

Samen goed(e) keuzes maken voor Twente

CONCEPT

Definitieve opdracht en aanpak
kerntaken SamenTwente



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. De opdracht	3
2.1 Kerntaken kiezen langs de lijn van de inhoud	4
2.2 Het samen van SamenTwente (anders) organiseren	5
2.3 Heldere afbakening met het waterbed in beeld	5
2.4 Een zorgvuldig proces: elkaar benutten, betrekken en met elkaar bouwen aan SamenTwente	6
3. Plan van aanpak	6
3.1 Analyseren en scenario-ontwikkeling (juli – september 2024)	7
3.2 Reflecteren en dialoog (september – oktober 2024)	8
3.3 Uitwerken en besluiten (okt – dec 2024)	9
3.5 Evalueren en overdragen (dec 2024 – jan. 2025)	9
3.6 Communicatie	10
Bijlage 1: Aanzet tot afwegingskader (ter informatie)	11

Opdrachtgever: SamenTwente
 Ons kenmerk: A24STW-42
 Samenstellers: Jolanda Waaijer
 Marcel Benard
 Jacco van Gastel
 Bibian Bevers
 Datum: **VERSIE 3 juli 2024**

1. Inleiding

Het AB van SamenTwente heeft besloten een discussie te voeren over de kerntaken van SamenTwente. Door de afname van rijksmiddelen enerzijds en grote maatschappelijke opgaven anderzijds ontstaat er spanning tussen ambitie en de inzet van middelen. Vanuit het perspectief van gemeenten is SamenTwente niet de enige vragende partij waar het gaat om de inzet van middelen. Aan de college tafels en in raadszalen vraagt de financiële ontwikkeling van gemeenten om een brede afweging op inzet van middelen om ambities te realiseren.

Met deze kerntakendiscussie worden keuzes gemaakt om het goede te blijven doen voor de inwoners van Twente. Het gaat om focus, inzicht en diepgang op basis waarvan besluiten kunnen worden genomen. Voor het draagvlak voor de keuzes is naast de inhoud ook het proces belangrijk.

Om helder te krijgen wat de kerntakendiscussie precies moet opleveren zijn verkennende individuele gesprekken gevoerd met alle bestuurders van SamenTwente en hun adviseurs. Op basis van deze gesprekken is een gezamenlijk beeld geformuleerd over de inhoud, de afbakening en de aanpak van de opdracht. Dit is op 19 juni 2024 besproken in een oriënterende bijeenkomst van het AB en wordt hier verder uitgewerkt.

Met dit document wordt de opdrachtformulering en de aanpak definitief gemaakt. In de vergadering van het AB op 10 juli 2024 zal hierover definitief worden besloten.

2. De opdracht

Een kerntakendiscussie is op zichzelf niet bijzonder of uniek. Wel is zo'n discussie altijd uitdagend. Door het ravijnjaar dat op gemeenten afkomt groeit het verschil tussen ambities en mogelijkheden. Voor een deel is dit het gevolg van verschillen in ontwikkeling van de opgaven en opdrachten versus de financiering die door het Rijk beschikbaar wordt gesteld. Gemeenten moeten over de hele linie snijden en in sommige gemeenten is deze grote financiële opgave nu al merkbaar.

Daarnaast zijn de maatschappelijke opgaven groot: de druk op de (jeugd) zorg, de toename van meldingen huiselijk geweld, gezondheidsverschillen en lage levensverwachting. Kiezen in opgaven, ambities en de inzet van middelen is geen sinecure. Het is deze context die het spannend maakt en die vraagt om een goed proces waarin alle relevante stakeholders zich betrokken voelen en waarin met elkaar wordt gewerkt aan draagvlak voor de keuzes die uiteindelijk worden gemaakt. Er is een gedeelde ambitie om met deze kerntakendiscussie de verdiepende doorkijk te maken om dan jaren vooruit te kunnen zonder discussie.

De opdracht laat zich vertalen aan de hand van vier onderdelen:

1. Kerntaken kiezen langs de lijn van de inhoud.
2. Het samen van SamenTwente (anders) organiseren.
3. Heldere afbakening met het waterbed in beeld.
4. Een zorgvuldig proces: elkaar benutten, betrekken en met elkaar bouwen aan SamenTwente.

2.1 Kerntaken kiezen langs de lijn van de inhoud

Het proces leidt er toe dat een bestuurlijke discussie kan worden gevoerd over kerntaken van SamenTwente langs de lijn van de inhoud. De analyse van de taken is leidend voor financiële keuzes en niet andersom. De discussie wordt gevoerd op basis van inhoudelijke scenario's waarin gekeken wordt naar de taken of de activiteiten sec en in samenhang met de keten als zij daar onderdeel vanuit maakt. Er wordt gekeken naar de inhoud van de taak en naar de meest wenselijke en logische plek om de taak uit te voeren. Er wordt tevens een verbinding gemaakt met lopende trajecten binnen SamenTwente, zoals het traject 'Van tellen naar vertellen' bij Veilig Thuis Twente en het visietraject JGZ als met landelijke ontwikkelingen, zoals de hervormingsagenda Jeugd en het Toekomstscenario Kind en Gezinsbescherming.

Om de discussie goed te kunnen voeren wordt gezorgd voor inzicht en overzicht in het takenpakket van SamenTwente. Inhoud en geld worden in beeld gebracht. We ontwikkelen een wegingskader (zie aanzet in bijlage 1 bij dit plan van aanpak; dit is een aanzet die in overleg op ambtelijk niveau verder wordt voorbereid) om een goede afweging te kunnen maken en zorgen voor een opbouw van de scenario's zodat deze zich gemakkelijk laten vertalen naar een strategisch programma. Hiermee moet ook hetgeen SamenTwente betekent voor inwoners van Twente, beter voor de bril komen. Het gaat dan nadrukkelijk om de vragen:

- Wat is een wettelijke taak en wat is vrijwillig?
- Welke taken moeten regionaal worden uitgevoerd en welke lokaal?
- Welke financieringsstromen zijn er (en is dat dekkend)? Hierbij is ook aandacht voor incidentele rijksmiddelen waarmee projecten worden gefinancierd, zoals SPUK gelden.
- Wat doet SamenTwente vanuit de bedrijfsvoering voor de coalities en is dit dekkend?

We vatten de belangrijkste keuzes die bestuurlijk gemaakt kunnen worden samen in een aantal scenario's. Daarbij denken we vooralsnog in ieder geval aan een 'nulscenario' waarin het kostenniveau van SamenTwente gelijk blijft. Andere scenario's kunnen zijn: 'de absolute kern', 'op koers' en 'op ambitie'. Deze scenario's worden nu slechts als voorbeeld genoemd en in de komende maanden verder ingevuld.

In de uitwerking van de scenario's komen de volgende vragen aan de orde:

- Wat moet SamenTwente in ieder geval blijven doen?
- Hoe draagt de uitvoering van de taak bij aan gestelde doelen?
- Met welke toekomstige ontwikkelingen moet rekening worden gehouden?
- Waar liggen mogelijkheden om beter samen te werken en daarmee effectiviteit te verhogen?
- Wat kan SamenTwente anders doen of waar kan zij mee stoppen?
- Moet SamenTwente deze taak uitvoeren of kan een andere organisatie deze taak ook uitvoeren en is dit wenselijk en logisch?
- Zijn er betere alternatieven voor de uitvoering van de taken?
- In hoeverre is de taak of de activiteit onderdeel van een keten- c.q. netwerksamenwerking? Welk effect heeft een eventuele aanpassing op de andere onderdelen in de keten (waterbedeffect)?
- Wat zijn de (maatschappelijke) effecten van keuzes die worden gemaakt?
- Wat betekent dit voor de inzet van middelen (geld en capaciteit)?
- Welke risico's zijn er? Denk aan risico's voor inwoners, bestuurlijk, financieel.

We starten bij de maatschappelijke opgave en basis voor taken (gemeenten en SamenTwente). Vandaaruit brengen we het ambitieniveau, keuzes en

(inhoudelijke en financiële) effecten in beeld. Waar dit aan de orde is, brengen we ook het waterbedeffect in beeld.

Voor het gastheerschap aan de coalities Samen14, Twentse Koers, Kennispunt Twente brengen we in beeld waar samenhang en overlap is met taken SamenTwente.

Ook brengen we de toerekeningssystematiek van de kosten aan de coalities in beeld. Voor de bedrijfsvoering wordt gekeken naar efficiency mogelijkheden en geven we inzicht in de overhead.

2.2 Het samen van SamenTwente (anders) organiseren

Er wordt een voorstel ontwikkeld over de wijze waarop de samenwerking plaatsvindt. Dit wordt geduid vanuit de inhoudelijke opgaven vanuit het adagium dat de effectiviteit van SamenTwente mede wordt bepaald door de samenwerking tussen gemeenten en SamenTwente. Het spitst zich toe op drie onderdelen.

- Het eerste onderdeel gaat over de vraag voor welke taken gemeenten keuzevrijheid wensen en welke taken vanuit de solidariteitsgedachte op regionaal niveau worden uitgevoerd.
- Het tweede onderdeel richt zich op het onderzoeken of er efficiency winst te behalen is door de samenwerking anders te organiseren. Het gaat daarbij ook om het proces waarmee je voorstellen voorlegt. Hierbij wordt gekeken naar alle niveaus; bestuurlijk en ook ambtelijk. Aandachtspunten zijn rolverdeling en -invulling in relatie tot verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Er wordt daarbij gekeken naar dubbelingen en overlap in besprekingen en wie waar 'iets' van moet vinden.

- In het derde onderdeel wordt gekeken hoe de effectiviteit van de gezamenlijke inzet kan worden versterkt. Voor versterking gezondheid en transformatie (jeugd)zorg is lokale en regionale inzet nodig. Het vraagt om congruente sturing op vier niveaus van Bestuur – management – beleid – uitvoering. En ook over de vraag hoe wordt omgegaan met onderlinge afhankelijkheden (bv. beschikbaarheid voorliggende voorzieningen, toegang)?

We organiseren een ambtelijke challenge met als hoofdvraag: Wat is het ambtelijke 'aanbod' voor verbeteringen in de samenwerking?

2.3 Heldere afbakening met het waterbed in beeld

In de afbakening van de opdracht wordt voor de besluitvorming toegewerkt naar een voorstel waarover het AB SamenTwente kan besluiten.

We kijken in de uitvoering van de opdracht breder, omdat SamenTwente onderdeel uitmaakt van een keten. Voor de bredere blik wordt gekeken naar:

- samenhang en mogelijke overlap in taakuitvoering tussen SamenTwente en de coalities Samen14, Kennispunt Twente en de Twentse Koers.
- mogelijk 'communicerende vaten' die er zijn in de samenwerking tussen SamenTwente en het voorliggend veld in gemeenten.

Hiermee worden de verbindingen die er zijn in de keten helder en wordt ook helder of er bij keuzes sprake is van een waterbedeffect. Dit beperkt zich tot inzicht omdat de governance voor deze onderdelen anders is georganiseerd.

2.4 Een zorgvuldig proces: elkaar benutten, betrekken en met elkaar bouwen aan SamenTwente.

Voor het formeel opdrachtgeverschap ligt een bestuurlijk primaat bij het AB van SamenTwente. Om het werkbaar te maken wordt het AB vertegenwoordigd door de Bestuurlijke Begeleidingscommissie, waarin ook het DB vertegenwoordigd is. Met hen wordt de voortgang besproken en bijeenkomsten voorbereid. Zij bepalen of voorstellen rijp zijn voor bespreking en besluitvorming in het AB. De rol van het Dagelijks Bestuur is in de voorbereiding op het AB doorgeleidend namens de bestuurlijke begeleidingscommissie. Tijdens de discussies in het AB kan het DB ook relevante overwegingen vanuit de DB-verantwoordelijkheid inbrengen. Wanneer iemand vanuit de DB-verantwoordelijkheid een inbreng levert, onderscheiden we die 'pet' in het gesprek van de AB-verantwoordelijkheid.

Op ambtelijk niveau vindt er overleg plaats met verschillende gremia:

- Liaisons: 2 vertegenwoordigers namens gemeenten ambtelijk en 1 namens SamenTwente. Denken en werken mee met het projectteam Lysias.
- Contactpersonenoverleg gemeenten: iedere gemeente is vertegenwoordigd. De voortgang wordt besproken en er vindt afstemming plaats voordat er bespreking is in of besluitvorming van het AB wordt gevraagd. De leden van dit gremium zorgen voor de verbinding met de Ambtelijke Overleggen Publieke Gezondheid, Huiselijk Geweld en Kindermishandeling, Jeugd en WMO. En waar nodig met juristen en/of financieel medewerkers.
- CMT SamenTwente: De voortgang wordt besproken en er vindt afstemming plaats voordat er bespreking is in of besluitvorming van het AB wordt gevraagd. De leden van dit gremium zorgen voor communicatie met de medewerkers van SamenTwente.

- Gemeenteraden Twentse gemeenten: Gedurende het proces worden de gemeenteraden geïnformeerd over het proces en geconsulteerd om hun inbreng te leveren (zie plan van aanpak).

In de totstandkoming van de inhoudelijke scenario's en de voorstellen over de wijze van samenwerking wordt gebruik gemaakt van de kennis en de denkkraft van medewerkers SamenTwente en de coalities en gemeenten. Het gaat dan om in beeld brengen van relevante ontwikkelingen, toetsen van de feiten analyse en meedenken in de scenario ontwikkelingen en voorstel(len) samenwerking. Hiervoor worden meerdere werksessies georganiseerd onder regie van Lysias (zie Plan van aanpak). Het primaat over de inhoud van de uiteindelijke voorstellen ligt bij Lysias vanuit de onafhankelijke rol die wordt gewenst.

3. Plan van aanpak

Met het vaststellen van deze definitieve opdracht is de voorfase 'Opstarten, verkennen en kiezen' afgerond. Als resultante van de gesprekken die in de voorfase zijn gevoerd is de opdracht aangescherpt en uitgebreid ten opzichte van de oorspronkelijke uitvraag. Op basis hiervan is het plan van aanpak verder uitgewerkt aan de hand van vier fasen:

1. Analyseren en scenario-ontwikkeling (juli – september)
2. Reflecteren en dialoog (september – oktober)
3. Uitwerken en besluiten (november – december)
4. Evalueren en overdragen (december – januari '25)

3.1 Analyseren en scenario-ontwikkeling (juli – september 2024)

In deze fase analyseren we de informatie en werken we, binnen de kaders van de vastgestelde bestuursopdracht van het AB van 10 juli 2024, een nader te bepalen aantal scenario's uit. De scenario's helpen bij het maken van keuzes over de toekomstige taken van SamenTwente in relatie tot de te realiseren ambities en de inzet van middelen. Daarnaast ontwikkelen we een voorstel over de wijze waarop de samenwerking plaatsvindt. We ontwikkelen de scenario's in samenspraak met managers en medewerkers van SamenTwente en de gemeenten. Dat vindt deels in de zomer plaats. Na de zomer zorgen we dat er voldoende aandacht is voor het meenemen van alle ambtelijk betrokkenen bij de resultaten, zodat er draagvlak is voor de inhoudelijke voorbereiding.

Als werkwijze bij de analyse hanteren we twee lijnen: een inhoudelijke en een samenwerkingslijn.

Voor wat betreft de **inhoudelijke lijn** maken we een analyse van de verschillende taken van SamenTwente. Daarbij hanteren we een afwegingskader, dat we afstemmen met het CMT en de ambtelijke contactpersonen. Een concept-afwegingskader is opgenomen als bijlage bij dit plan van aanpak.

In een aantal werksessies, waarvoor we gemeentelijke vertegenwoordigers en medewerkers van SamenTwente uitnodigen, bespreken we aan de hand van het afwegingskader de verschillende taken, de relevante ontwikkelingen, maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities en een beeld van het huidige kwaliteitsniveau. We starten de eerste sessie met een bespreking van het afwegingskader en de scenario's. Daarna hebben we per taakveld een sessie. We ronden af met een sessie waarin we de uitkomsten samenbrengen.

De sessies zullen noodgedwongen deels in de zomervakantie plaatsvinden; we inventariseren de opkomst en zorgen dat in ieder geval de eerste en de laatste sessie buiten de zomervakantie vallen.



Voor wat betreft de **samenwerkingslijn** starten we de analyse met een overzicht van bestaande overleggen. We maken een raming van de totale overlegtijd in de regio. En bespreken wat de inhoudelijke meerwaarde van de overleggen is. Tijdens een werksessie werken we de contouren uit van een 'challenge' om efficiëntie- en kwaliteitswinst te boeken.

Concreet doen we in deze fase het volgende:

- Afronden van de feitenanalyse (uiterlijk 15 juli), ter toetsing voorleggen aan CMT.
- Een startsessie met de CMT-leden op 16 juli. Tijdens deze sessie bespreken we het wegingskader, de scenario's en de opgave op het gebied van samenwerking.
- We werken samen aan de invulling van de scenario's. Op 23 en 25 juli en 19 en 21 augustus vinden daarvoor werkateliers van enkele uren plaats. Hierin werken we met medewerkers uit de organisatie SamenTwente, de coalities en een afvaardiging uit de AO's aan de scenario's en het afwegingskader en vindt de ambtelijke challenge over de samenwerking plaats. Elk atelier heeft een thema: we starten met de samenwerking en hebben het vervolgens over de GGD, over Veilig Thuis, over OZJT / Samen14, over de andere coalitietaken en de bedrijfsvoering. We inventariseren wie bij welke sessie kan zijn en verdelen op basis daarvan de inhoudelijke onderwerpen over de werkateliers. Mogelijk plannen we voor een thema meerdere momenten in, als daarmee de oogst van de sessies kan worden verrijkt.

- Op 4/5 september vindt in aanloop naar de bestuurdersdag in september een laatste toetsing/afstemming plaats met het contactpersonenoverleg en het CMT SamenTwente over de inhoudelijke scenario's en het samenwerkingsvoorstel.
- Op 12/13 september vinden bijeenkomsten plaats van contactpersonen gemeenten en CMT SamenTwente over het programma Bestuurdersdag op 25 september.
- Op 12/13 september vindt een bestuurlijke begeleidingscommissie plaats. Daarin wegen we de opbrengst en bepalen we aan de hand van wat er is opgehaald wat dit betekent voor het programma voor de Bestuurdersdag op 25 september.
- Op 25 september vindt de bestuurdersdag plaats. We benutten de deze dag om met de leden van het AB de scenario's inhoudelijk te bespreken.

Het resultaat van fase 2 is het opleveren van een aantal inhoudelijke scenario's en een samenwerkingsvoorstel op basis waarvan de dialoog en het fundamentele gesprek kan plaatsvinden. Er wordt een document opgeleverd op basis waarvan het AB op de Bestuurdersdag keuzes kan maken die vervolgens voor reflectie en dialoog worden voorgelegd aan betrokken gremia.

3.2 Reflecteren en dialoog (september – oktober 2024)



De tweede fase staat in het teken van bespreken, reflecteren en verrijken van de scenario's en het samenwerkingsvoorstel. Het is mogelijk om perspectieven toe te voegen die nog niet of onvoldoende zijn belicht. Op basis van de dialoog helder voor welke keuzes draagvlak is en welke onderdelen onbespreekbaar zijn.

In deze fase doen we het volgende:

- Op 30 september zal er in de bestuurlijke begeleidingscommissie een korte terugblik worden gegeven op de bestuurdersdag van 25 september. Ook zal de bijeenkomst met de gemeenteraden voorbesproken worden.
- Tussen 26 september en 1 november plannen we een bijeenkomst met gemeenteraden. De liaisons gaan na welke dagen hiervoor geschikt zijn.
- Na de bespreking met de gemeenteraden houden we een werkbijeenkomst met alle medewerkers die hebben geholpen met het ontwikkelen van de scenario's.
- Op 14 oktober vindt een bestuurlijke begeleidingscommissie plaats waarin we de stand van zaken en de dilemma's die we tegenkomen bespreken.

Het resultaat van de derde fase is dat alle relevante gremia betrokken zijn en de mogelijkheid hebben gekregen om hun input te leveren. De verschillende perspectieven zijn gedeeld. Er is duidelijkheid of er draagvlak is voor het concept beslisdocument, of en zo ja waar aanpassingen moeten plaatsvinden.

We leveren een verslag op waarin de belangrijke rode draden uit de verschillende gespreksronden zijn opgenomen. Deze zijn input voor de verdere uitwerking van het beslisdocument in de volgende fase.

3.3 Uitwerken en besluiten (okt – dec 2024)

Na het afronden van de reflectie en dialoofase bereiden we de definitieve besluitvorming voor. Op basis van de opbrengst uit de vorige fase wordt besloten welke type beslisdocument het AB voorgelegd wil krijgen (een voorstel of keuze uit meerdere voorstellen). Waar mogelijk worden met het maken van keuzes voor de langere termijn eveneens keuzes voor de komende vier jaar gemaakt. De focus ligt op de periode 2026 en verder. Waar nodig besteden we aandacht aan het relevante ingroeipad van maatregelen. Het is vervolgens aan DB en management van SamenTwente om implementatievoorstellen uit te werken.

Hoewel formele besluitvorming over het strategisch meerjarenprogramma dan nog moet plaatsvinden, zijn met het besluit over de kerntaken ook de bouwstenen voor het strategisch meerjarenprogramma vastgesteld. Hierover moet dan nog wel formele besluitvorming plaatsvinden, inclusief traject zienswijzen gemeenteraden.

In deze fase doen we het volgende:

- Op 28/29/30 oktober vindt een laatste afstemmingsmoment plaats met het contactpersonenoverleg en het CMT SamenTwente ter voorbereiding op het opiniërende AB over het beslisdocument
- Op 28/29/30 oktober vindt een bestuurlijke begeleidingscommissie plaats over het beslisdocument. De verwachtingen over de AB vergadering half november worden opgehaald en besproken.
- Op 13 november zal het AB een opiniërende bespreking houden over het beslisdocument.

Het resultaat van de vierde fase is dat de opbrengsten uit de dialoog- en reflectie-bijeenkomsten zijn vertaald en verwerkt in een beslisdocument op basis waarvan het AB kan besluiten.

3.5 Evalueren en overdragen (dec 2024 – jan. 2025)



We evalueren het traject met de opdrachtgever en zorgen voor een overdracht van alle benodigde documentatie.

In deze fase doen we het volgende:

- Op 25/26/27 november vindt een laatste afstemmingsmoment plaats met het contactpersonenoverleg en het CMT SamenTwente over het de AB bespreking over het beslisdocument.
- Op 28 november vindt een bestuurlijke begeleidingscommissie plaats over het beslisdocument. De verwachtingen over de AB vergadering van 11 december worden opgehaald en besproken.
- Aan het AB wordt gevraagd om op 11 december een besluit te nemen over het beslisdocument.

Het resultaat van de vijfde fase is een afgerond en geëvalueerd traject, waarbij alle relevante documentatie is overgedragen.

3.6 Communicatie



Gedurende het hele proces besteden we aandacht aan communicatie naar de relevante belanghebbenden. Voor de interne communicatie maakt SamenTwente een communicatieplan.

Daarvoor doen we het volgende:

- Gemeenten (raden): de raden worden per RIB over dit plan van aanpak geïnformeerd na vaststelling door het AB. Tussen 25 september en 13 november organiseren we een bijeenkomst voor raden, waarbij zij in de gelegenheid worden gesteld aandachtspunten mee te geven. Het definitieve voorstel voor de kerntaken wordt als basis voor de kadernota begin 2025 onderdeel van het zienswijzetraject.
- Gemeenten (colleges): na vaststelling van dit plan van aanpak informeren we de colleges, via de RIB. We zullen van de belangrijkste tussentijdse bestuurlijke momenten (25/9, 13/11) een verslag maken dat kan worden gebruikt om de colleges actief te informeren.
- Gemeenten (ambtelijk): we stemmen de voortgang van het traject af met de liaisons in een wekelijks overleg. Daarnaast stemmen we de stappen in het traject af met de 14 ambtelijke contactpersonen. We verwachten van hen dat zij de relevante collega's in eigen huis informeren over de voortgang.
- SamenTwente (medewerkers): de medewerkers worden geïnformeerd over de vaststelling van het plan van aanpak en daarna via een maandelijkse update. We stemmen met interne communicatie nog verder af over de vorm.
- SamenTwente (OR): tijdens een kennismakingsgesprek met de OR heeft het projectteam afgesproken dat Lysias de OR tussen 25 september en 13 november informeert over de tussentijdse resultaten en denkrichtingen, zodat de OR desgewenst aandachtspunten kan meegeven.
- SamenTwente (CMT): het CMT levert op verschillende onderdelen een actieve bijdrage. Op die manier blijven zij goed geïnformeerd. De CMT-leden zijn als toehoorder aanwezig bij de AB-vergaderingen over de kerntakendiscussie.

Bijlage 1: Aanzet tot afwegingskader (ter informatie)



