volksvertegenwoordigers. Bij een deel van de bestuurders bestaat ook meer de behoefte om op onderwerpen meters te maken. Afstemming met alle gemeenten, laat staan alle raden, werkt in hun ogen vooral vertragend.

De problematiek rondom democratische legitimiteit werkt de publieke waarde creatie op onderdelen tegen

Deze problematiek op het gebied van democratische legitimiteit heeft, zonder uitpuittend te willen zijn, een aantal effecten dat van invloed is op de publieke waarde creatie.

Ten eerste anticiperen bestuurders op hun gemeenteraad. Op het moment dat bestuurders in de regio namelijk onvoldoende opkomen voor de belangen van hun eigen gemeente dan krijgen ze dat te horen in hun eigen raad. Binnen Fryslân is een zeer sterke behoefte aan autonomie en zelfbeschikking. Het effect daarvan is volgens maatschappelijke en economische partners dat in (subregionale) strategische agenda's of bij de verdeling van geld wordt nagelaten keuzes te maken die het beste zijn voor het gebied. In plaats daarvan wordt gekeken hoe dit zo eerlijk mogelijk verdeeld kan worden over de gemeenten. Zij ervaren dat de verdeling van het geld en de projecten belangrijker wordt gevonden dan het maximaliseren van publieke waarde voor het gebied. Het effect hiervan is weer dat het draagvlak onder maatschappelijke partijen afneemt, zo geven zij zelf aan.

Ten tweede zorgt het ervaren tekort aan democratische legitimiteit voor stroperige en ingewikkelde besluitvorming. Dit komt de slagkracht op regionaal niveau niet ten goede. Uitvoeringsorganisatie geven aan beperkt de ruimte te ervaren om iets te doen wat zij wel verstandig achten maar strikt genomen niet tot hun taakgebied behoort. Kansen blijven daardoor liggen.

Ten derde dreigt het gevaar dat steeds meer wordt gezocht naar (publiek gefinancierde) private constructies of informele bestuurlijke samenwerkingsverbanden (zoals rondom de RES) waarin makkelijker meters kunnen worden gemaakt maar het democratische gehalte nog minimaler is. Dit is meer hypothetisch dan realiteit, maar zeker niet ondenkbaar gezien de reeds aanwezige structuren en organisaties in Fryslân.

Bij een aanzienlijk deel van de Friese bestuurders, maatschappelijke en economische partijen bestaat draagvlak voor een integrale strategische visie
Met een strategische visie doelen wij op een beschrijving van de maatschappelijke meerwaarde die Fryslân beoogd te bereiken. Met integraal bedoelen wij dat deze visie de individuele thema's (economie, duurzaamheid, wonen, natuur, leefbaarheid, bereikbaarheid, toerisme, etc.) ontstijgt.

Uit de interviews komt naar voren dat veel maatschappelijke partijen te spreken zijn over de samenwerking op afzonderlijk thema's maar dat integrale opgaven niet zijn benoemd noch worden opgepakt. Discussies over woningbouw, economische ontwikkeling of een Lelylijn worden daardoor niet gevoerd vanuit de opgave die er ligt maar vanuit deelbelangen. Wij ervaren bij een aanzienlijk deel van de Friese bestuurders maar ook maatschappelijke en economische partijen draagvlak voor een duidelijkere waarde propositie voor Fryslân. Niet vanuit eigen belang maar vanuit het belang van publieke waarde en brede welvaart van de Fries.



HOOFDSTUK 4

Conclusie

De hoofdvraag van het onderzoek in Fryslân luidt: **hoe succesvol is het BRE Fryslân in het realiseren van publieke waarde, welke factoren spelen hierin een rol en hoe kan de samenwerking worden verbeterd?** In dit hoofdstuk wordt het eerste deel van deze vraag beantwoord, de aanbevelingen volgen in hoofdstuk 5.



Hoe succesvol is het BRE Fryslân in het realiseren van publieke waarde en welke factoren spelen hierin een rol?

Het BRE Fryslân is op delen succesvol in het realiseren van publieke waarde. Fryslân is een van de gelukkigste regio's van Nederland: op welzijn en geluk beleving wordt er (zeer) goed gescoord in de brede welvaartsmonitor. Qua identiteitsbeleving is Fryslân daarnaast een van de "dikste" regio's van Nederland. Dit manifesteert zich in een groot lokaal en regionaal zelfbewustzijn, een hoge waarde die aan lokale autonomie toegekend wordt, gemeenschapszin en pragmatisme.

De regio kent echter ook uitdagingen. Op deelgebieden is er krimp en vergrijzing te zien en er zijn deelgebieden met een lage economische groei. Opgaven waar de regio voor aan de lat staan richten zich op de thema's ruimte, wonen, transitie van het landelijk gebied, leefbaarheid en economische ontwikkeling. Dit komt ook naar voren uit de recente rapportage van het FSP⁸⁴. Een aanzienlijk deel van onze gesprekspartners wijzen erop dat deze uitdagingen alleen succesvol aangepakt kunnen worden als er samenhangende visie op de toekomst van het gebied tot stand komt. Dé opgave voor de regio is daarmee het behouden van de hoge kwaliteit van leven, waarbij enerzijds cultuur, identiteit, landschappelijke en ecologische waarde behouden en versterkt worden, en anderzijds er ook gewerkt wordt om de economische en demografische draagkracht van het gebied op een voldoende peil te houden dat die hoge kwaliteit van leven ook behouden kán worden. Om die grote opgave te kunnen verwezenlijken is goede samenwerking tussen overheden en met maatschappelijke actoren en het bedrijfsleven onontkoombaar.

Er zijn een aantal bevorderende factoren in de Friese context die invloed hebben op de samenwerking. Als eerste de Friese identiteit: deze staat ook voor de sleutelpersonen binnen (alle drie) de ecosystemen buiten kijf. Dit maakt dat er een krachtig overkoepelend en verbindend mechanisme aanwezig als basis voor samenwerking. De bestuurscultuur wordt daarnaast gekenmerkt door 'ons kent ons', 'korte lijntjes' en de aanwezigheid van een 'kleine club mensen' met daarbinnen een aantal regionale aanjagers. Men vindt elkaar makkelijk (mits zij de urgentie daarvoor voelen) en de onderlinge sfeer is over het algemeen goed. Er is bovendien een sterk informeel Fries netwerk waarin er meerdere verbindingen zijn tussen bestuurlijke, economische en maatschappelijke spelers. Het informele karakter van deze verbindingen is enerzijds krachtig, maar anderzijds ook een zwakte: er is geen formeel

maatschappelijk en economisch "weefsel" op de regionale schaal waarop bestuurders een beroep kunnen doen. Als tweede wordt het bestuurlijke speelveld ervaren als overzichtelijk en egalitair. Vanwege de herindelingen is het aantal gemeenten afgenomen en hoewel Leeuwarden wel de functie heeft van centrumgemeente, wordt de stad niet als dominant ervaren door de andere spelers van het BRE.

Naast deze bevorderende factoren zijn er ook verschillende factoren die samenwerking binnen BRE Fryslân belemmeren. Een belangrijke belemmerende factor voor regionale samenwerking is de afwezigheid van een overkoepelend verhaal voor Fryslân. Daarmee bedoelen we een integrale visie op de toekomst van de regio, waarin de kernopgaven vanuit verschillende beleidsdomeinen met elkaar verbonden worden en oplossingsrichtingen geëxpliciteerd worden. Een dergelijk verhaal maakt duidelijk hoe interventies op verschillende beleidsterreinen op elkaar inhaken en een opwaartse spiraal in gang zetten, die de hoge kwaliteit van leven in de regio borgen. Een dergelijk verhaal maakt ook duidelijk hoe de verschillende subregio's zich tot elkaar en het grotere geheel verhouden, en mobiliseert en enthousiasmeert betrokkenen binnen de overheid en daarbuiten. Het vooralsnog ontbreken van een dergelijk verhaal staat volgens veel betrokkenen op dit moment een effectieve aanpak van integrale opgaven in de weg. Bovendien bemoeilijkt dit de aansluiting van de subregio's (in veel gevallen een logische schaal om opgaven aan te pakken) en maakt het lastiger voor Fryslân om effectief in te spelen op kansen die zich voordoen op bovenregionale schaal.

Als tweede belemmerende factor hebben de gemeentelijke herindelingen bijgedragen aan een (tijdelijke) interne gerichtheid van de betreffende gemeenten. Daarnaast hebben alle gemeenten in Nederland meer taken toebedeeld gekregen wat maakt dat zij intern eerst hun "zaakjes op orde" moesten brengen, voordat zij ruimte en middelen zagen om meer te investeren in de samenwerking met andere gemeenten. De regio verdween daarmee even uit beeld. Spelers uit het maatschappelijke regionale ecosysteem bij wie het werkgebied niet ophoudt bij de gemeentegrenzen geven aan dat dit voor hen lastig samenwerken is.

Een derde belemmerende factor is dat het in Fryslân moeilijk blijkt om beleidsmatige capaciteit en uitvoeringscapaciteit vrij te maken die ingezet kan worden voor regionale samenwerkingsvormen boven op de wettelijke verplichte taken. Ten aanzien van de wettelijk verplichte taken loopt dit wel goed en doet het probleem zich in veel mindere mate voor. Er is in Fryslân geen coördinerende regio-organisatie aanwezig die

⁸⁴ Fries Sociaal Planbureau, Leven in Fryslân 2021 (2021).



hier een rol in kan spelen. Tot slot staat in Fryslân, net als op andere plekken in Nederland, de democratische legitimiteit van regionale samenwerking onder druk. Hierbij is fundamentele legitimiteit niet het probleem, bestuurders en politici erkennen de noodzaak van samenwerken. Wel staat de instrumentele legitimiteit – de steun in het handelen en de uitkomsten van het BRE – ter discussie. Dit heeft een aantal gevolgen: een focus op een gelijke verdeling tussen de gemeenten van geld en projecten in plaats van dat het gebied voorop wordt gezet; stroperige en ingewikkelde besluitvorming en een omslag naar private constructies waarin de democratische legitimiteit (nog) minder gewaarborgd is dan in gemeenschappelijke regelingen.

Samenwerking op de schaal van Fryslân op strategische vraagstukken wordt, in tegenstelling tot het uitvoeren van taken, niet als vanzelfsprekend gezien. Strategische initiatieven zijn op subregionale schaal volop aanwezig, maar worden uiteindelijk niet voldoende omgezet in regionaal succes, deels vanwege een gebrekkige democratische legitimiteit én deels vanwege de afwezigheid van een overkoepelende Friese agenda. Dit zorgt voor een vicieuze cirkel, want om regionale samenwerking te doen slagen is het delen van successen cruciaal; om successen te behalen is strategische inzet op de regionale schaal nodig.



HOOFDSTUK 5

Aanbevelingen

Op basis van de feiten en onze analyse komen we tot onze aanbevelingen voor een verbeterde werking van het BRE Fryslân. Deze aanbevelingen zijn primair gericht aan het bestuurlijk regionale ecosysteem maar raken ook aan het maatschappelijk en economisch ecosysteem. Dit doen we door beantwoording van de deelvragen 11, 12 en 13. Deze luiden als volgt:

- Deelvraag 11: Hoe kan het BRE beter bijdragen aan publieke waarde creatie?
- Deelvraag 12: Hoe kan de samenwerking binnen het BRE worden verbeterd?
- Deelvraag 13: Hoe kan de samenwerking tussen het bestuurlijk, maatschappelijk en economisch ecosysteem worden verbeterd?

5.1 Een goede Ausgangssituatie met kansen voor versterking

De gedeelde Friese identiteit zorgt voor een sterk bestuurlijk netwerk en goede samenwerking tussen Friese overheden. Wat er is aan samenbindende kracht moet Fryslân koesteren. Dit hoeft niet verder te worden aangewakkerd, zoals dat in andere regio's in het land vaker wel het geval is. Het draait er in onze ogen wel om de samenwerking en de gedeelde identiteit productiever en effectiever te maken. Daarvoor is het zeker niet nodig om het BRE grootscheeps te verbouwen of allerlei nieuwe organen en instituties op te richten, of over te gaan tot een verstrekkende herschikking van taken. Een nieuwe regionale structuur ligt in Fryslân niet voor de hand omdat het BRE samenvalt met de schaal van de provincie. Wel is er op een aantal onderdelen versterking mogelijk.

Sterker nog, wij zien urgentie om de samenwerking binnen het BRE op een aantal vlakken te versterken. De kwaliteit van leven in Fryslân is hoog, maar er zijn geen garanties dat de Friese paradox voor altijd op zal blijven gaan. Er zijn in onze ogen investeringen en keuzes nodig om de hoge brede welvaart overeind te houden. De Friese paradox berust in hoge mate op de gedeelde cultuur, rust, ruimte en iepen mienskip. En laten dat nu net de zaken zijn die, zonder interventies, in de komende decennia verder onder druk zullen komen te staan. De strijd om de schaarse ruimte in Nederland woedt: over dertig jaar zal het ruimtelijk aanzien van Nederlands wezenlijk anders zijn dan nu. Verder ondervindt het verenigingsleven en sociale samenhang steeds meer de effecten van vergrijzing en (nu) corona. De komende jaren neemt dit naar verwachting toe. Dit alles zet druk op het geluk van de inwoners van Fryslân en vraagt volgens ons om een bewuste omgang met de ruimte, integrale keuzes over de toekomst van het gebied en een gezamenlijke strategie op behoud en doorontwikkeling van de iepen mienskip.

Tegelijkertijd constateren wij dat de wensen ten aanzien van deze versterking uiteenlopen. Een aanzienlijk deel van de betrokkenen die we hebben gesproken heeft behoefte aan het opstellen van een integrale bestuurlijke agenda voor Fryslân (zie ook figuur 19) terwijl een ander deel daar niet warm voor loopt. Ook constateren we een verschil tussen enerzijds een gerichtheid op behoud en anderzijds een gerichtheid op ontwikkeling. Verder constateren wij weerstand tegen alles dat “van boven” wordt opgelegd, en een hoge waarde die aan lokale autonomie wordt toegekend. Bovendien zien wij dat de Friese opgaven deels overlappen maar ook deels per gemeente en subregio verschillen. Vergelijk bijvoorbeeld de opgaven van de Waddengemeenten met die van De Fryske Marren en Leeuwarden.



Figuur 19. Dit waren de antwoorden gegeven op de Friese Bestuurdersdag van 25 oktober 2021 op de vraag: met welke acties tillen we de samenwerking naar een hoger plan?

Enerzijds zien we dus urgentie om te versterken vanuit een integrale visie op de toekomst, anderzijds zien we uiteenlopende gerichtheden, wensen en opgaven die het formuleren van een integrale visie en de uitvoering daarvan bemoeilijken. Bovendien worden niet alle knelpunten opgelost aan de hand van een integrale regio-agenda. Er zijn ook knelpunten binnen het huidige functioneren van het BRE die als problematisch worden ervaren en om oplossingen vragen. De belangrijkste daarvan zijn democratische legitimiteit en capaciteit.

Vanuit de goede Ausgangspositie op het gebied van brede welvaart, maar ook vanuit de noodzaak om op onderdelen te versterken, rekening houdend met uiteenlopende gerichtheden en wensen, met sterke gevoelens van autonomie en verbinding tegelijkertijd komen we tot een aantal richtingen voor versterking.



5.2 Uitvoering loopt naar behoren, blij investeren in democratische legitimiteit en capaciteit⁸⁵

Investeren in democratische legitimiteit

In het land zien wij allerlei mogelijkheden om de gemeenteraden intensiever te betrekken bij verplichte samenwerkingsverbanden. Onderstaand enkele suggesties:

- **Regiotour** door bestuurders en directeur van samenwerkingsverband.
- **Werkbezoeken.** Raadsleden worden uitgenodigd op bijvoorbeeld een locatie voor Beschermd Wonen.
- **Adoptiegriffiers** die per regeling bespreken hoe de informatiestroom naar de gemeenteraden dient te verlopen.
- **Raadsvertegenwoordigers.** Twee leden uit de raad houden intensief zicht op een specifiek samenwerkingsverband. Zo worden de lasten verdeeld.
- **Goede informatievoorziening.** Geen pakken papier naar de gemeenteraad maar gebruik maken van goede informatieformats (zie voetnoot 77)
- **Versterking positie raden in regelingen.** Bijvoorbeeld mogelijkheid geven tot extra zienswijzen of als bestuur inhoudelijk op zienswijzen reageren.
- **Verbinden van raden.** Versteving van de positie van de raden vindt ook plaats door onderlinge uitwisseling mogelijk te maken. Dit kan ook van licht tot zwaar.

Democratische legitimiteit

Zoals eerder geconstateerd loopt de uitvoering van wettelijke taken naar behoren. Daar is geen nadrukkelijke versterking op nodig. Wel verdient de aandacht de raden hier goed bij te blijven betrekken. Vanuit de constatering dat raadsleden afstand ervaren, weinig invloed ervaren en de wens hebben nadrukkelijker betrokken te worden bij regionale samenwerking, raden wij aan in het bijzonder te investeren in de relatie tussen verplichte samenwerkingsverbanden en de gemeenteraden. Wij doen deze aanbeveling omdat de wijziging van de Wet gemeenschappelijke regelingen die de raden beter in positie zou moeten brengen dat in onze ogen niet doet. Ook binnen het nieuwe wettelijke kader is veruit de meest effectieve oplossing voor vraagstukken op het gebied van democratische legitimiteit om te investeren in de onderlinge relatie.

Dit kan op allerlei manieren van “licht” tot “zwaar”. In naastgelegen tabel hebben wij diverse mogelijkheden daartoe

opgenomen. Deze vallen uiteen in laaghangend fruit (o.a. hanteren goede formats, werkbezoeken en regiotour) en meer fundamentele versterkingen van de democratische legitimiteit (verbinden van raden, versterking positie raden in regelingen). Afhankelijk van de behoefte van individuele raden en raden gezamenlijk kan hierop worden geïnvesteerd. Omdat de animo voor het groepsgesprek onder volksvertegenwoordigers zeer beperkt was, hebben wij ons onvoldoende een beeld kunnen vormen waar de behoefte bij raadsleden ligt. Ook roept dit bij ons serieus de vraag op in hoeverre raadsleden daadwerkelijk bereid zijn tijd en energie te investeren in hun eigen betrokkenheid bij regionale samenwerking.

Toch is het volgens ons van belang dat hierin wordt geïnvesteerd. De constatering dat er tegelijk noodzaak tot samenwerking is, maar er ook onvrede is over de betrokkenheid van de politiek, vormt een bedreiging voor productieve samenwerking.

Capaciteit (mensen en middelen)

De capaciteit voor de uitvoering van wettelijke taken is aanwezig. Het gaat pas knellen op het moment dat er capaciteit nodig is voor niet-wettelijke taken. Dat gaat dus ook om de opgaven die de traditionele beleidsvelden overschrijden: zoals de samenhang tussen natuur en toerisme. Er zijn mooie voorbeelden van niet verplichte samenwerkingen zoals SDF en de Marrekrite waarbij de capaciteitstoekenning goed gaat. Echter, bij een deel van de ad hoc opgaven is vaak sprake van een zoektocht naar capaciteit. Vanuit de constatering dat het telkens moeten zoeken naar capaciteit ertoe leidt dat samenwerking soms niet of moeizaam van de grond komt, daar waar dit wel lukt het ook beter loopt (opzetten regiodeals, RES) en er behoefte is daar sneller op te kunnen schakelen, doen we een aantal suggesties.

Daarbij merken we op dat capaciteit altijd een lastig punt zal blijven. Ten eerste is voor een regiobureau of anderszins ambtelijke of financiële integratie op het niveau van het BRE geen draagvlak. Dat maakt dat, hoewel we het vanuit ervaringen elders in het land geen rare optie vinden, we dit niet aanbevelen. Ten tweede is sprake van financiële krapte bij gemeenten. Ten derde krijgen bestuurders het vrijmaken van middelen voor samenwerking soms onvoldoende verkocht binnen hun eigen gemeente. En wij constateren dat ook in regio's met een regiobureau het regelmatig lastig blijft voldoende capaciteit te organiseren, ook al is de organisatorische uitgangspositie daar gunstiger dan in Fryslân.

⁸⁵ Bron: Ministerie BZK/Hiemstra & de Vries, 2020



Gedacht kan worden aan (1) het maken van afspraken tussen gemeenten onderling over arbeidsspecialisatie en onderlinge (kennis)uitwisseling. Afsproken kan worden dat de ene gemeente kennis in huis heeft over veenoxidatie, de ander over het faciliteren van lokale energiecorporaties en weer een andere gemeente over data gedreven sturing. Daarmee wordt voorkomen dat elke gemeente deze kennis zelf moet opbouwen, wat in veel gevallen onmogelijk is. (2) Het maken van afspraken over ambtelijke capaciteit en/of budget dat door gemeenten, provincie en Wetterskip structureel beschikbaar wordt gesteld ten behoeve van de regio of subregio. Bijvoorbeeld in het kader van de RES of de regiodeals. (3) Het opzetten van leernetwerken tussen ambtenaren binnen bepaalde domeinen waardoor men kennis en vaardigheden naar een hoger niveau tilt, en van elkaar kan leren over goede oplossingen voor vergelijkbare problemen.

In al deze opties denken we dat het verstandig is dat de gemeentesecretarissen meer in positie komen ten aanzien van samenwerkingen. Een veelgehoord argument luidt: verlengd bestuur eist verlengde politiek. Maar evengoed kan gesteld worden: eist verlengd bestuur niet ook verlengde ambtelijke aansturing? We denken dat de verbinding tussen individuele gemeenten en de verbinding tussen gemeenten en samenwerkingsverbanden hierdoor aan kracht wint.

5.3 Er ligt een hiaat op het gebied van strategische visievorming, een oplossing is niet direct voor handen

De toekomst van Nederland en Fryslân gaat over ruimte en samenleven. Uitdagingen in het fysieke en sociale domein werken in toenemende mate op elkaar in. De natuur en het landschap staan onder druk, de agrarische sector staat voor een enorme transitie, energie en klimaat wordt het dominante vraagstuk van de komende decennia en er is een transitie nodig van de woningvoorraad en het voorzieningenniveau.

De toekomst van Fryslân is daarmee een integraal vraagstuk geworden, terwijl de huidige agenda's, visies en ideeën binnen BRE Fryslân sectoraal zijn ingestoken. In onze ogen is het daarom verstandig als BRE Fryslân gezamenlijk (gemeenten, provincie en Wetterskip) een beeld te vormen van de toekomst van het gebied en de daarbij behorende opgaven op het terrein van onder andere energie en klimaat, water, wonen, economie, leefbaarheid en toerisme. Niet alleen wij zijn deze mening toegedaan. Ook het Fries Sociaal Planbureau en de Raad voor

Wat zeggen andere rapporten?

FSP: Leven in Fryslân 2021 (2021)

Het FSP concludeert dat ontwikkelingen in het Friese landschap grote uitdagingen met zich meebrengt. Volgens het FSP is het nodig weloverwogen keuzes te maken die de kwaliteiten van het Friese landschap waarborgen en waar nodig versterken.

“Bij het zoeken naar draagvlak voor deze keuzes blijkt echter dat publieke doelen op gespannen voet met elkaar staan. Belangentegenstellingen tussen uiteenlopende betrokkenen kunnen moeilijk overbrugd worden zolang het ontbreekt aan een gezamenlijke visie op de toekomst van Fryslân en het Friese landschap. Voor het maken van integrale afwegingen en gedragen keuzes zullen alle betrokkenen moeten worden uitgedaagd om over hun eigenbelangen en eigen gelijk te stappen en de perspectieven van anderen in hun publieke afwegingen mee te nemen.”

ROB: Droomland of Niemandland (2021)

De Raad voor het Openbaar Bestuur geeft in haar rapport *Droomland of Niemandland* (2021) als eerste advies mee: begin bij de inhoud.

“Er is nood aan een integrale regionale agenda voor vraagstukken van klimaat en energie, wonen, infra en mobiliteit, zorg en onderwijs, economie, werk en inkomen, natuur en het gebruik van de schaarse ruimte. Alle redenen om de inhoud centraal te stellen nu deze opgaven nauw met elkaar samenhangen. De regionale opgaven vragen daarom om een passende schaal waarop het bestuur is georganiseerd, zodanig dat het goed is toegerust om zijn taak adequaat te kunnen vervullen.”

Studiegroep Interbestuurlijke Financiële Verhoudingen (2020)

De studiegroep Interbestuurlijke Financiële Verhoudingen kwam eind 2020 met oplossingsrichtingen om de gezamenlijke uitvoeringskracht van de overheid te versterken. De studiegroep pleit onder meer voor (1) meer opgavegericht samen te werken (i.p.v. sectoraal), en (2) versterking van regie op maatschappelijke opgaven:

“Door de veelheid aan partijen die is betrokken bij de aanpak van grote opgaven bestaat het risico dat zij langs elkaar heen gaan werken of keuzes maken die niet optellen tot het gewenste resultaat. Daarom is het versterken van regie belangrijk. Samen werken aan gezamenlijke resultaten vraagt echter wel dat partijen bereid zijn om een deel van hun autonomie ten bate van het gezamenlijk doel of maatschappelijk belang in te leveren.”

het Openbaar Bestuur raden aan om een integrale agenda op te stellen (zie kader rechts). Zij doen dit met een vergelijkbare redenering als die wij hanteren: Vraagstukken hangen zeer sterk met elkaar samen en moeten daarom integraal worden



benaderd. Niet alles is mogelijk, er moeten keuzes worden gemaakt.

De ROB heeft het daarnaast over een passende schaal waarop het bestuur is georganiseerd. Anders is het namelijk alsnog erg moeilijk om een integrale agenda op te stellen en uit te voeren.

*Vertaling naar de Friese realiteit:
die ándere Friese paradox*

Theoretisch zijn er tal van mogelijkheden om de strategische samenwerking binnen BRE Fryslân te versterken. In het kader “Strategische samenwerking in Nederland” schetsen wij een aantal mogelijkheden daarvoor. Al deze varianten verschillen van elkaar, maar beschikken tevens over grotendeels dezelfde kenmerken. Als we deze kenmerken voor strategische samenwerking als uitgangspunt nemen en vertalen naar BRE Fryslân, dan zou dat in de lichtst mogelijke variant ongeveer het navolgende kunnen betekenen.

Er is een gremium actief waarin afgevaardigden van alle Friese overheden elkaar periodiek ontmoeten. Het ligt voor de hand dat dit de burgemeesters zijn. Dit gremium is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van een integrale strategische agenda voor BRE Fryslân.⁸⁶ Deze agenda wordt opgesteld in samenspraak met de volks vertegenwoordigende organen, het MRE en het ERE en vastgesteld door de individuele deelnemers aan het BRE. De bovenregionale vertegenwoordiging op de schaal van Noord-Nederland en het Rijk vindt namens BRE Fryslân plaats door enkele leden van dit bestuurlijk gremium. Het ligt voor de hand dat in ieder geval de CvdK en de burgemeester van Leeuwarden, de dijkgraaf en een of enkele burgemeesters. Daarbij kan gedacht worden aan een afvaardiging uit de subregio’s en de voorzitter van de Vereniging Friese Gemeenten. Over het leveren van de benodigde capaciteit voor het opstellen en bewaken van de agenda worden onderling afspraken gemaakt tussen de deelnemers aan het BRE. Jaarlijks wordt tenminste één gezamenlijke raadsbijeenkomst georganiseerd rond de integrale strategische agenda.

Strategische samenwerking in Nederland

In Nederland wordt in tal van regio’s samengewerkt rond een strategische agenda. Voorbeelden daarvan zijn de Regio Groningen-Assen, Regio Zwolle, Metropoolregio Eindhoven, Metropoolregio Amsterdam en de Achterhoek.

Deze samenwerkingen hebben uiteenlopende juridische vormen. De juridische vorm is ook beperkt van belang. Noch voor de resultaten, noch voor de legitimiteit. Zo lang gemeenteraden, maatschappelijke partners en economische partners maar op een goede manier bij de samenwerking worden betrokken is de brede legitimiteit geborgd, zo zien wij in andere regio’s.

Deze strategische samenwerkingen hebben vergelijkbare kenmerken. Enkele daarvan:

- Er is doorgaans sprake van een construct met een geleed bestuur (hoewel dit vaak niet zo wordt genoemd)
- Er wordt gewerkt vanuit een inhoudelijke agenda
- Er is sprake van een verbinding met het maatschappelijk en economisch ecosysteem
- Een (klein) regiobureau
- Er zijn hulpstructuren georganiseerd om de gemeenteraden bij de samenwerking te betrekken (van regioraden tot gezamenlijke agendacommissies, tot regiotours)

Op basis van het onderzoek vragen wij ons echter sterk af of zelfs voor deze lichtst denkbare variant voldoende draagvlak aanwezig is binnen een deel van het BRE. En daarmee zijn we beland in een nieuwe paradoxale situatie: vanuit inhoud geredeneerd is een integrale strategische agenda namelijk noodzakelijk - en dit wordt ook door velen erkend - maar vanuit draagvlak geredeneerd is dit vermoedelijk niet haalbaar. Deze ándere Friese paradox vormt dan ook de grootste uitdaging ten aanzien van strategische visievorming. Door de geschetste catch-22 - en de daarmee gepaard gaande status quo - worden in onze ogen kansen gemist en bestaat het gevaar dat de regio zijn eigen achterop raken in de toekomst organiseert. Uiteindelijk zijn wij ervan overtuigd dat deze keuzes toch gemaakt moeten worden, het is aan het BRE om dat nu te doen vanuit kracht, of later vanuit urgentie.

⁸⁶ Wellicht ten overvloede, maar deze agenda komt dus niet in de plaats van subregionale of lokale agenda’s en initiatieven. Elke opgave heeft namelijk zijn eigen schaal. Het doel van deze integrale agenda is juist om gezamenlijk gemeentegrens overstijgende Friese opgaven te formuleren en daaraan te werken.



Onderstaand doen wij **drie aanbevelingen** die wij als (meest) kansrijk zien om een eerste stap te zetten om uit deze paradox te geraken.

1. *Begin klein: focus op één of enkele opgaven*

Vanuit onze eerdere constatering dat strategische samenwerking in Fryslân stap voor stap tot stand komt, achten wij het niet verstandig noch haalbaar direct een integrale strategische agenda op te stellen. Realistischer is het in onze ogen om één of enkele opgaven gezamenlijk te formuleren en op te pakken. Weliswaar is dan niet direct sprake van een volledig integrale benadering van de Friese opgaven op het gebied van ruimte en samenleven, maar wordt wel een start gemaakt met de noodzakelijke strategische samenwerking.

Van deze strategische samenwerking rondom één of enkele opgaven kan geleerd worden over wat wel en niet werkt. Met deze lessen kan de strategische samenwerking binnen het BRE vervolgens verder worden uitgebouwd en verstevigd mits het draagvlak daarvoor aanwezig is. Dit is eerder een proces van jaren dan van maanden. In deze fase is het daarom vooral van belang als gezamenlijke Friese overheden afspraken te maken over hoe dit proces eruit gaat zien en wie daarin welke verantwoordelijkheden heeft, en nog niet zozeer wat de concrete inhoud is waaraan gezamenlijk gewerkt gaat worden. Dat is de uitkomst van het proces en wordt bovendien continue aangescherpt.

Daarmee maken we meteen het bruggetje naar onze tweede aanbeveling. Die heeft namelijk betrekking op dat proces.

2. *Maak procesafspraken over het werken aan strategische visievorming*

Er is in onze ogen een proces nodig om te komen tot (stap voor stap) strategische visievorming. Wij zijn ons ervan bewust dat er verschillende wensen zijn binnen het BRE over hoe zo'n proces eruit zou moeten zien. Wij beschrijven enkele voorwaarden waaraan dit proces in onze ogen idealiter voldoet en werken deze op hoofdlijnen uit. Of en hoe daar dan concreet invulling aan wordt gegeven is echt aan de deelnemers van het BRE gezamenlijk. Daarvoor is eerst dialoog en discussie nodig waarin Friese overheden zich richting elkaar uitspreken over hun houding, waarden en emoties ten aanzien van het gezamenlijk werken aan strategische opgaven. Dit zou wat ons betreft de eerste stap moeten zijn in het proces.

- **Gezamenlijkheid:** Het proces dient van alle deelnemers aan het BRE gezamenlijk te zijn. Dit betekent dat alle overheden actief deelnemen aan het proces. Bovendien is

van belang een opgave te kiezen die voor alle deelnemers aan het BRE in meer of mindere mate speelt.

- **Leiderschap burgemeesters, cvdK en dijkgraaf:** Vanuit hun verantwoordelijkheid op het gebied van regionale samenwerking zijn de burgemeester, cvdK en dijkgraaf procesmatig in de lead. Dit betekent dat zij verantwoordelijk zijn voor het proces waarin één of enkele gezamenlijke opgaven worden geïdentificeerd, dat daarmee aan de slag wordt gegaan en dat dit gemonitord en geëvalueerd wordt. Daartoe komen zijn enkele malen per jaar bijeen.
- **Portefeuillehouders inhoudelijk in de lead:** Portefeuillehouders zijn zowel verantwoordelijk voor het leveren van input in het kader van de inventarisatie van gezamenlijke opgaven als de uitvoering daarvan. Een praktische uitwerking daarvan zou kunnen zijn dat elk van de regionale portefeuillehoudersoverleggen (waar zinvol aangevuld met gedeputeerden en DB-leden) een gezamenlijke strategische opgave formuleert en die vervolgens inbrengt in het gremium van burgemeesters, cvdK en dijkgraaf. Dat gremium is vervolgens verantwoordelijk voor het selecteren van één of enkele opgaven die vervolgens weer worden belegd bij één of enkele portefeuillehoudersoverleggen.
- **Evalueren:** Zoals eerder aangegeven is strategische samenwerking rondom één of enkele opgaven ook bedoeld om van te leren. Evaluatie is daarom cruciaal. Het gremium van burgemeesters, cvdK en dijkgraaf is verantwoordelijk voor de monitoring en het leerproces.
- **Betrokkenheid ERE en MRE:** Het ligt voor de hand relevante maatschappelijke en economische partijen te betrekken bij het werken aan een strategische opgave. De wijze waarop is afhankelijk van de specifieke opgave(n) die wordt geselecteerd. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 5.4.
- **Betrokkenheid volksvertegenwoordiging:** Tot slot is het in onze ogen van belang niet de volksvertegenwoordiging te vergeten. Hun betrokkenheid is van belang voor het draagvlak van strategische visievorming. Dit is ook direct onze derde aanbeveling om uit de paradox te geraken. Onderstaand werken we deze verder uit.



3. *Investeer in de verbinding tussen raden*⁸⁷

Vanuit de constatering dat strategische samenwerking stapje voor stapje tot stand komt, de in de enquête bevroegde volksvertegenwoordigers geloven in het belang van samenwerking én sterk de behoefte hebben om intensiever bij de regio betrokken te worden, zien wij mogelijkheden voor, en de toegevoegde waarde van versterking van de onderlinge verbinding tussen gemeenteraden en waar zinvol de staten en het algemeen bestuur. Dit gebeurt al met vallen en opstaan in diverse subregio's maar nog niet op het niveau van het BRE. Door elkaar als volksvertegenwoordigers te kennen, te merken dat gemeenten met vergelijkbare opgaven te maken hebben en kennis uit te wisselen over mogelijke oplossingen kan deze verbinding worden versterkt en het draagvlak voor een gezamenlijke visie op het oplossen van deze opgaven toenemen. Daarnaast wordt hiermee gewerkt aan het verkleinen van de afstand tussen de raden en de regio. Een probleem dat vrijwel alle bestuurders erkennen.

Verbinding tussen gemeenteraden in Nederland

In Nederland wordt op uiteenlopende wijze verbinding gezocht tussen gemeenteraden. Het doel daarvan is vaak om meer grip te krijgen op samenwerking in de regio maar ook om elkaar te ontmoeten, kennis te delen en te weten wat er bij de ander speelt. Mogelijke vormen van verbinding zijn:

- Een regiocongres of conferentie waarop raadsleden elkaar een of twee keer per jaar ontmoeten, bestuurlijk en zich gezamenlijk verdiepen in een thema.
- Een themabijeenkomst waarop door vertegenwoordigers uit het MRE en/of ERE iets wordt verteld over een specifiek thema.
- Een regionale agendacommissie. Een afvaardiging vanuit de raden gaat twee keer per jaar in gesprek met regionale bestuurders over inhoud en proces.
- Een regioraad waarin raadsleden regionaal besluiten nemen over regionale thema's.

Ongeacht de verbinding is de rol van griffiers en mindere mate de burgemeesters cruciaal. Daarnaast kan een (digitale) infrastructuur ondersteuning bieden bij deze uitwisseling tussen raadsleden.

In het kader "Verbinding tussen gemeenteraden in Nederland" hebben wij een aantal manieren opgenomen waarop in het land de verbinding tussen raden wordt gezocht.⁸⁸ Mede gezien de sterke behoefte aan autonomie bij de verschillende gemeenten denken wij niet dat de oplossing (op dit moment) ligt in het opzetten van een regionaal gremium met doorzettingsmacht. Hoewel dit voor de hand ligt gezien de schaal waarop veel van de opgaven zich bevinden en de sterke gedeelde identiteit in Fryslân is daarvoor onvoldoende draagvlak aanwezig. Een regionale agendacommissie of een afstemmingsplatform waarin raadsleden in gesprek gaan met regionale bestuurders zou een optie kunnen zijn voor de uitvoerende (verplichte) samenwerkingsverbanden. Door het ontbreken van een agenda en/of bestuurders die daar uitvoering aan geven, heeft een agendacommissie verder weinig toegevoegde waarde. Wel zou een dergelijk gremium goed kunnen helpen in het kader van de RES.

Wat overblijft is het investeren in kennismaking, uitwisseling en versterking van het onderlinge netwerk. Bijvoorbeeld door het houden van een regiocongres of een conferentie specifiek gericht op volksvertegenwoordigers, waardoor dus ook alle volksvertegenwoordigers worden uitgenodigd.⁸⁹ Maar dit kan dus ook, in aansluiting op onze eerste en tweede aanbeveling, door rondom een specifiek thema een bijeenkomst te organiseren (bijv. wonen of de transitie van het landelijk gebied). Wij denken dat met deze investering in de onderlinge verbinding tussen gemeenteraden wordt gewerkt aan een basis voor strategische samenwerking.

⁸⁸ Er zijn tal van (andere) manieren om gemeenteraden op een goede manier bij de regio te betrekken dan opgenomen in het kader "Verbinding tussen gemeenteraden in Nederland". Van licht tot zwaar. De menukaart "Afstemming tussen raden bij intergemeentelijke samenwerking" schetst de mogelijkheden die er op dat gebied zijn (Ministerie BZK, 2020).

⁸⁹ Zoals aangegeven in het kader "Verbinding tussen gemeenteraden in Nederland" is cruciaal de griffiers een rol te geven in het organiseren van verbinding tussen gemeenteraden. Een tweede hulpstructuur bij deze verbinding is een digitaal platform waarop inhoudelijke uitwisseling plaats kan vinden.

⁸⁷ Wij noemen hier alleen de raden maar afhankelijk van de opgaven en/of invulling van een eventuele agenda kunnen ook de staten en het algemeen bestuur hieronder worden verstaan.



5.4 Investeer in de balans tussen ecosystemen

Vanuit de theorie van ecosystemen (zie kader 1) wordt voorgeschreven dat samenhang, samenspel en balans tussen de drie ecosystemen nodig is om tot een florerend ecosysteem te komen.

Wat zeggen andere rapporten?

De ROB geeft in haar rapport Niemandsland of Dromenland (2021) mee dat daar waar opgaven niet aan een formele bestuurslaag zijn toebedeeld en sprake is van vrijwillige samenwerking een meer organische opvatting over legitimiteit past. Kortom: legitimiteit is niet vanzelfsprekend uitsluitend het domein van gemeenteraden, er zijn ook aanvullende opvattingen over en bronnen van legitimiteit.

Op de schaal van het BRE Fryslân zien wij een sterk bestuurlijk netwerk dat bovendien (informeel) verweven is met het economische en maatschappelijk netwerk via ontmoetingen in en deelname aan diverse gremia. Hierdoor is sprake van een sterk informeel netwerk van personen die opereren in de drie ecosystemen. Het ligt niet voor de hand aan te bevelen deze uitwisseling explicieter te maken en bijvoorbeeld in de komende jaren te gaan werken aan een maatschappelijk en economisch weefsel dat zorgt voor balans in de discussies over de toekomst van de Friese samenleving en het gebied. Deze discussies worden immers beperkt gevoerd op het niveau van het BRE. Mocht dit wel het geval worden dan is in onze ogen het expliciet betrekken van deze maatschappelijke en economische partijen een voorwaarde om een dergelijke discussie goed te kunnen voeren.

Sectoraal, subregionaal en lokaal wordt gezocht naar balans tussen ecosystemen rondom concrete onderwerpen. Lokaal is hier al veel ervaring mee en een goede praktijk ontwikkeld. Súdwest-Fryslân is daar met haar actieve kernenbeleid een bekend voorbeeld van. Binnen het BRE gebeurt het zoeken naar balans sectoraal en is dat minder vanzelfsprekend. Een voorbeeld is de RES waarin met de Friese Energie Alliantie een duidelijk maatschappelijk ecosysteem aan tafel zit. Daar is overigens zichtbaar dat de FEA-energie onderdeel wil maken van een bredere discussie over ruimte terwijl dit bestuurlijk lastig wordt gevonden. Het consequent en op intensieve wijze betrekken van maatschappelijke weefsels rondom opgaven die nu spelen en opkomen zou in onze ogen de belangrijkste richting moeten zijn voor versterking van de balans tussen de ecosystemen op het niveau van BRE Fryslân.

Ga uit van een bredere legitimiteitsbenadering

In navolging van de Raad voor het Openbaar Bestuur zijn wij van mening dat op het moment dat sprake is van een vrijwillige samenwerking die zich richt op bovengemeentelijke opgaven, legitimiteit niet enkel ontleend hoeft te worden aan de gemeenteraden, provinciale staten en het Algemeen Bestuur. In dat geval zijn aanvullende opvattingen vanuit het economisch en maatschappelijk ecosysteem minstens zo relevant. Niet in staatsrechtelijke zin maar wel vanuit de logica dat deze maatschappelijke en economische partijen zich op een bovengemeentelijk schaalniveau hebben georganiseerd en zich niet bezighouden met individuele gemeentebelangen. Bovendien vertegenwoordigen deze partijen vaak ook een achterban.

Wij adviseren dit punt over een bredere legitimiteitsbenadering expliciet mee te nemen in de dialoog binnen Fryslân over bestuurlijk vernieuwing en niet alleen vormdiscussies te voeren. Begrip van en consensus over een bredere benadering van dit legitimiteitsbegrip bij deelnemers aan het BRE is namelijk nodig om het ERE en MRE een volwaardige plek te gunnen in de discussie over maatschappelijke en economische opgaven. Nu is het nog te makkelijk om ze te negeren, om input vooral “mee te nemen” en om vervolgens lokaal vooral het eigen belang voorop te stellen. Deze dynamiek dreigt in het bijzonder rondom de verdeling van middelen. Binnen het BRE bestaat de wens om over het eigen belang heen te kunnen stappen. Een bredere benadering van legitimiteit kan daaraan bijdragen. Er zijn verschillende voorbeelden bekend in Nederland waar deze brede legitimiteit is georganiseerd en ook de beschreven werking heeft: van de Achterhoek waar niet-overheidsbestuurders in de commissies zitten, tot triple helix samenwerkingen rond Eindhoven.

5.5 Zet een strak proces in om de samenwerking mee te intensiveren

Dit rapport laat zien dat in theorie intensievere samenwerking in Fryslân de regio veel kan brengen. Gegeven de opgaven van de regio Fryslân is de urgentie van nauwe en productieve samenwerking er ook: geen enkele van de betrokken overheden in het gebied heeft zelfstandig de bevoegdheden, middelen en bestuurskracht om de aanpak van leefbaarheid in stad en platteland, de veenweiden, stikstof, klimaatadaptatie en het regionale verdienvermogen te laten slagen. Sterker nog, een goed ontwikkelde samenwerking tussen het bestuurlijke ecosysteem enerzijds en de maatschappelijke en economische ecosystemen anderzijds is hiervoor ook voorwaardelijk. In veel



gesprekken is naar voren gekomen dat de overheden en hun bestuurders het ook aan de inwoners van Fryslân verplicht zijn de onderlinge samenwerking te versterken en zo de vorming van publieke waarde te vergroten op uitvoeringskracht en op strategische visievorming en –realisatie.

Tegelijk betekent nauwere samenwerking ook water bij de wijn doen en elkaar het nodige gunnen. Op die dimensie kan het BRE Fryslân verder aan kracht winnen. De gesprekken die voor dit onderzoek gevoerd zijn leerden dat betrokkenen nog verschillende opvattingen hebben over waar samenwerking zich op moeten richten en welke vorm deze moet hebben. Gegeven de aard en omvang van de opgaven van het gebied is het verdere gesprek hierover in onze ogen wenselijk, in eerste instantie tussen de betrokken overheden, en daarna ook met de deelnemers aan het maatschappelijke en economische ecosysteem. Dit rapport geeft daar suggesties voor.

We bevelen aan dat de betrokken partijen met elkaar een traject ingaan om te bepalen hoe de samenwerking nader vorm te geven. Daarin raden we de volgende processtappen aan:

- Vormen regiegroep. Er wordt een regiegroep gevormd van bestuurlijke vertegenwoordigers van overheden. We raden aan het voorzitterschap hiervan bij een neutrale actor te beleggen.
- Voeren verkenningsgesprekken. Met alle overheden wordt op basis van voorliggend rapport gesproken over de volgende onderwerpen:
 - Welke analyses en aanbevelingen uit dit rapport worden wel en niet ondersteund?
 - Wat zijn de onderwerpen waarom nadere samenwerking nodig is?
 - Welke vorm en aansturing van samenwerking worden verstandig geacht?
 - Welke randvoorwaarden gelden om de samenwerking van de grond te krijgen
- Besluitvorming in de politieke organen. De regiegroep brengt via de besturen bij de politieke vertegenwoordigingen één voorstel in voor de vormgeving van de samenwerking. Dat wordt op eenzelfde moment besproken, zodat amenderingen mogelijk zijn.

We bevelen aan dat eind 2022 het besluit genomen is.



Bijlagen

1. Aanpak vergelijkend onderzoek
2. Stuurgroep en begeleidingsgroep
3. Respondenten
4. Geraadpleegde documenten
5. Resultaten enquête volksvertegenwoordigers
6. Resultaten enquête inwoners
7. “Foto” van het BRE Fryslân
8. Tabel BRE, ERE en MRE



Bijlage 1. Aanpak vergelijkend onderzoek

De ene regio is succesvoller in het realiseren van maatschappelijke opgaven dan de andere. Wat verklaart deze verschillen? Om meer grip te krijgen op 'de regio' en de factoren die bijdragen het realiseren van publieke waarde in die regio, doet de Rijksuniversiteit Groningen hier, in samenwerking met Berenschot, 2,5 jaar lang onderzoek naar. We voeren in tien regio's veldonderzoek uit – waaronder in Fryslân. Het samenspel tussen het Bestuurlijk Regionale Ecosysteem (BRE), het economische ecosysteem en het maatschappelijke ecosysteem staat hierbij centraal. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft zich financieel en inhoudelijk gecommitteerd aan het onderzoek.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *Welke factoren maken dat het ene Bestuurlijk Regionale Ecosysteem succesvoller is dan het andere in het realiseren van maatschappelijke opgaven?*

Om deze vraag uiteindelijk te kunnen beantwoorden, beantwoorden we stapsgewijs de volgende deelvragen:

Beschrijvend

- Wat verstaan we onder een Bestuurlijk Regionaal Ecosysteem (BRE)?
- Welke BRE's zijn er in Nederland te onderscheiden, zijn er verschillende categorieën BRE's, en hoe variëren deze in omvang en samenstelling?

NB: deze twee vragen vormden het startpunt van het onderzoek. We hebben de bestuurlijk regionale ecosystemen in beeld gebracht door alle bestuurlijke samenwerkingsverbanden te plotten op de kaart van Nederland (zie figuur 1 in de inleiding van dit rapport)⁹⁰. Hierbij is te zien dat er verschillende gebieden ontstaan met meer of minder onderlinge bestuurlijke samenhang. Een dergelijk gebied vormt het BRE.

- Hoe groot is de mate van publiekewaardecreatie in het BRE?
- Hoe groot is de mate van publiekewaardecreatie in de individuele gemeenten in het BRE?

Verklarend

- Welke kenmerken van het BRE zelf zijn van invloed op het succesvol aanpakken van maatschappelijke opgaven?
- Welke kenmerken van het geografisch gebied (biotoop) zijn van invloed op de opbouw en het functioneren van een BRE?
- Welke patronen zien we in de (combinaties van) gebiedskenmerken en BRE-kenmerken die maken dat een BRE succesvol is?
- In hoeverre is de aard en intensiteit van de interactie binnen het BRE van invloed op de mate van publiekewaardecreatie?
- Welke maatschappelijke en economische patronen zien we?
- In hoeverre is de aard en intensiteit van de interactie tussen het BRE, het economische en het maatschappelijke ecosysteem van invloed op de mate van publiekewaardecreatie?
- Hoe verhouden draagvlak voor het BRE en publiekewaardecreatie zich tot elkaar?

Handelingsperspectief

- Welke interventies zijn effectief en opportuun voor specifieke BRE's om het succes van hun regio verder te verbeteren?
- Welke interventies zijn effectief en opportuun voor individuele gemeenten om meer te profiteren van regionale samenwerking?

Dit onderzoek kent drie doelgroepen en daarmee drie typen resultaten:

- Voor het ministerie van BZK is het resultaat van dit onderzoek; inzicht in welke BRE's er in Nederland bestaan, hoeveel publieke waarde zij creëren en welke verklarende factoren er zijn voor het (relatieve) succes van de BRE's. Dit inzicht helpt BZK bij het invullen van haar stelselverantwoordelijkheid voor een goed openbaar bestuur.
- Voor de samenwerkingsverbanden binnen het BRE is het resultaat van dit onderzoek; inzicht in hoe het BRE er precies uitziet, welke publieke waarde er wordt gecreëerd en aan welke 'knoppen' het samenwerkingsverband kan draaien om de samenwerking binnen het BRE en met de maatschappelijke en economische levensgemeenschap te verbeteren.

⁹⁰ Dit is op basis van eigen bewerking RUG/Berenschot van dataset van samenwerkingsverbanden door PROOF Adviseurs/Kwink Groep, in opdracht van BZK. Per casusregio wordt de lijst samenwerkingsverbanden geverifieerd door de desbetreffende begeleidingsgroep en worden er nieuwe visualisaties gemaakt.



Voor de individuele gemeenten in het BRE is het resultaat van dit onderzoek; inzicht in hoe het BRE (waar de gemeente zich in bevindt) er precies uitziet, welke publieke waarde er wordt gecreëerd, hoe zich dat verhoudt tot de publiekewaardecreatie in de eigen gemeente en aan welke 'knoppen' de gemeente kan draaien om meer te profiteren van regionale samenwerking.

Op het moment van schrijven worden er in vijf regio's onderzoek uitgevoerd. Dit zijn:

- Noordoost Brabant
- Fryslân
- Groningen
- Drenthe
- Noord-Holland Noord



Bijlage 2. Stuurgroep en begeleidingsgroep

Bestuurlijke stuurgroep	Ambtelijke begeleidingsgroep
<ul style="list-style-type: none"> • Arno Brok, commissaris van de Koning • Fred Veenstra, burgemeester Fryske Marren, namens de VFG • Sybrand Buma, burgemeester Leeuwarden • Luzette Kroon, dijkgraaf Wetterskip Fryslân • Regina Bouius, provinciesecretaris Fryslân • Oeds Bijlsma, secretaris Wetterskip Fryslân • Eelke de Jong, gemeentesecretaris Leeuwarden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingvar Koenders, namens provincie Fryslân • Jorrit Holwerda, namens de VFG • Jacqueline Probst, namens gemeente Leeuwarden • Geartsje de Vries, namens Wetterskip Fryslân • Klaas Abma, namens gemeente Súdwest-Fryslân • Piet Brouwer, namens de gemeente Opsterland • Trea Tamminga, namens de gemeente Achtkarspelen • Iwan Valk, namens de gemeente Ameland

Bijlage 3. Respondenten

In totaal zijn er 78 mensen en organisaties uitgenodigd om deel te nemen aan interviews en focusgroepen in het kader van deze rapportage⁹¹. Uiteindelijk is er met 61 mensen gesproken (zie tabel 3).

Tabel 4. Respondenten casusregio Fryslân

Naam	Functie	Organisatie	Ecosysteem
Albert van der Ploeg	Voorzitter	Kollektivenberied Fryslân	MRE
Anne Jochum de Vries	Directeur	Sport Fryslân	MRE
Anneke Adema	Directeur	KEaRN	MRE
Arno Brok	Commissaris van de Koning	Provincie Fryslân	BRE
Baukje de Vries	Ondernemer	Horeca	ERE
Ditta Camazier	Gemeentesecretaris	De Fryske Marren	BRE
Eelke de Jong	Gemeentesecretaris	Leeuwarden	BRE
Eelke de Jong	Gemeentesecretaris	Leeuwarden	BRE
Eric Schultz	Adviseur	Sociaal Domein Fryslân	MRE
Erica Schaper	Bestuursvoorzitter	NHL Stenden	MRE/ERE
Esther de Vrij	Directeur	Zorgbelang Fryslân	MRE
Evert Jorritsma	Directeur	Topsport Noord	MRE
Fred Veenstra	Burgemeester	De Fryske Marren	BRE
Frederieke van der Lijn	Coördinator	Stichting Markant Friesland	MRE
Geartsje de Vries	Strategisch adviseur	Wetterskip Fryslân	BRE
Geesje Duursma	Ondernemer	-	ERE
Hanneke Zonderland	Wethouder	Weststellingwerf	BRE
Hans van der Werf	Directeur	Friese Milieu Federatie	MRE
Henk de Vries	Directeur	It Fryske Gea	MRE
Henk Heijink	Rayonmanager	UWV	ERE
Hester Verbeek	Projectleider	Provincie Fryslân/ RES Fryslân	BRE
Hetty de Jong	Gemeentesecretaris	Terschelling	BRE
Ingrid van der Vegte	Directeur-bestuurder	Fries Sociaal Planbureau	MRE
Ingvar Koenders	Beleidsadviseur	Provincie Fryslân	BRE
Jan Rijpstra	Burgemeester	Smallingerland	BRE

⁹¹ Bij dit getal is de uitnodiging naar alle gemeenteraadsleden i.h.k.v. de focusgroep om de resultaten van de enquête te verdiepen niet meegenomen.



Naam	Functie	Organisatie	Ecosysteem
Jan Smit	Gemeenteraadslid	Terschelling	BRE
Jelle Zoetendal	Wethouder	Heerenveen	BRE
Jeroen Gebben	Burgemeester	Tytsjerksteradiel	BRE
Jeroen van Leeuwestijn	Gemeentesecretaris	Heerenveen/ RES Fryslân	BRE
Jildau Schuilenburg	Adviseur	SNN	BRE/ERE
Johannes Boonstra	Directeur	Wetsus	MRE/ERE
Johannes Kramer	Burgemeester	Noardeast-Fryslân	BRE
Jorrit Holwerda	Ambtelijk secretaris	VFG	BRE
Joyce Walstra	Voorzitter	MKB Noord	ERE
Klaas Sietse Spoelstra	Directeur	Nij Sicht	MRE
Leo Pieter Stoel	Burgemeester	Ameland	BRE
Luzette Kroon	Dijkgraaf	Wetterskip Fryslân	BRE
Maaïke van Gils	Gemeentesecretaris	Tytsjerksteradiel	BRE
Marcel de Jong	Gemeentesecretaris	Achtkarspelen	BRE
Marga Waanders	Burgemeester	Waadhoeke	BRE
Margreet de Graaf	Directeur publieke gezondheid	GGD/ Veiligheidsregio	BRE
Marjan Dol	Directeur	SNN	BRE/ERE
Mark de Man	Wethouder	Súdwest-Fryslân	BRE
Martin Cnossen	Directeur	Merk Fryslân	ERE
Nelle IJsennagger	Directeur	Fryske Akademy	MRE/ERE
Nynke Talsma	Ambtelijk trekker	Regiodeal	BRE
Oeds Bijlsma	Secretaris	Wetterskip Fryslân	BRE
Oeds Westerhof	Directeur	Common Ground Common Sense	MRE
Paul van der Snee	Directeur	Innovatieplatform Fryslân	ERE
Pieter Hofstra	Directeur	FUMO	BRE
Pieter Zondervan	Gemeentesecretaris	Súdwest-Fryslân	BRE
Regina Bouius	Provinciesecretaris	Provincie Fryslân	BRE
Remco Liefers	Strategisch adviseur	Leeuwarden	BRE
Remco van Maurik	Gemeentesecretaris	Weststellingwerf	BRE
René Nagelhout	Voorzitter	SKS	MRE
Rob Jonkman	Wethouder	Opsterland	BRE
Steven Hofenk	Directeur	De Friesland Zorgverzekeraar	MRE
Sybrand Buma	Burgemeester	Leeuwarden	BRE
Sytse Kroes	IJsmeester	Frische IJsbond	MRE
Teatske Beitske Rienks	Ambtelijk trekker	Regiodeal	BRE
Wim Kleinhuis	Algemeen directeur	Veiligheidsregio	BRE



Bijlage 4. Geraadpleegde documenten

- Atlas voor Gemeenten. (2017). De positie van de regio Drechtsteden. Relatieve sterktes en zwaktes van de regio en knoppen om aan te draaien.
- Berenschot. (2020). Menukaart afstemming tussen raden, Berenschot.
- Berenschot. (2021). Naar meer realisatiekracht in de regio. Meer kracht in de regio's door interventies van het Rijk
- Boekman Stichting. (2018). Regionale Cultuurindex, beeldende kunst. Via <https://www.boekman.nl/regionale-cultuurindex/sectoren/beeldende-kunst/>
- Boekman Stichting. (2018). Regionale cultuurindex, capaciteit. Via www.boekman.nl/regionale-cultuurindex/pijlers/capaciteit/
- Boekman Stichting. (2018). Regionale Cultuurindex, erfgoed. Via <https://www.boekman.nl/regionale-cultuurindex/sectoren/erfgoed>
- Bouwend Nederland, 2021 <https://www.bouwendnederland.nl/vereniging/regios-en-afdelingen/regio-noord>
- CBS. (2020). Regionale Monitor Brede Welvaart. Via <https://dashboards.cbs.nl/rmbw/regionalemonitorbredewelvaart/>
- CBS. (2020). Prijsindex Koopwoningen. Via <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83906NED/table>
- CBS. (2021). Bevolkingsstatistiek. Via <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37296NED/table?fromstatweb>
- CBS. (2021). De structuur van de SBI 2008 - versie 2019, update 2021. Via <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/activiteiten/sbi-2008-standaard-bedrijfsindeling-2008/de-structuur-van-de-sbi-2008-versie-2019-update-2021>
- CBS. (2021). Grijs Druk. Via <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen/grijze-druk#:~:text=De%20overhouding%20tussen%20het%20aantal,werkende%20deel%20van%20de%20bevolking.>
- CBS. (2021). Regionale Kerncijfers Nederland. Via <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/70072NED/table?fromstatweb>
- Cloosterman, E. & Stam, E. (2020). Entrepreneurial Ecosystem Index 2020. Een kwantitatieve vergelijking van regionale ecosystemen voor ondernemerschap
- Cloosterman, E., G. Marlet & van Woerkens. (2014). De Nieuwe Gemeentekaart
- Cloosterman, E., Stam, E. & Van der Starre (2018). De Kwaliteit van Ecosystemen voor Ondernemerschap in Nederlandse regio's
- De Voogd, J. (2017). Zicht op Verschil
- Economic Board Noord-Nederland. (2021). Via <https://ebnn.nl/>
- Fries Sociaal Planbureau. (2020). Monitor bevolking. Via <https://www.fsp.nl/monitoren/bevolking/>
- Fries Sociaal Planbureau. (2021). Leven in Fryslân. Editie 2021. Via <https://www.fsp.nl/wp-content/uploads/2021/11/FSP2021-11-Leven-in-Fryslân-2021lr.pdf>
- Friesche Ijsbond. (2021). Over ons. Via <https://www.friescheijsbond.frl/over-ons>
- Friese Milieu Federatie. (2021). Via <https://www.fmf.frl/>
- Friese Preventie Aanpak. (2021). Over de Friese Preventieaanpak. Via <https://www.friesepreventieaanpak.nl/over-de-friese-preventieaanpak/>
- Friese Preventie Aanpak. (2021). Wie zijn we. Via <https://www.friesepreventieaanpak.nl/over-de-friese-preventieaanpak/wie-zijn-we/>
- Fryslân Werkt. (2021). Via <https://www.Fryslânwerkt.nl/>
- Gemeente Achtkarspelen. (2021). Noordoost-Fryslân wil in 2040 de noordelijke topregio zijn. Via [https://www.achtkarspelen.nl/noordoost-Fryslân-wil-in-2040-de-noordelijke-topregio-zijn#:~:text=De%20vier%20besturen%20van%20de,Netwerk%20NoordOost%20\(ANNO%20III\)](https://www.achtkarspelen.nl/noordoost-Fryslân-wil-in-2040-de-noordelijke-topregio-zijn#:~:text=De%20vier%20besturen%20van%20de,Netwerk%20NoordOost%20(ANNO%20III))
- Gemeente Súdwest-Fryslân. (2021). De stand van zaken ten aanzien van samenwerking F4 en de intentie tot 1 Friese gemeente te komen. Via <https://sudwestFryslân.nl/2021-04-15-bf-l-samenwerking-f4/>
- Groenleer, M. & Verheul, W.J. (2017), Regiovorming: tussen inhoud en institutionalisering
- Hospers, G.J. & Rutgers-Zoet, J. (2018). Regional cooperation in rural areas: the case of the Achterhoek
- Innovatiecluster Drachten. (2021). Ons Cluster. Via <https://www.icdrachten.nl/en/ons-cluster/>



- Kenis en Provan (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness in *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252,
- Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân. (2021). Kennisagenda. Via <http://kenniswerkplaatsnoordoostfryslan.nl/over-ons/kennisagenda>
- Kollektivenberied Fryslân. (2021). Via <https://www.kbf.frl/>
- LTO Noord, 2021, <https://www.ltonoord.nl/regios-en-provincies/regio-noord>
- Merk Fryslân. (2021). Via <https://www.friesland.nl/nl/merkFryslan>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019). Regio Deal Noordoost-Fryslân en Holwerd aan Zee. Via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/09/05/regio-deal-noordoost-fryslan-en-holwerd-aan-zee>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2020). Menukaart afstemming tussen raden bij intergemeentelijke samenwerking. Via <https://kennisopenbaarbestuur.nl/documenten/menukaart-afstemming-tussen-raden-bij-intergemeentelijke-samenwerking/>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties/ Hiemstra & de Vries. (2020). Op weg naar een betere informatiepositie van raadsleden bij gemeenschappelijke regelingen. Via <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/257826/08-informatieformat-wgr-voor-bzkdef.pdf>
- Moore, M.H. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press.
- Noardlike Fryske Wâlden. (2021). <http://www.noardlikefryskewalden.nl/over-nfw/>
- NOM. (2021). Alles over de NOM. Via <https://www.nom.nl/over-ons/alles-over-de-nom/>
- Noorderlink (2021). Over Noorderlink. Via <https://noorderlink.nl/over-noorderlink>
- Paasi (2009). *The Resurgence of the 'Region' and 'Regional Identity'*
- Raad van Openbaar Bestuur. (2021). *Droomland of niemandsland? Uitgangspunten voor het besturen van regio's*
- Regio Deal Zuidoost-Friesland. (2021). Via <https://www.regiodealzuidoostfriesland.nl/>
- Regiodeal Natuurinclusieve Landbouw. (2021). Regio Deal. Via <https://www.regiodealnatuurinclusivelandbouw.nl/regiodeal>
- RES Fryslân. (2021). Friese Energie Alliantie. Via <https://resFryslan.frl/friese-energie-alliantie>
- RES Fryslân. (2021). Via <https://resFryslan.frl/>
- Rijksoverheid. (2019). Regio Deal Noordoost-Fryslân en Holwerd aan Zee. Via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/09/05/regio-deal-noordoost-fryslan-en-holwerd-aan-zee/> <https://www.krachtvanderregio.nl/programmaonderdelen/sessie/b22c5249/>
- Samenwerkingsverband Noord-Nederland. (2021). We are the Northern Netherlands Alliance. Via <https://www.snn.nl/en/we-are-the-northern-netherlands-alliance>
- Scholingsalliantie Noord. (2020). Via <https://www.scholingsalliantie.nl/scholingsalliantie-noord/>
- Sociaal Domein Fryslân. (2021). Foar Fryske Bern. Via <https://www.sdFryslan.nl/project/2020-02/foar-fryske-bern>
- Sociaal Domein Fryslân. (2021). Een duurzame aanpak van geweld in afhankelijkheidsrelaties. Via <https://www.sdFryslan.nl/node/11>
- Sport Fryslân. (2021). Over ons. Via <https://sportFryslan.nl/over-ons/>
- Sport Fryslân. (2021). Ons verhaal. Via <https://sportfryslan.nl/ons-verhaal/>
- Stam (2017) *Measuring Entrepreneurial Ecosystems*
- Stam (2018) *Rapport-Ecosystemen-voor-Ondernemerschap-in-Nederland*
- Stolk, R., van Veller, P. & van der Beek, P. (2021). *De jacht op publieke waarde: hoe overheden opgaven formuleren en realiseren*. Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Stolk, R., van Veller, P. & van Heerwaarden, A. (2021). *Evaluatiekader. Uit: Versterken vanuit een goede basis. Evaluatie Raad voor het Openbaar Bestuur*. Utrecht: Berenschot.
- Stichting Regio Marketing Toerisme. (2021). Via <https://www.rmtnof.nl/>
- Studiegroep IFV. (2020). *Als één overheid. Slagvaardig de toekomst tegemoet*
- Studiegroep Openbaar Bestuur. (2016). *Maak Verschil*.
- Terlouw, K. (2012). *From thick to thin regional identities?*



- Toerisme Alliantie Friesland. (2021). Over TAF.
Via <https://www.taf.frl/over-taf/>
- Topsport Noord. (2021).
Via <https://www.topsportnoord.nl/>
- Tordoir, P. (2015). De veranderende geografie van Nederland. De opgaven op mesoniveau.
- Veenweide Fryslân. (2021). Over ons.
Via <https://www.veenweideFryslân.frl/over-ons>
- Veiligheidsregio Fryslân. (2021). Beleidsplan veiligheid 2019-2022. Via https://www.veiligheidsregioFryslân.nl/media/2905/beleidsplan-veiligheid_16-juli-2018_zw.pdf
- Veenweide Fryslân. (2021).
Via <https://www.veenweideFryslân.frl/>
- Vereniging Friese Woningcorporaties. (2021). Over vereniging Friese Woningcorporaties.
Via <https://www.vfw.nl/over-vereniging-friese-woningcorporaties/>
- VVV Waterland van Friesland. (2021).
Via <https://nl.linkedin.com/company/vvv-waterland-van-friesland>
- Waarstaatjegemeente. (2021). Bevolkingsdichtheid.
Via https://www.waarstaatjegemeente.nl/jive?workspace_guid=a371a16f-1cc5-4928-8a90-72538c197749
- Water Campus Leeuwarden. (2021). About Water Campus.
Via <https://www.watercampus.nl/about-watercampus/>
- We The North. (2021). Via <https://www.wethenorth.org/>
- Wetterskip Fryslân. (2021). Koehool.
Via <https://www.WetterskipFryslân.nl/projecten/koehool>



Bijlage 5. Resultaten enquête volksvertegenwoordigers

Als apart document bijgevoegd

Bijlage 6. Resultaten enquête inwoners

Als apart document bijgevoegd

Bijlage 7. 'Foto' van het BRE Fryslân

Als apart document bijgevoegd

Bijlage 8. Tabel BRE, ERE en MRE

Tabel 5 is een samenvatting van de tabel 1, tabel 2 en tabel 3 en geeft de samenwerkingsverbanden binnen de drie ecosystemen weer op lokaal, subregionaal, regionaal en bovenregionaal niveau.

Tabel 5. Samenwerkingsverbanden per ecosysteem en niveau⁹²

	Bestuurlijk ecosysteem	Maatschappelijk ecosysteem	Economisch ecosysteem
Boven-regionaal	<p>Noord-Nederland</p> <ul style="list-style-type: none"> Economic Board Noord-Nederland (ook ERE en MRE) NG4 (Samenwerking Leeuwarden, Groningen, Assen en Emmen) Noordelijke ontwikkelingsmaatschappij (NOM) (ook met ERE) Noorderlink (ook met ERE en MRE) Noord-Nederland (ook met ERE en MRE) Regio Deal Natuurinclusieve Landbouw Noord-Nederland (ook ERE en MRE) RIEC Noord Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) Scholingsalliantie Noord (ook met MRE) Topsport Noord (ook MRE) We the North (ook MRE) <p>Overig</p> <ul style="list-style-type: none"> G40 (netwerk van 40 (middel)grote steden, waaronder Leeuwarden) K6 (samenwerking tussen zes krimpprovincies) P10 (samenwerking 29 grootste plattelandsgemeenten) Periodiek overleg CdK/provincie met o.a. Zeeland, Limburg, Achterhoek, Twente. 	<p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> Economic Board Noord-Nederland (ook met BRE en ERE) Innovatiecluster Drachten (ook met ERE; ook regionaal/subregionaal) <p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <p>Buitenprovinciale samenwerkingen Fryske Akademie (RUG, UU, Universiteit Leiden, West-Friesland (archeologie), Internationaal via Mercator)</p> <p>Noorderlink (ook met BRE en ERE)</p> <p>Samenwerking Fryske Akademie met bedrijfsleven (digitale ontwikkeling)</p> <p>Scholingsalliantie Noord (ook BRE)</p> <p>Succesvolle doorstroom Noord-Nederland (samenwerking noordelijke hbo/mbo-instellingen)</p> <p>Universiteit van het Noorden</p> <p>Natuur, landschap, milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> Regio Deal Natuurinclusieve Landbouw Noord-Nederland (ook met BRE en ERE) <p>Sport, kunst en cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> Noordelijk Overleg Cultuur (ook BRE) Topsport Noord (ook met BRE) We the North (ook met BRE) 	<p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> Economic Board Noord-Nederland Innovatiecluster Drachten (ook MRE; ook regionaal/subregionaal) MKB Noord-Nederland Noordelijke ontwikkelingsmaatschappij (NOM) (ook met ERE) Noord-Nederland (ook met BRE en MRE) VNO-NCW <p>Wonen</p> <ul style="list-style-type: none"> Bouwend Nederland Regio Noord Vereniging Friese Woningcorporaties <p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> Noorderlink (ook met BRE en MRE) <p>Natuur, landschap, milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> LTO Noord regio Noord Regio Deal Natuurinclusieve Landbouw Noord-Nederland (ook met BRE en MRE)

⁹² De inhoud van de tabel is gebaseerd op documentstudie, interviews en op een dataset van samenwerkingsverbanden door PROOF Adviseurs/Kwink Groep (in opdracht van BZK). Hierop heeft RUG/Berenschot een eigen bewerking gedaan. De dataset is geverifieerd door de begeleidingsgroep. De tabel geeft de meest genoemde voorbeelden weer (en is dus niet uitputtend).



	Bestuurlijk ecosysteem	Maatschappelijk ecosysteem	Economisch ecosysteem
Regionaal	<p>(Semi-)verplicht⁹³</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrumregeling sociaal domein Friese gemeenten (SDF) • Fryslân Werkt (Arbeidsmarktregio) (ook met ERE en MRE) • FUMO (Omgevingsdienst) • RES Fryslân (ook met ERE en MRE) • Veiligheidshuis Fryslân • Veiligheidsregio Fryslân (GGD is hier onderdeel van) <p>Niet verplicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Freonen van) Fossielvrij Fryslân (ook met ERE en MRE) • Bureau Zelfstandigen Fryslân • Circulair Friesland (ook met ERE en MRE) • DataFryslân (ook met ERE en MRE) • Fries Bestuursakkoord Waterketen • Friese Bestuurlijke Tafel • Friese IJsbond (samen met BRE) • Friese Preventieaanpak (ook met ERE en MRE) • Hûs en Hiem • Innovatiepact Fryslân (Triple Helix: ook met ERE en MRE) • OMRIN • OVEF (ook ERE) • Recreatieschap De Marrekrite • Sport Fryslân (samen met ERE en MRE) • Streekwurk (onderdeel van provincie) • Vereniging Friese Gemeenten (VFG) • Wateralliantie (ook ERE en MRE) • Watercampus (ook met ERE en MRE) • Werkeninfriesland (ook MRE) 	<p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circulair Friesland (ook met BRE en MRE) • DataFryslân (ook met BRE en ERE) • Innovatiecluster Drachten (ook bovenregionaal/subregionaal; ook met MRE) • Innovatiepact Fryslân (Triple Helix: ook met BRE en ERE) <p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fryslân Werkt! (Arbeidsmarktregio/ werkgeversservicepunt) (ook met BRE en ERE) • Samenwerkingstraject voor kennisinstellingen • Watercampus (ook met BRE en ERE) • Werkeninfriesland (ook met BRE) <p>Natuur, landschap, milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Freonen van) Fossielvrij Fryslân (ook met BRE en ERE) • Friese IJsbond (samen met BRE) • Friese Milieu Federatie (FMF) • Friese Energie Alliance (FEA) (RES ook met BRE en ERE) <p>Gezondheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Friese Preventieaanpak (ook met BRE en ERE) • Sport Fryslân (ook BRE en ERE) 	<p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circulair Friesland (ook met BRE en MRE) • DataFryslân (ook met BRE en MRE) • Innovatiecluster Drachten (ook bovenregionaal/subregionaal; ook met MRE) • Innovatiepact Fryslân (Triple Helix: ook met BRE en MRE) • Merk Fryslân (toerisme; ook met BRE en MRE) • Toeristische Alliantie Friesland • Wateralliantie (ook BRE en MRE) <p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fryslân Werkt! (Ook met BRE en MRE; ook buiten de provincie) • Watercampus (ook met BRE en MRE) <p>Natuur, landschap, milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kollektivenberied Fryslân (KBF) • Energie(transitie) • RES Fryslân (ook met BRE en MRE) • (Freonen van) Fossielvrij Fryslân (ook met BRE en MRE) <p>Gezondheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Friese Preventieaanpak (ook met BRE en MRE) • Sport Fryslân (ook BRE en MRE) <p>Overig</p> <ul style="list-style-type: none"> • OVEF
Sub-regionaal	<ul style="list-style-type: none"> • 1DYK (Versterking waddenzeedijken) (ook met ERE en MRE) • ANNO (Agenda Netwerk NoordOost) • Bestuurlijk overleg Waddeneilanden • Centrumregeling samenwerking Dantumadiel en Noardeast-Fryslân • Diverse centrumregelingen met Leeuwarden (o.a. Waadhoeke, Noardeast Fryslân, Noordwest Fryslân en Waddeneilanden) • Diverse leer-/werkbedrijven (o.a. Empatec/ Caparis/GR Noord-East Fryslân) • F4 • GR Waddeneilanden • OWO-gemeenten • Veenweide Fryslân (ook met ERE en MRE) • Regiodeal Noordoost-Fryslân (ook MRE en ERE) • Regiodeal Holwerd aan Zee (ook MRE en ERE) 	<p>Onderwijs en Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diverse (Basis)schoolgemeenschappen (o.a. Stichting Comprix/ Elan onderwijsgroep) • Samenwerkingsverbanden passen onderwijs (Samenwerkingsverband primair onderwijs Friesland; Samenwerkingsverband Fryslân-Noard) <p>Natuur, landschap, milieu en veiligheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1DYK (Versterking waddenzeedijken) (ook met BRE en ERE) • Noordlike Fryske Wâlden • Veenweide Fryslân (ook met BRE en ERE) <p>Kunst en cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stichting Markant Friesland <p>Regiodeals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regiodeal Noordoost-Fryslân (ook BRE en ERE) • Regiodeal Holwerd aan Zee (ook BRE en ERE) 	<p>Economie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijvenpark A7 (samenwerking gemeenten) • Exploitiemaatschappij Bedrijvenpark Drachten • Innovatiecluster Drachten (ook bovenregionaal/regionaal; ook met MRE) • Regionale ondernemersverenigingen • Stichting Regiomarketing en Toerisme • Verschillende regiodeals • Waterland Fryslân (toerisme) <p>Natuur, landschap, milieu en veiligheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1DYK (Versterking waddenzeedijken) (ook met BRE en MRE) • Veenweide Fryslân (ook met BRE en MRE) <p>Regiodeals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regiodeal Noordoost-Fryslân (ook BRE en MRE) • Regiodeal Holwerd aan Zee (ook BRE en MRE)
Lokaal	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenten • Lokale (energie)initiatieven (ook met ERE en MRE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Particuliere aanbieders • Lokale (energie)initiatieven (ook met BRE en ERE) • Dorpsverenigingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale (energie)initiatieven (ook met BRE en MRE) • MKB /lokale ondernemersverenigingen

⁹³ Semi-verplicht betekent dat de samenwerking is opgelegd vanuit de overheid, maar dat gemeenten zelf mogen kiezen met wie zij deelnemen aan het samenwerkingsverband.



rijksuniversiteit
 groningen

campus fryslân

Berenschot