

# REGIO TWENTE IN TRANSFORMATIE

## **Bedrijfsplan**

### CONCEPT

## **DEEL I & II**

*Het voorliggende concept is een weergave van de stand van zaken van het bedrijfsplan d.d. 1 september 2015. De komende maanden worden benut om de bedrijfsplannen Regio Twente in transformatie en Twentebedrijf in oprichting te vervolmaken.*

*Namens de Kring van Twentse secretarissen,  
Arie van Eck*

# **BEDRIJFSPLAN REGIO TWENTE IN TRANSFORMATIE**

## **INHOUD**

Inleiding                      1 Visie, 2 bedrijven, 2 regelingen

### **DEEL I | Hèt wat en waarom**

(Gezamenlijk deel ten behoeve Regio Twente in transformatie en Twentebedrijf in ontwikkeling; vastgesteld in de Kring van Twentse secretarissen van 1 juli / 26 augustus 2015)

Hoofdstuk 1.                      Bedoelingen  
Hoofdstuk 2.                      Strategische keuzes  
Hoofdstuk 3.                      Leidende organisatieprincipes

### **DEEL II | Hèt hoe**

(vastgesteld met technische wijzigingen in de Kring van Twentse secretarissen van 26 augustus 2015)

Hoofdstuk 4.                      Benaderingswijze / leeswijzer  
Hoofdstuk 5.                      Organisatie – inrichting: het casco – concept  
Hoofdstuk 6.                      Het plug – in – proces  
Hoofdstuk 7.                      Regio Twente in uitvoering  
Hoofdstuk 8.                      Financiën  
Hoofdstuk 9.                      Regio Twente, een eerste indicatie  
Hoofdstuk 10.                      Perspectief  
Hoofdstuk 11.                      Governance en Regeling Regio Twente

### **DEEL III | Hèt wanneer**

*(Nog in voorbereiding)*

Hoofdstuk 12.                      Implementatie - en transitietrajecten

## Inleiding

### Vertrekpunt

Begin 2015 heeft de Kring van Twentse secretarissen een eerste uitwerking gegeven aan ambtelijke samenwerking Twente, “het Twentebedrijf”, 28 januari 2015. Voortschrijdend inzicht en de bespreking van het bedrijfsplan deel I in de Kring van Twentse secretarissen van juni en juli 2015 heeft geleid tot de strategie **1 VISIE, 2 BEDRIJVEN, 2 REGELINGEN**.

In de Kring van Twentse secretarissen is op 1 juli jl. / 26 augustus ingestemd met deel I (bedoeling, strategische keuzes, organisatieprincipes) als basis voor de ontwikkeling van 2 bedrijfsplannen, te weten **Regio Twente in transformatie (i.t.)** en **Twentebedrijf in ontwikkeling (i.o.)**. Regio Twente i.t. en Twentebedrijf i.o. zijn samen de landingsplaats voor bestaande en nieuwe vormen van samenwerking. De visie en organisatieprincipes zijn voor beide bedrijven identiek, de scope, besturing en inhoudelijke aansturing zijn anders. Daar waar het Twentebedrijf i.o. gericht is op bedrijfsvoeringstaken en administratieve processen is Regio Twente i.t. gericht op de overige vormen van samenwerking, waarbij beleidsuitvoering van primaire processen centraal staat. Deze splitsing is ook terug te zien in 2 gemeenschappelijke regelingen, die worden voorgesteld. Twentebedrijf i.o. wordt een BedrijfsVoeringsOrganisatie en Regio Twente i.t. een Openbaar Lichaam. Kortom 1 visie, 2 bedrijven en 2 regelingen.

### Bedrijfsplannen in voorbereiding

Het streven van de kern- en procesteams o.l.v. Arie van Eck (Twentebedrijf i.o.) respectievelijk Trudy Vos

(Regio Twente i.t.) is te komen tot bedrijfsplannen voor **Regio Twente in transformatie (i.t.)** en **het Twentebedrijf in ontwikkeling (i.o.)** die op gestructureerde en navolgbare wijze tot stand zijn gekomen zodat het gevolgde proces enerzijds recht doet aan de wensen en behoeften van de beoogde deelnemende gemeenten en anderzijds duidelijk maakt waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt op basis waarvan latere besluitvorming plaatsvindt.

### Bedrijfsplan in drie delen

Het proces om tot bedrijfsplannen te komen bestaat uit drie delen, de inhoud van deze delen wordt hier nader toegelicht.

Het eerste deel (I) begint bij de gezamenlijke basis en geeft een invulling aan de missie en visie van Regio Twente i.t. en het Twentebedrijf i.o.; hiermee wordt het bestaansrecht helder. Daarnaast worden in dit deel de verschillende strategische keuzes expliciet gemaakt en bijeengebracht. Deze keuzes bepalen in sterke mate het karakter van de bedrijven. Ook komen de leidende organisatieprincipes in dit deel aan de orde op grond waarvan de bedrijven vorm krijgen. Tot slot zal in dit deel op het hoogste aggregatieniveau invulling worden gegeven aan het governance-vraagstuk.

De **twee** tweede delen (II) concentreren zich op de manier waarop Regio Twente i.t. en respectievelijk het Twentebedrijf i.o. worden ingericht en aangestuurd; dit is het management-vraagstuk. Hier wordt verbinding gelegd met het governance-vraagstuk omdat het bestuur en de directie/management van Regio Twente i.t. en het Twentebedrijf i.o. elkaar aanvullen (verdeling van verantwoordelijkheid en rollen). In dit deel komt ook de inrichting van Regio Twente i.t. en het Twentebedrijf i.o. uitvoerig aan de orde. Hiervoor zullen alle aspecten (zoals structuur, systemen, personeel, cultuur, etc.) een invulling krijgen.

Met het gezamenlijke deel I en de twee afzonderlijke delen II heeft de Kring van Twentse secretarissen inmiddels (26 augustus 2015) ingestemd.

Het derde deel is nog in voorbereiding (III). Het derde deel van het proces behandelt het implementatietraject en de transformatie en transitie van bestaand naar nieuw vanaf het moment dat besluitvorming heeft plaatsgevonden over de transformatie van Regio Twente en de oprichting van het Twentebedrijf. Concrete acties met de te behalen resultaten worden in een tijdslijn gezet, waar mogelijk worden ook al verantwoordelijken/actiehouders benoemd.

Dit document betreft het (gezamenlijke-) deel I en deel II van Regio Twente in transformatie.



## Deel I. > Het wat en waarom

### Hoofdstuk 1. Bedoelingen

#### Missie en visie (bedoeling)

- Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn faciliterende organisaties met rechtspersoonlijkheid ter ondersteuning van de Twentse gemeenten en de samenwerkingsverbanden bij de uitvoering van beleids- en ondersteunende bedrijfsvoeringstaken.
- Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) leveren vraag- en servicegericht en zonder winst oogmerk expertise, capaciteit, taakuitvoering, diensten en producten in de volgende domeinen:
  - Beleidsuitvoering,
  - PIOFJACH,
  - Uitvoering grote administratieve processen,
  - Expertise uitwisseling.
- Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) dragen bij aan kennisvergroting onder Twentse gemeenten en samenwerkingsverbanden over samenwerkingsvraagstukken.
- Medewerkers van gemeenten zien Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) als dé organisaties voor ambtelijke samenwerking; organisaties om voor te werken en werken voor de Twentse overheid.

#### Visie

In een dynamische en uitdagende regio als Twente staan gemeenten voor stevige uitdagingen. Naar goed Twents gebruik bieden wij deze altijd het hoofd: soms alleen, maar even zo vaak samen. Dit met het oog op een goede en betaalbare dienstverlening aan burgers en bedrijven.

De komende jaren zien Twentse gemeenten vele mogelijkheden en kansen die het beste benut kunnen worden door collegiale samenwerking. Dit in de overtuiging dat een krachtige Twentse regio bestaat uit krachtige Twentse gemeenten die hun kracht verder benutten en versterken door deze gezamenlijk in te zetten voor de inwoners en bedrijven van Twente.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) streven ernaar bij te dragen aan het vergroten van de kracht van iedere gemeente door servicegericht leveren van diensten en producten op het gebied van beleidsuitvoering en bedrijfsvoering (ook wel PIOFJACH) waarvan gemeenten zelf hebben aangegeven deze te wensen, dan wel waarvoor de samenwerking gebaseerd is op een wettelijke verplichting of waar sprake is gemeenschappelijk eigendom is. Ditzelfde doen Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) ook voor bestaande en toekomstige samenwerkingsverbanden van de 14 Twentse gemeenten.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) signaleren, initiëren, faciliteren, voeren uit, ontzorgen en ontwikkelen in opdracht van en in samenwerking met de 14 Twentse gemeenten en hun samenwerkingsverbanden. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) doen dit als betrouwbare en dienstbare dienstverlener van en voor gemeenten en haar samenwerkingsverbanden.

## Identiteit en karakter

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn nieuwe innovatieve arrangementen, herkenbaar aan moderne management- en organisatiebenaderingen, die uitgaan van de behoeften van de eindgebruikers. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn uitvoeringsorganisaties die de eigenaren en andere stakeholders op een professionele en kwalitatieve goede wijze ondersteunen met als doel de dienstverlening en uitvoeringskracht van de Twentse gemeenten te versterken tegen aanvaardbare kosten. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn de (potentiële) landingsplaatsen voor intergemeentelijke Twentse samenwerkingen op het gebied van de beleidsuitvoering en respectievelijk bedrijfsvoering. Een arrangementen voor uitvoering namens de 14 Twentse gemeenten, maar ook waarin Twentse gemeenten modulair taken kunnen onderbrengen via het principe van *coalition of the willing*. Medewerkers werken voor de Twentse overheid en hebben corporate gevoel. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) bieden medewerkers kansen.

## Scope en domeinen

De 14 Twentse gemeenten doen al veel in samenwerking, een kwart van de ambtenaren werkt al in een samenwerkingsverband. Samenwerking is geen doel op zichzelf en heeft alleen zin als het aantoonbare meerwaarde heeft voor de eindgebruikers. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zien kansen om de komende jaren actief te zijn op de volgende domeinen:

### ***Domeinen van beleidsuitvoering (Regio Twente i.t.)***

Regio Twente i.t. houdt zich in opdracht van de deelnemende gemeenten bezig met beleidsvoorbereiding, -ontwikkeling en uitvoering. Er zijn bestaande samenwerkingen en kansen in het domein van de beleidsuitvoering, zoals het beheer van recreatieparken en de geprofessionaliseerde uitvoering, zoals bij de publieke gezondheidszorg (GGD) en de decentralisatie AWBZ/WMO en jeugdzorg (OZJT). Het gaat hierbij vooralsnog om de volgende taken en werkzaamheden:

Verplichte samenwerking – aangestuurd door bestuurscommissies:

- Publieke gezondheidszorg (GGD Twente);
- Organisatie zorg en jeugdhulp Twente (OZJT);

Vrijwillige samenwerking – aangestuurd door portefeuillehouders overleggen (14 gemeenten):

- Sociaaleconomische structuurversterking (programmasturing/uitvoering en ondersteuning (Agenda van Twente/Innovatiesprong, vrijetijdseconomie, arbeidsmarktbeleid)
- Recreatieve voorzieningen (beheer/eigendom)
- Belangenbehartiging (o.a. lobby/internationaal)

Coalition of the willing – aangestuurd door bestuurlijk overleg gevormd door de coalition:

- Kennispunt Twente (onderzoek en statistiek)
- Netwerkstad Twente (coördinatie ontwikkelagenda);
- Faciliteren en ondersteunen van (bestuurlijke) overleggen en programma's (w.o. Twentedagen)

En daarnaast worden op termijn naar de idee meerdere werkzaamheden ondergebracht.

Voorbeelden hiervan zouden kunnen zijn:

- Potentiële landingsplaats voor de vergunningverlening omgevingswet (RUD), Havenbedrijf Twente en Groene Metropool.

#### ***Domeinen van bedrijfsvoering (Twentebedrijf i.o.)***

Het Twentebedrijf biedt belangrijke kansen in het domein van bedrijfsvoering: de zogenaamde instandhoudingsprocessen van iedere ambtelijke organisatie. Personeel & Organisatie, Informatisering & Automatisering, Financiën & Administratie, Juridische Zaken, Facilitaire Zaken (Inkoop, Facilities, DIV), Communicatie, Huisvesting & Services. Het bundelen van de uitvoering van deze taken bij het Twentebedrijf kan zorgen voor kostenbesparing, vermindering van kwetsbaarheid en verbetering van kwaliteit. Deze voordelen zijn overigens niet vanzelfsprekend en treden niet in alle gevallen op. Per onderwerp moet worden bekeken of deze voordelen zich kunnen voordoen én of het ontstaan van die voordelen ook realiseerbaar zijn. In sommige gevallen hebben (kleinere) gemeenten nu al zulke lage uitvoeringskosten dat opschaling misschien wel meer professionaliteit oplevert of de kwetsbaarheid verkleint, maar de kosten stijgen dan eveneens. Iedere gemeente maakt zelf de afweging of de voordelen concreet en groot genoeg zijn om deel te nemen aan een bepaalde samenwerking.

Het Twentebedrijf biedt kansen op het gebied van grote administratieve processen. Deze worden tot het domeinen van bedrijfsvoering gerekend. Het gaat om taken die betrekkelijk “waardevrij” zijn en in min of meer gestandaardiseerde opdrachten worden vastgelegd of taken die in goed afgebakende opdrachten kunnen worden vervat. Voorbeelden hiervan zijn gemeentebelastingen en basisregistraties BAG/WOZ en Topografie.

#### ***Domeinen van expertise- & capaciteitsuitwisseling (onderscheidenlijk Regio Twente i.t., Twentebedrijf i.o.)***

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) bieden ten slotte ook kansen in het domein van expertise- & capaciteitsuitwisseling. Dit domein betreft beide organisaties. In beide organisatie worden pools van expertises en capaciteit georganiseerd. De scope van de bedrijven bepaald de aard van te organiseren expertisepool. Denk bijvoorbeeld aan de behoefte aan beleidsadviseurs, procesmanagers, gespecialiseerde juridische expertise, de behoefte aan communicatieadvies of het tijdelijk kunnen beschikken over extra projectmedewerkers. Voor individuele gemeenten kan het te kostbaar zijn om permanent dergelijke professionals op de loonlijst te hebben staan; ook kan tijdelijke inhuur tot te hoge kosten leiden. Het bundelen van deze behoefte in Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) stelt gemeenten in staat én de kosten te delen én permanent te beschikken over de benodigde capaciteit. Als ware het de gezamenlijke flexibele schil. Mocht het toch onverhoopt tot tijdelijke inhuur moeten komen dan kunnen Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) het Twentebedrijf met een gebundelde vraag betere voorwaarden bedingen bij detacheringsbureaus. Dit soort samenwerking wordt nu nog vaak onderling en informeel georganiseerd en niet zelden op sub-regionale schaal. Voor sommige vakmatige specialismen is de schaal van Twente echter onmisbaar; in al die gevallen is het onderbrengen daarvan bij het Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.), onderscheidenlijk, een goede optie.

Eerste zaken die vanuit een expertise- en capaciteitspool opgezet zouden kunnen worden:

- Proces-, programma- en projectmanagers en ondersteuners.
- Beleidsadviseurs.

- Webmaster, redactie en online, onderhouden van webpagina's. Webcare, technisch en inhoud. Intranet en extranet.
- Elektronische bekendmaking. CVDR en GVOP.
- Bepaalde juridische aangelegenheden: bijvoorbeeld arbeidsrecht, organisatierecht, Wet tijdelijk huisverbod, privacy, Wob, Wet Markt en Overheid en andere juridische concernbrede specialismen.
- Inkoop, rechtmatigheid op de inkoop en accountancy (Gezamenlijke interne accountantsdienst, klachten cie.).
- Gemeente-mediation en arbeidsmediation.
- Basisregistraties
- Applicatiebeheerders (bv. Squit)
- Security officers
- Advocaat, civiel recht.
- Fiscalisten, incasso, invordering.
- Communicatieadviseurs (o.a. monitoring social mediatool).

***Faciliteren van bestaande netwerken (onderscheidenlijk Regio Twente i.t., Twentebedrijf i.o.)***

Bij deze drie domeinen zullen Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) ook onderscheidenlijk een bijdrage leveren die ziet op het herbergen / coördineren van bestaande afstemmingsoverleggen. Denk hierbij aan Netwerkstad, de Twentedagen, het regionaal P&O overleg en het Platform Werken voor de Twentse overheid. En aan het JZ overleg binnen SSNT verband, aan het regionale inkopersoverleg etc. Dit zijn succesvolle afstemmingsoverleggen die onder de vlag van het Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) verder en meer integraal kunnen worden doorontwikkeld.



## Hoofdstuk 2. Strategische keuzes

### Rechtspersoonlijkheid

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) ontplooiën activiteiten die plaatsvinden in het economische en maatschappelijke verkeer. Denk o.a. aan het aangaan van verplichtingen en in dienst hebben van medewerkers. Hiertoe moet vanuit juridisch oogpunt de mogelijkheid bestaan. Om deel te kunnen nemen aan het economisch verkeer is rechtspersoonlijkheid nodig. De keuze voor de een of andere regeling waarin rechtspersoonlijkheid wordt geregeld (op basis van de Wgr), wordt mede beïnvloed door fiscale (BTW, VpB) en juridische aspecten (aanbestedingsrecht, Markt & Overheid).

### Twentse gemeenten zijn eigenaar en opdrachtgever van Regio Twente en Twentebedrijf

De 14 Twentse gemeenten zijn eigenaar van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.).

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn van, voor en door gemeente en dit geeft de oprichtende partijen een bijzondere positie ten opzichte van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.). Aan de ene kant is iedere gemeente als oprichtende partij mede-eigenaar van het Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.). Aan de andere kant is eveneens iedere gemeente opdrachtgever en ook afnemer van de geboden dienstverlening.

Deze rollen kunnen prima samengaan mits men oog heeft voor de soms tegengestelde belangen die men dient na te streven en de gevolgen die dat heeft voor Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.). Zo heeft de mede-eigenaar belang bij continuïteit van de organisatie zodat onnodige desintegratiekosten bij faillissement en liquidatie worden vermeden. De opdrachtgever/afnemer heeft echter belang bij de beste dienstverlening, tegen de laagste prijs en van de beste kwaliteit, ook en zelfs als dit betekent dat de leverancier onder de kostprijs moet werken. Van gemeenten vraagt dit een uitgebalanceerde afweging van beide belangen. Het is zaak het eigenaarsbelang, het opdrachtgeversbelang en de gemeentelijke contramal goed te regelen.

### Geen overdracht van de inhoudelijke sturing

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn als organisaties een gezamenlijk verlengstuk van de 14 gemeentelijke organisaties, waarvoor de Twentse gemeentesecretarissen, qua aansturing van de bedrijfsvoering van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zelf en haar dienstverlening, zich verantwoordelijk weten. De inhoudelijke aansturing waar het gaat om de beleidsuitvoering is belegd bij bestuurscommissies, portefeuillehouders overleggen of wordt bij bestuursopdracht georganiseerd.

### Governance en management

De leiding van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) ligt in handen van een directeur; door hem/haar worden de organisaties geleid. Omdat het Twentebedrijf in opdracht van gemeenten uitvoering geeft aan bepaalde bedrijfsvoeringstaken die anders door de eigen gemeentelijke organisaties zouden zijn uitgevoerd hebben de gemeentesecretarissen (als eindverantwoordelijke binnen de eigen gemeente) een rol en positie waar het de aansturing van de leiding van het Twentebedrijf (i.o.) betreft. Bij Regio Twente i.t. wordt een verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering belegd bij een secretarissenberaad. Deze rollen en posities worden in een directiestatuut / statuut secretarissenberaad nog nader ingevuld.

### Coalition of the willing

Coalition of the willing is uitgangspunt. Gemeenten, de eigenaren, gaan zelf over het afnemen van diensten en producten. De meerwaarde (strategische motieven, 4 K's) van samenwerken is bepalend voor het aangaan van dienstverleningsovereenkomsten en geen doel op zich. Dit levert een mozaïek aan samenwerkings-arrangementen op. De dienstverlening wordt per gemeente en samenwerkingsverband zoveel mogelijk via toegespitste DVO's geregeld.

### 1 visie, 2 bedrijven, 2 regelingen

Bedrijfsvoering bij de gemeenten en samenwerkingsverbanden is een verantwoordelijkheid van secretarissen. Samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering via het Twentebedrijf is feitelijk een verlengstuk van de eigen bedrijfsvoering. De Wgr voorziet in een constructie die passend is bij de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering, de zogenoemde BedrijfsVoeringsOrganisatie (BVO; ongeleed bestuur). De regeling in de Wgr die passend is voor samenwerking op het gebied van beleidsvoorbereiding – en beleidsuitvoering is het Openbaar Lichaam (OL; geleed bestuur). Deze twee regelingen bestaan naast elkaar. Regio Twente (i.t.) -Openbaar Lichaam- en het Twentebedrijf (i.o.) BedrijfsVoeringsOrganisatie- worden wel vanuit een gelijke visie, organisatiefilosofie en principes aangestuurd. Begroting, verantwoording en besluitvorming kennen echter afzonderlijke procedures. Door bedrijfsvoering op te nemen in een aparte, lichte en eenvoudige regeling wordt de bestuurlijke drukte verminderd.

### Fasering in groeimodel

Na bestuurlijke besluitvorming dienen Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) operationeel te worden.

### *Regio Twente i.t.*

In het domein beleidstaken wordt al op onderdelen samengewerkt in de huidige Regio Twente. Het ligt voor de hand deze onderdelen, GGD, OZJT, Kennispunt, Netwerkstad, Recreatieve voorziening en Economie in de loop van 2016 in de nieuwe setting te brengen. De landing van nieuwe en andere bestaande samenwerkingen en de ontwikkeling van de expertise- & capaciteitspool worden verkend en gefaseerd in de tijd ontwikkeld.

### *Twentebedrijf i.o.*

Het is irreal om te veronderstellen dat alles in gereedheid kan worden gebracht per 1 januari 2016 zodat het Twentebedrijf dan "turn-key" opgeleverd wordt waarna per die datum het volledige spectrum aan dienstverlening wordt geleverd. In de praktijk zal een geleidelijke opstart eerder voor de hand liggen waarbij gefaseerd wordt doorgegroeid naar de gewenste omvang van de beoogde dienstverlening(sorganisatie). Vooralsnog worden er twee fasen onderscheiden. Fase 1 betreft het Twentebedrijf-bedrijfsvoering vanaf 2016 en fase 2 het Twentebedrijf-bedrijfsvoering in latere jaren.

Voor de eerste fase wordt verkend of en zo ja, hoe en wanneer bestaande initiatieven en samenwerkingen geïntegreerd kunnen worden in het Twentebedrijf-bedrijfsvoering. De **verkenning** heeft in een eerste benadering de volgende accenten opgeleverd:

- Ondersteunende bedrijfsvoeringstaken (inclusief Platform Twentse Kracht (Werken voor de Twentse Overheid) en salarisadministraties Netwerksteden, GBT en VRT met bijbehorende (60) FTE uit de huidige Regio Twente worden geïntegreerd in het Twentebedrijf.

- (Bestaande) samenwerkingsinitiatieven op het gebied van PIOFJACH taken en ondersteunende processen worden in de eerste fase (per januari 2016) geïntegreerd in het Twentebedrijf.
- Succesvolle onderdelen van SSNT zoals de basisregistraties BGT, BAG / WOZ en de TwenteCloud worden in de eerste fase (per januari 2016) geïntegreerd in het Twentebedrijf.
- Ambtelijke uitleencapaciteit/expertisepool wordt in de eerste fase (per januari 2016) geïntegreerd in het Twentebedrijf; het Twentebedrijf heeft een makelaarsfunctie.
- Uitvraag deelnemers naar inbreng PIOFJACH-taken / opdrachten o.a. (ABEL-gemeenten: onderdelen/aspecten van Juridische Zaken, Financiën, Facilitair, Communicatie, Inkoop, P&O, DIV, ICT en Basisregistraties).

De verkenning betreft in de volgende jaren o.a. gemeentebelastingen.



## Hoofdstuk 3. Leidende Organisatieprincipes

In dit hoofdstuk komen de principes aan de orde die leidend zijn bij de opzet van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.), deze principes geven richting aan het organisatie-ontwerpproces en dus de gemaakte keuzes.

### Moderne benadering organisatie

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn faciliterende organisaties met rechtspersoonlijkheid, een bron van competenties en capaciteit, ter ondersteuning van de Twentse gemeenten, de Twentse samenwerking en de Twentse samenwerkingen bij de uitvoering van beleids- en bedrijfsvoeringstaken. Het zijn geen organisatie waar beleid wordt gemaakt, dat gebeurt alleen in opdracht of doen de gemeenten zelf.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn robuuste organisaties, die naast een solide kern ook, afhankelijk van de aard van de activiteit, verschillende (net-centrische en gedistribueerde) vormen aannemen. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) worden gefaseerd ontwikkeld, zijn flexibel (groei en krimp) en voeren uit.

### Robuuste organisatie

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn robuuste organisaties, die rechtspersoonlijkheid bezitten op basis van de Wgr. Dit is nodig om medewerkers in dienst te kunnen hebben en deel te nemen aan het economisch verkeer. Robuustheid is nodig voor de continuïteit en het organiseren en beheren van basale faciliteiten (o.a. gezamenlijke informatievoorziening) en coördinatie en afstemming.

Naast een solide kern (backbone en infrastructuur) nodig voor de robuustheid hebben de organisaties, afhankelijk van de aard van de activiteit en het aantal deelnemers, ook andere kenmerken van organiseren, zoals programma- en netwerkorganiseren, geconcentreerd en gedistribueerd werken

Ondersteuning van de Twentse gemeenten, de Twentse samenwerking en de Twentse samenwerkingen kan op verschillende manieren en in verschillende vormen. Bijvoorbeeld: wettelijke taakuitvoering publieke gezondheid en jeugdzorg (GGD, OZJT), ondersteuning interne arbeidsmarkt, opleidingen en trainingen via het platform Werken voor de Twentse Overheid, voor SSNT via een programmabureau en voor salarisadministratie via concrete diensten en producten.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn onderscheidend; Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn dé organisaties waar gemeenten goed terecht kunnen met hun vraag om expertise, bundelen of (tijdelijke) capaciteit op het gebied van beleidsvoorbereiding en uitvoering respectievelijk bedrijfsvoering. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zullen deze reputatie niet meteen hebben en zal daaraan moeten werken. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) gaan uit van het principe: goed voorbeeld, doet volgen. Of starten met kansrijke initiatieven en successen delen.

### Grote flexibiliteit

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) dienen gezien de scope en deelname (ook coalition of the willing) in een veelheid aan (mogelijke) samenwerkingsbehoeften te kunnen voorzien. Als natuurlijke partner voor één of meer gemeenten moeten Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) passende antwoord hebben op elke vraag. Daar hoort ook een hoge mate van flexibiliteit bij om te kunnen meebewegen en inspelen op de veranderende context of een wijzigende samenwerkingsbehoefte.

### Verschillende dienstverleningsconcepten

De ondersteuning kan op verschillende manieren. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) hanteren vanwege verschillende behoeften van eindgebruikers verschillende dienstverleningsconcepten gehanteerd. Elk dienstverleningsconcept heeft eigen specifieke kenmerken (kostprijsystematiek) en juridische grondslagen (WGR, aanbestedingsrecht) of andere verplichtingen (fiscaliteit/BTW). Variërend van:

- beleidsvoorbereiding- en uitvoering primaire taken,
- externe dienstverlening aan samenwerkingen (w.o. Regio Twente i.t., VRT) en gemeenten (salarisadministratie Netwerksteden),
- interne dienstverlening (onderdelen Twentebedrijf),
- gecoördineerd gedistribueerd samenwerken (Platform Werken voor de Twentse Overheid) en uitleen/ detachering vanuit capaciteits- en expertise pool en platforms van deskundigen (zoals beleidsadviseurs, communicatie en juridische zaken),
- beschikbaar stellen van programma- en procesmanagement (bijvoorbeeld Netwerkstad, programmabureau SSNT).

### Dienstverlening via beleidsuitvoering primaire taken

Regio Twente (i.t.) voert bijvoorbeeld de wettelijke taken aangaande publieke gezondheidszorg en jeugdzorg in opdracht van de 14 gemeenten uit.

### Levering van diensten op basis van een dienstverleningshandvest en Producten/Diensten-Catalogus

Het formele kader van een dienstverleningsconcept bestaat naar de idee uit:

- dienstverleningshandvest
- takenregister
- ‘menukaart’ voor de producten en diensten voor alle gemeenten (basispakket)
- dienstverleningsovereenkomsten voor extra taken (additioneel of pluspakket) die een gemeente bovenop het basispakket extra wil afnemen.

Daarbij zijn de eerste twee documenten generiek voor alle eigenaren en meerjarig van karakter, is de menukaart eenvoudig aan te passen naar gelang de behoeften van de eigenaren en worden dienstverleningsovereenkomsten per geval en per gemeente gesloten.

### Dienstverlening en samenwerking aan/van 14, maar ook 1 tot 13 (coalition of the willing)

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) kunnen werken voor alle 14 Twentse gemeenten, maar ook voor een beperkter aantal van deze overheden. Twentebedrijf (i.o.) levert ook diensten aan Twentebedrijf – beleidsuitvoering en andere samenwerkingsverbanden.

### Alleen betalen voor hetgeen wordt afgenomen, tenzij...

In een samenwerking is het voor deelnemers van belang dat het verkregen voordeel opweegt tegen de te maken kosten. Dat het voordeel en de kosten niet alleen in geld hoeven te worden uitgedrukt spreekt voor zich. Desalniettemin is het hanteren van een transparant kosten-verdeelmodel dat toeziet op een rechtvaardige verdeling van de kosten van groot belang voor het draagvlak en de acceptatie van de samenwerking. Het voorkomt zogenaamde *free-riders gedrag* en maakt voor een ieder transparant welke bijdrage men zelf levert in financiële zin aan de samenwerking én wat de andere samenwerkingspartners eveneens inbrengen. Daarnaast stelt een goed kosten-verdeelmodel deelnemers in staat een goede financiële afweging te maken voor het al dan niet deelnemen aan een samenwerking. De Kring van Twentse secretarissen heeft in dit verband aangegeven dat het financieringsmodel geënt moet zijn op het principe dat alleen betaald wordt voor hetgeen ook zelf wordt aangevraagd. Hiermee wordt in twee belangrijke zaken voorzien. Ten eerste blijven gemeenten “zelf aan het stuur”: de dienstverlening van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn vraag gestuurd en behelzen alleen, behoudens wettelijke taken, datgene dat door één of meer afnemende gemeenten is aangevraagd. Ten tweede betalen gemeenten hierbij nooit meer dan ze zelf aan dienstverlening hebben besteld: u vraagt, wij draaien, u betaalt.

De ervaring leert dat er echter ook collectieve belangen zijn die niet of zeer lastig op bovengenoemde principe bekostigd kunnen worden. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de publieke gezondheidszorg, “regulering” van de interne arbeidsmarkt of het faciliteren van de samenwerking (inkoopcoördinatie en programmacoördinatie SSNT). Het is in deze gevallen eenvoudiger én rechtvaardiger de kosten anders te verdelen omdat er een collectief belang aan de orde is en niet het belang van slechts één gemeente. Het verdelen van de kosten is dan gestoeld op het solidariteitsprincipe waarvoor ook weer verschillende mogelijkheden bestaan: pondspondsgewijze verdeling, op basis van inwoneraantal, etc.

Welk verdeelmodel er ook wordt gekozen, de ervaring leert eveneens dat het maken van goede afspraken “aan de voorkant” helpt om verschillen van inzicht over de rekening “aan de achterkant” te voorkomen. Zowel bij de afnemer als bij de leverancier mag hierover geen onduidelijkheid bestaan.

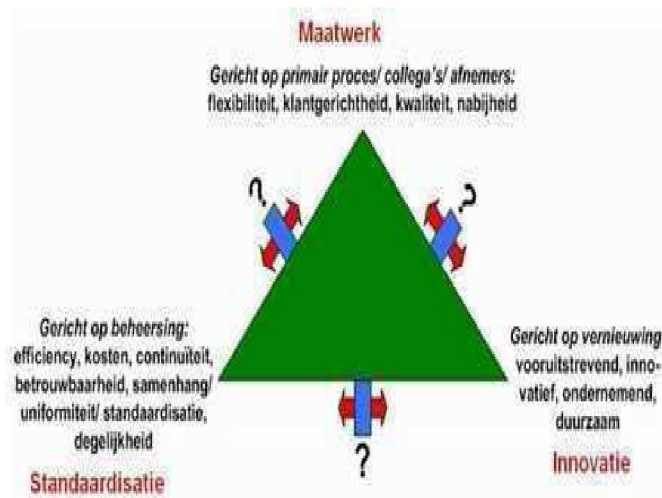
### Operational excellence: dienst in één keer goed, tegen laagste kosten en op tijd

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) moeten zich als dienstverlenende organisaties toeleggen op het adequaat faciliteren van klanten, tegen de laagst mogelijke kosten en de best mogelijke kwaliteit. Doorgaans vereist dit een focus van een organisatie op standaardisatie van te leveren producten en diensten (en dus de benodigde werkprocessen). Tegelijkertijd lijkt er ook behoefte te bestaan aan het leveren van specifieke diensten en producten aan een of meerdere gemeenten, in dat geval moeten Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) maatwerk leveren. Dit vereist van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) flexibiliteit om te kunnen omgaan met een veranderende of specifieke klantvraag.

Tot slot mag van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) worden verwacht dat het vernieuwend en innoverend opereert zodat nieuwe producten en diensten worden aangeboden als hiervoor mogelijkheden en wenselijkheden bestaan. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) doen dit steeds in opdracht van de eigenaren en opdrachtgevers.



Hoe meer belang er aan de kosten wordt gehecht, hoe groter de noodzaak wordt om verspilling in bedrijfsprocessen tegen te gaan. Ervaring leert (en overigens ook wetenschappelijk studie) dat standaardisatie organisaties helpt de bedrijfsprocessen zodanig te beheersen dat deze beter gestuurd kunnen worden waardoor verspilling wordt beperkt of zelfs voorkomt.



Overigens doet het voordeel van standaardisatie van processen zich breder gelden: dit draagt ook bij aan het beperken van kwetsbaarheid (voorspelbaarheid van processen), de kwaliteit te verhogen (uniformiteit levert minder kans op fouten en verbeterde interne controle) en verhoogt de efficiëntie (opbouwen van specialismen in gestandaardiseerd proces). Hierin kan *Operational Excellence* (zoals Lean of Six Sigma) een significante bijdrage leveren. Dit wordt bereikt door een continu proces van steeds efficiënter werken, standaardiseren en koesteren van je personeel.

Toegevoegde waarde op basis van 4 K's (kosten verlagen, kwaliteit verhogen, kwetsbaarheid beperken en kansen vergroten). Het gaat om harmonisatie en standaardisatie van processen door Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.). Je kunt dan ook makkelijker personeel uitwisselen. De gemeente levert invloed in en krijgt daarvoor 4 K's terug. Uniformering/standaardisatie van processen is wel een voorwaarde voor succes op 4 K's. Aan de andere kant is er ook ruimte voor variatie gezien de gewenste lokale kleuren.

### Netwerk organiseren

In algemene zin kan een netwerkorganisatie in diverse samenwerkingsverbanden participeren en daarin verschillende posities innemen. Hieronder worden er vier geschetst. Deze posities hebben te maken met de netwerkidentiteit zoals die door anderen wordt ervaren. De vier mogelijke netwerkidentiteiten zijn:

*Merkhouder:* Een merkhouder is gericht op het neerzetten en versterken van een merk. Een merk vindt zijn kracht in de wijze waarop het aan de waarde van afnemers beantwoordt. Het merk wordt sterker naarmate het in het afnemersgedrag een prominente plaats inneemt, als daar rijkere en gewaardeerde associaties aan verbonden zijn.

*Ketenregisseur:* Partners in ketensamenwerking hebben veelal een ketenregisseur nodig. In het prille begin van de samenwerking gaat het vaak om het stroomlijnen van primaire processen. Bij vergevorderde ketensamenwerking neemt de ketenregisseur controletaken en/of ICT-taken over namens de ketenpartners.

*Kennisleverancier:* Netwerkorganisaties en hun medewerkers beschikken over veel praktische en bruikbare kennis. Deze kennis wordt aan elkaar beschikbaar gesteld. Netwerkorganisaties kunnen kennispartner zijn, enerzijds door zelf te investeren in nieuwe kennis en anderzijds door bestaande kennis te verspreiden.

*Human Capital Pool:* Deze netwerkorganisatie levert capaciteit, zorgt voor werving, selectie, professionalisering, outplacement en interim-management. Van tevoren worden met de opdrachtgever afspraken gemaakt over prestaties en kostprijzen. De organisatie functioneert vooral als capaciteitsorganisatie.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) herbergen alle vier bovenstaande netwerkidentiteiten. Zo willen Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zich profileren als dé organisaties voor ambtelijk samenwerking in Twente, willen zij (bestaande) samenwerking stroomlijnen, kennis en expertisedeling faciliteren én capaciteit leveren.

#### Geconcentreerd en gedistribueerd werken

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) kennen zowel vormen van geconcentreerd als gedistribueerd werken. Dit is mede afhankelijk van de aard van het werk. Zo lenen administratieve processen zich meer voor concentratie en bundelen (massa = kassa). Kenniswerk kan ook gemakkelijk gedistribueerd. Steeds meer regulier werk is in feite al een samenwerking. De grenzen van een organisatie als reguleringsmechanisme zijn steeds minder bruikbaar. Van teams van samenwerkende professionals wordt verwacht dat ze zelf hun werk organiseren. Dit soort samenwerking houdt vaak in dat mensen afkomstig uit verschillende organisaties en verspreid over een groot aantal locaties intensief samenwerken aan complexe taken. Gedistribueerde informatietechnologieën worden daarom steeds vaker gebruikt om zulke professionele netwerken te ondersteunen. Delen van middelen (mensen, geld, informatie en materialen), *shared coordinated activities* en *interoperability* liggen aan de basis van het besparingspotentieel door samenwerken.

Gedistribueerde samenwerking vereist het centraal managen van de coördinatie en aangepast leiderschap om de nadelen van een gedistribueerde setting te minimaliseren. Het maakt het nodig een robuust systeem voor coördinatie tot stand te brengen. Welke instrumenten nodig zijn hangt in belangrijke mate samen met de keuze voor *trust of control*. Belangrijke elementen zijn in ieder geval de juridische vorm, de financiële afspraken, verhoudingen, communicatiestructuren en meer informele aspecten (leiderschap, cultuur). Het “managen” van de coördinatie van een netwerkorganisatie gaat over combinaties van beheer mechanismen die gericht zijn op de coördinatie en bewaking van bijdragen van partners, hun taken en de verdeling van de opbrengsten van de gezamenlijke activiteiten.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn ook geen ‘gebouw met een vlag erop’, de bestaande huisvesting van huidige Regio Twente en van de 14 gemeenten wordt zoveel mogelijk gebruikt, overal waar dat doelmatig is en gunstig voor de gezamenlijke huisvestingskosten. Voor een flink deel van de samenwerkingstaken is gedeconcentreerde huisvesting sowieso onmisbaar voor de lokale beschikbaarheid, lokale kennis en lokale aanspreekbaarheid.

### Convergentie

Voordelen (schaal, efficiency) van (gedistribueerd en netwerkorganiseren) samenwerken worden mede verkregen door het harmoniseren van processen en systemen. Een gezamenlijke interne arbeidsmarkt, harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, het harmoniseren van werkprocessen, harmonisatie van het applicatielandschap en een gezamenlijke informatievoorziening zijn dan ook belangrijke voorwaarden. Convergentie is een opdracht aan Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.).

### Werken voor de Twentse overheid

Medewerkers “werken voor de Twentse overheid”. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zal ook medewerkers in dienst hebben. Hierbij achten Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) de principes van goed werkgeverschap van belang. Worden kansen geboden (opleiding, afwisseling en ontwikkeling). De zeggenschap (OR) wordt goed geregeld. Een belangrijke positieve factor daarin kan een Twentse arbeidsvoorwaardenregeling zijn.

Om een cultuur van brede Twentse ambtelijke samenwerking te stimuleren is het gezamenlijk volgen van opleidingen een mooi instrument. Nu al blijkt dat doordat mensen elkaar leren kennen via de Twentse school, er waardevolle intergemeentelijke collegiale uitwisseling plaatsvindt. In de gemeentehuizen worden ruimtes ingericht voor Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.), zodat naast een corporate feeling verbindingen gaan ontstaan.

### Informatievoorziening zonder belemmeringen

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) willen voor de Twentse gemeenten werken. Het komt nu nog vaak voor dat gemeenten een van elkaar verschillende ICT infrastructuur hebben. Harmonisatie van ICT en I&A en een gezamenlijke informatievoorziening (pilot TwenteCloud) zijn belangrijke succesfactoren voor de samenwerking. Het hebben van een gezamenlijke glasvezelring is een goede basis. De architectuurprincipes en het informatiebeveiligingsbeleid, zoals vastgesteld in SSNT-verband, vormen hiervoor de verdere basis.

## Deel II > Het hoe

### Hoofdstuk 4. Benaderingswijze / leeswijzer

Regio Twente (i.t.) wordt samen met het Twentebedrijf (i.o.) de landingsplaats voor bestaande en nieuwe vormen van samenwerking. De visie en organisatieprincipes zijn voor beide Twentebedrijven identiek, de scope / besturing en inhoudelijke aansturing zijn anders. Daar waar het Twentebedrijf (i.o.) gericht is op bedrijfsvoeringstaken en administratieve processen is Regio Twente(i.t) gericht op de overige vormen van samenwerking, waarbij beleidsuitvoering van primaire processen centraal staat.

Het hoe van Regio Twente (i.t) is een vertaling van de keuzes en principes uit deel I naar een inrichtingsplan voor de samenwerking op het gebied van de beleidsuitvoering. Regio Twente (i.t.) voorziet, uitgaande van een bepaalde vertreksituatie (nieuwe Regeling Regio Twente per 1.1.2016), in een gefaseerde ontwikkeling. Het samenhangende concept van Twentebedrijf (i.o.) en Regio Twente (i.t.) is in zijn algemeenheid, vanwege de eisen, een bijzonder concept. Een hybride organisatie met klassieke en innovatieve elementen (adaptief vermogen). Op grond van de keuzes en principes, waaronder groeimodel, coalition of the willing, wettelijke voorschriften en service on demand, wordt voor een casco en plug-in benadering gekozen.

#### Eerst een beeld van het speelveld: Regio Twente i.t.

Het Regio Twente (i.t.) gaat taken uitvoeren als weergegeven in tabel II.1. Het betreft taken en taakonderdelen, zoals deze op dit moment in opdracht en overeenstemming met de 14 Twentse gemeenten of als wettelijke taak door de verschillende organisatieonderdelen van de huidige Regio Twente worden uitgevoerd. Uiteraard is de aard en omvang van het takenpakket aan wijzigingen onderhevig, al naar gelang de wensen, de omstandigheden en de prioriteiten. Zo fungeert Regio Twente (i.t.) ook als landingsplaats voor nieuwe samenwerkingen en initiatieven. Regio Twente (i.t.) houdt zich in opdracht van en in samenwerking met de deelnemende gemeenten bezig met beleidsvoorbereiding, ontwikkeling en - uitvoering.

<b>GGD Twente</b>	<b>Jeugdgezondheidszorg</b>
	Infectieziektebestrijding
	Seksuele gezondheid
	Gezondheidsbevorderingstaken
	Inspectie en Hygiëne
	Milieu en Gezondheid
	Openbare Geestelijke Gezondheidszorg (OGGZ)
	Epidemiologie (onderzoek, monitoring, rapportage, duiding, advisering, gezondheidscijfers)



	Forensische Geneeskunde
	Beleidsontwikkeling en – ondersteuning Publieke Gezondheid
	Bestuur en overig
<b>Recreatieve voorzieningen</b>	<b>Strategie recreatieve voorzieningen</b>
	Routenetwerken
	Hulsbeek
	Rutbeek
	Lageveld
	Arboretum
	Fietspaden
<b>Sociaal Economische structuurversterking</b>	Uitvoeringsorganisatie Agenda van Twente (inclusief Innovatie Platform Twente en Innovatiesprong Twente)
	Logistiek/TEN-T
	Facilitering Twente Board
	Arbeidsmarktaangelegenheden
	Milieu, Duurzaamheid en Afval
	Economische Zaken
	Vrijtijdseconomie
	Lobby en internationaal
<b>Kennispunt</b>	Advisering en begeleiding onderzoek
	Kerncijfers (Tableau)
	Opinieonderzoek (panelonderzoek)
	Beleidsbeoordelingen
	Benchmarks
	Monitors
	Prognoses, toekomstverkenningen

<b>Organisatie voor Zorg en Jeugdhulp Twente</b>	Contractbeheer en contractmanagement
	Monitoring en reflectie
	Veilig Thuis Twente
	Taken decentralisaties Wmo en Jeugdzorg
<b>Netwerkstad</b>	Uitvoering Ontwikkelagenda NT (m.n. economie en stedelijke kwaliteit).
	Programmering van woon- en werklocaties
<b>Belangenbehartiging</b>	Brussel en Den Haag
<b>Ondersteuning samenwerkingen</b>	Twenteraad, Twentedagen, Netwerkstad
<b>Expertise- &amp; capaciteitspool</b>	Beleidsadviseurs, procesmanagers
<b>Nieuwe taken</b>	Zoals Havenbedrijf, Groene Metropool

Tabel II.1. Takenregister Regio Twente (i.t.)

(Zie bijlage 1 voor uitgebreide omschrijving taken en taakonderdelen)

### Nog een beeld van het speelveld: relaties

Regio Twente (i.t.), uitgaande van de taken in tabel II.1, heeft vele relaties met haar eigenaren en opdrachtgevers. Het karakter van deze relaties en de eisen die zij stellen zijn zeer verschillend. De dienstverlening is ook geheel verschillend van aard: onderstaand zijn per onderdeel een aantal relaties weergegeven. Dit dient slechts ter indicatie en is zeker niet uitputtend en illustreert de veelzijdigheid en veelvormigheid van Regio Twente (i.t.).

### GGD Twente

GGD Twente heeft veel relaties die noodzakelijk zijn voor de uitoefening van haar (wettelijke) taken.

De relaties zijn verschillend van aard en kunnen voortkomen vanuit operationele, tactische en strategische overwegingen. Zo zijn de relaties van GGD Twente te duiden als:

- Met individuen: zoals cliënten JGZ en AGZ. Ongeveer 200.000 klantcontacten op jaarbasis
- Als opdrachtgever: zoals het streeklaboratorium
- Als opdrachtnemer: zoals gemeenten, politie
- Als toezichthouder: o.a. bij kinderdagverblijven, gastouders, peuterspeelzalen, tatooshops, seksbedrijven
- Met netwerkpartners binnen Twente, zoals de Travel Health Clinic, onderwijsinstellingen, UT, zorginstellingen, gemeenten, huisartsen, wijkteams, CJG, Centrum Seksueel Geweld, Politie, welzijnsorganisaties
- Met netwerkpartners buiten Twente, zoals collega GGD 'en, RIVM, CBS, GGD/GHOR Nederland, ministerie van VWS, Nederland Centrum Jeugdgezondheid, Provincie Overijssel.

### Recreatieve voorzieningen

Als exploitant van de vier Twentse recreatieparken en als beheerder van fietspaden en route systemen heeft Recreatieve Voorzieningen namens Regio Twente diverse, verschillende rollen en relaties, zoals:

- Gastheer van de bezoekers aan de recreatieparken
- Verpachter van diverse gronden (aan de ondernemers op de parken)
- Verhuurder van gebouwen
- Contractpartner voor evenementenbureaus en alle andere instanties, die evenementen, bijeenkomsten, manifestaties op de parken organiseren
- Diverse instanties waarmee samengewerkt wordt op het gebied van routes en fietspaden, zoals provincies, ANWB, route instanties, toeristische bureaus,
- Andere parkbeheerders in het land

### Sociaal economische structuurversterking

Vanuit het diverse werkveld waarin het team economie zich bevindt, wordt een uitgebreid netwerk onderhouden zowel binnen als buiten de regio:

- Binnen alle werkvelden vertegenwoordigt Regio Twente de 14 gemeenten binnen het netwerk van de 4 O's (ondernemers, overheid, onderwijs- en onderzoeksinstanties), zoals binnen het Platform Onderwijs Werk en Inkomen en de Twente Board;
- Vanuit de Agenda van Twente / Innovatiesprong Twente worden relaties onderhouden met de begunstigde partijen, zoals Kennispark Twente, PPM Oost, Twentebranding, Techniekpact Twente, ROC van Twente, Twents Bureau voor Toerisme, WTC Twente, de verschillende open innovatie Centra en individuele bedrijven en instellingen.
- Landelijk worden per werkveld intensieve relaties onderhouden met de relevante bestuurslagen (waterschap Vechtstromen, provincie, ministeries, Brussel).
- Vanwege de grensligging van Twente worden de 14 gemeenten vanuit Regio Twente vertegenwoordigd in de EUREGIONALE overlegstructuren.

### Kennispunt Twente

Kennispunt onderhoudt relaties van verschillende aard: opdrachtgevers, samenwerkingspartners en dataleveranciers. De belangrijkste opdrachtgevers van Kennispunt Twente zijn de 14 Twentse gemeenten en Regio Twente (i.t.).

Om de rol van adviseur en de onderzoek- en statistiektaken goed uit te voeren gaat Kennispunt Twente samenwerkingsrelaties aan met:

- Provincie Overijssel
- Universiteit Twente
- Saxion Hogeschool
- Kenniscentrum Kiss
- Vereniging van Statistiek en Onderzoek.

Met deze samenwerkingspartners wordt kennis uitgewisseld, worden onderzoeken gezamenlijk uitgevoerd en deze partners kunnen ook leveranciers van gegevens zijn. Andere leveranciers van gegevens zijn:

- de gemeenten en regio zelf die uit administratieve bronnen putten en
- landelijke kennisinstituten, bijvoorbeeld het Centraal Bureau voor de Statistiek.

#### Organisatie voor Zorg en Jeugdhulp Twente (OZJT)

OZJT heeft veel contacten ten behoeve van de zorg- en jeugdhulp. Dit is niet alleen met zorg- en jeugdhulpaanbieders, maar ook met andere partijen die een rol (kunnen) spelen in de zorg- en jeugdhulp en de transformatie. In sommige situaties is dit een formele rol namens Samen14, soms is het een informele rol en gaat het vooral om verbinden. OZJT pakt de relaties zoveel mogelijk met Samen14 op. Voorbeelden van rollen en relaties:

- Opdrachtgever Veilig Thuis Twente (VTT)
- Opdrachtgever Kennispunt Twente monitor jeugdhulp
- Contractmanagement zorg- en jeugdhulpaanbieders met een regionaal contract
- Gesprekspartner zorg- en jeugdhulpaanbieders, woningcorporaties, onderwijs en overige betrokken partijen

#### Netwerkstad

Netwerkstad Twente onderhoudt nauwe relaties met de vijf deelnemende gemeenten. Daarnaast worden contacten onderhouden met de provincie Overijssel (met name in het kader van de Ontwikkelagenda Netwerkstad). Voorts worden relaties onderhouden met samenwerkingspartners die betrokken zijn bij projecten

#### Faciliteren van en ondersteuning samenwerkingen

Regio Twente (i.t.) ondersteunt samenwerking bij de Twentedagen en de Twenteraad.

#### Stapsgewijs naar Regio Twente (i.t.)

De eerste stap voor Regio Twente (i.t.) betreft het oprichten van een casco-organisatie door en voor de 14 gemeenten en samenwerkingsverbanden die mee willen doen en het vastleggen van de belangrijkste besturings- en inrichtingsprincipes over belangen en taken (die ingebracht kunnen worden), de sturing (rol secretarissen), de zeggenschap (stemverhouding), de bekostiging (knip tussen instandhouding en dienstverlening), voorwaarden voor deelname en uittreding, uitgangspunten dienstverlening en de governance (bestuur, eigenaarschap en opdrachtgeverschap). Dit gebeurt met de vaststelling van de nieuwe Regeling Regio Twente (1.1.2016), waarin alle onderdelen van de huidige Regio Twente nog zijn opgenomen. Vanuit deze vertreksituatie wordt het “bouwwerk” (casco), in de loop van de tijd stapsgewijs verder aangepast en ingevuld, naar behoeften van de deelnemers (hoofdstuk 5). De vertreksituatie brengt ook met zich mee dat de bedrijfsvoeringsonderdelen van de huidige Regio Twente moeten worden ontvlochten om ingeplugd te worden in Regio Twente (i.t.) zodra het hier klaar voor is (in de loop van 2016).

De tweede stap betreft, het plug – in proces voor nieuwe onderdelen en taken, een afspraken-set (convenant/protocol), waarin wordt vastgelegd langs welke procedure gemeenten/GR-en taken in Regio Twente (i.t.) kunnen inbrengen, welke condities (vergoeding, risico afdekking en aansprakelijkheden) daarbij gelden, welke zekerheden

geboden moeten worden over de duur van de afname van diensten en welke zakelijke afspraken vastgelegd moeten worden voordat de inbreng van taken, mensen en middelen geëffectueerd wordt. Dit zijn dus de spelregels, waarmee we het huis gaan vullen met taken (hoofdstuk 6).

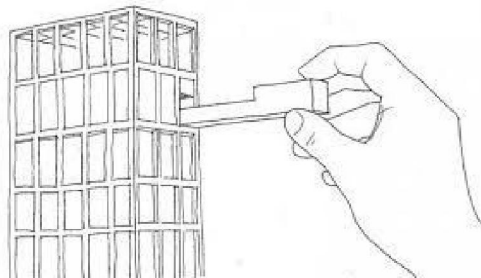
De uitvoering van Regio Twente (i.t.) wordt beschreven in hoofdstuk 7. Ook hierbij gelden spelregels ten aanzien van de opdrachtgeving en de dienstverlening. Financiële aspecten ten aanzien van het casco, het inpluggen en de uitvoering worden beschouwend benaderd (zie hoofdstuk 8).

Om het bovenstaande te operationaliseren dient een formele en zakelijke regeling te worden getroffen. Belangrijk daarvoor is dat de 14 gemeenten en geïnteresseerde samenwerkingsverbanden bestuurlijk naar elkaar bevestigen dat zij het concept van Regio Twente (i.t.) onderschrijven, daar aan gaan deelnemen en –in stappen en eigen tempo- bereid zijn taken in te brengen. Bestaande onderdelen RT zijn vanaf 1.1. 2016 al 2016 ingeplugd. Dit wordt vastgelegd in een nieuwe Regeling Regio Twente.

## Hoofdstuk 5. Organisatie-inrichting: het casco – concept

### Casco-concept

Gezien de bedoelingen, de keuzes en organisatieprincipes (deel I) en de (toekomstige) afwegingen die nog moeten worden gemaakt ten aanzien van afnames wordt de organisatie stapsgewijs opgebouwd via een zogenaamd casco-concept (solide kern).



Figuur II. 1. Casco en plug – in – concept.

Het casco zorgt voor toekomstbestendigheid (robuust, flexibel en adaptief tegelijkertijd) en is eigendom van de 14 gemeenten. De belangrijkste sturings- en inrichtingsprincipes zijn hieronder weergegeven.

### Organisatiemodel

Het casco moet zorgen voor de robuustheid, flexibiliteit en adaptief vermogen en die eisen moeten worden gemanaged. Het casco bestaat uit de ondersteunende processen om het Twentebedrijf (i.o.) zelf om haar in stand te houden en efficiënt te laten draaien. Regio Twente (i.t.) koopt ondersteunende processen in belangrijke mate in bij Twentebedrijf (i.o.).

i Human Resource Management, de ondersteunende activiteit HRM omvat onder andere werving, selectie, opleiding, beloning, behoud en mobiliteit van personeel.

ii Infrastructuur, de ondersteunende activiteit infrastructuur gaat over de infrastructuur

binnen de organisatie, zoals management, financieel beheer, boekhouding en kwaliteitsmanagement.

iii Informatietechnologie, zoals een gezamenlijke informatievoorziening.



Figuur II.2. Flexibiliteit moet worden gemanaged.



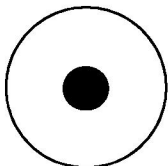
## Structuur

De volgende inrichtingsprincipes worden gehanteerd:

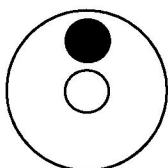
- een platte organisatie en een qua omvang passende top, in termen van directie en staf;
- een functionele indeling van de organisatie in de vorm van werkvelden;
- elke eenheid kent een leidinggevende (werkveldleider), danwel directeur (bv GGD);
- effectieve en efficiënte overlegstructuren
- aanvullingen waar nodig over de functionele grenzen heen (matrixorganisatie, account);
- het casco bestaat tenminste uit management, HRM, infrastructuur en ICT;
- het casco is werkgever van de medewerkers die de taken uitvoeren; de omvang wordt bepaald door de taken die de gemeenten willen inbrengen, waarbij als uitgangspunt voor Regio Twente (i.t.) het bestaande takenpakket geldt, deels bestaande uit wettelijke takenhuisvesting is verspreid, gebruik makend van bestaande gebouwen.

Voor het bedrijfsplan Beleidsuitvoering wordt bij de start de volgende indeling van de werkvelden gehanteerd:

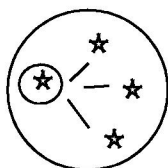
- GGD Twente
- OZJT
- Kennispunt Twente
- Netwerkstad Twente
- Recreatieve Voorzieningen
- Sociaal economische structuurversterking
- Belangenbehartiging Brussel en Den Haag
- Ondersteuning Twentedagen, Netwerkstad en Twenteraad
- Op termijn: andere beleidsuitvoering en expertisepool



Geconcentreerd werken houdt in dat (de kernorganisatie van) het Regio Twente (i.t.) alle activiteiten van een bepaalde taak voor de deelnemers uitvoert vanuit de plaats waar zij gehuisvest is.



Gedeconcentreerd werken houdt in dat één van de deelnemende organisaties alle activiteiten van een bepaalde taak voor de deelnemers uitvoert, maar vanuit de bestaande plaats waar zij gehuisvest is.



Gedistribueerd werken houdt in dat de activiteiten verdeeld worden over de deelnemende organisaties, die deze uitvoeren vanuit de plaats waar een ieder gehuisvest is. Mensen uit verschillende organisaties en verspreid over diverse locaties werken aan een bepaalde taak. De activiteiten worden vanuit het Twentebedrijf gecoördineerd.

Schema II. 1 Verschillende werkwijzen



## Vele werkplaatsen en werkvormen

Regio Twente (i.t.) is gehuisvest in vele bestaande werkplaatsen van de 14 gemeenten en de samenwerkingsverbanden. Regio Twente (i.t.) kent diverse werkvormen. Zo werden er in deel I al drie vormen, waarop een bepaalde taak kan worden uitgevoerd, onderscheiden:

Activiteiten vinden geconcentreerd, gedeconcentreerd, gedistribueerd of in een netwerkvorm plaats. Dit is mede afhankelijk van de aard van het werk. Hieronder worden deze vormen kort toegelicht voor de situatie van het Twentebedrijf.

Gedistribueerd werken houdt in dat de activiteiten verdeeld worden over de deelnemende vooralsnog zal voor Regio Twente (i.t.) als basis de eerste optie worden gehanteerd. Dit is echter per bedrijfsonderdeel al verschillend. In de toekomst zal Regio Twente (i.t.) groeien naar de meest efficiënte combinatie van werkwijzen. Ruimte voor flexibiliteit en maatwerk zijn daarbij belangrijk.



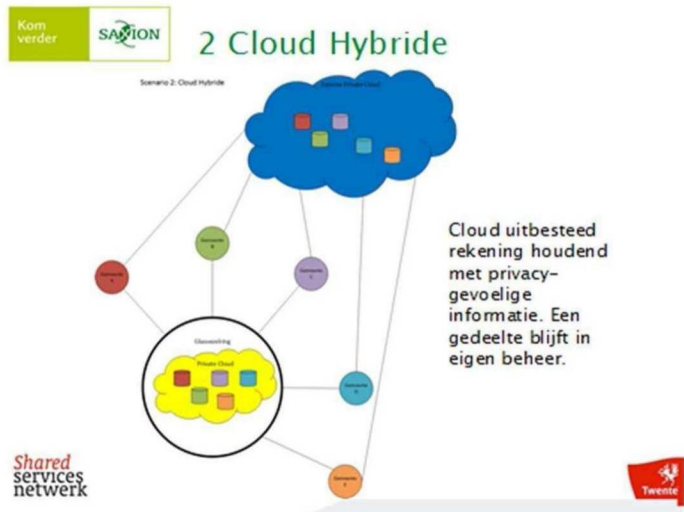
*Figuur II.4. Harmonisatie en standaardisatie van veel processen en systemen noodzakelijk.*

## Rendement uit samenwerken en schaal vergroten

Om rendement te kunnen halen uit samenwerken en schaal vergroten zijn daar waar mogelijk binnen het takenpakket van Regio Twente (i.t.) harmonisatie en standaardisatie nodig. Hierbij moet er ruimte blijven voor maatwerk. De verwachting is, dat het rendement voor Regio Twente (i.t.) vooral behaald kan worden bij de samenwerking.

## Informatietechnologie

Om plaats en tijd onafhankelijk maar wel verbonden, effectief en efficiënt, te kunnen werken is een goed functionerende informatietechnologie voor Regio Twente (i.t.) een belangrijke voorwaarde. Een informatiesysteem is in de basis (Regio Twente) al aanwezig. ICT-diensten worden door Regio Twente (i.t.) afgenomen bij Twentebedrijf (i.o.).



Figuur II. 5. Informatietechnologie rand voorwaardelijk.

De ingrediënten voor de verdere ontwikkeling zijn aanwezig in termen van een visie op een gezamenlijke informatievoorziening, een glasvezelring, de architectuurprincipes, een gezamenlijk informatiebeveiligingsbeleid en de ontwikkeling van TwenteCloud. Figuur II.5 laat een mogelijke ontwikkeling van de TwenteCloud zien. In deze situatie is het mogelijk om onafhankelijk van locatie, tijd en apparaat - afhankelijk van de beveiligingsvoorschriften - de gezamenlijke applicaties te gebruiken.

### Management

De leiding van Regio Twente (i.t.) ligt in handen van de algemeen directeur van Regio Twente (i.t.).

De leiding van GGD Twente ligt in handen van de directeur Publieke Gezondheid, conform de Wet Publieke Gezondheid.

### Medewerkers

Medewerkers "werken voor de Twentse overheid". Regio Twente (i.t.) zal medewerkers in dienst hebben. Ook kunnen medewerkers worden ingezet via detachingsconstructies. Hierbij acht Regio Twente (i.t.) de principes van goed werkgeverschap van belang. Worden kansen (w.o. opleidingen) geboden. De zeggenschap (OR) moet goed zijn geregeld. In de werkplaatsen worden flexibele ruimtes op een herkenbare manier ingericht voor Regio Twente (i.t.) zodat een corporate feeling kan gaan ontstaan

## Hoofdstuk 6. Het plug - in – proces

### Algemeen

Het plug – in – proces (transitieproces) ziet op het telkens inbrengen van taken, medewerkers en middelen door de gemeenten en samenwerkingsverbanden die willen afnemen. Zowel bij de start als het moment dat een of meer gemeenten of samenwerkingsverbanden al bestaande of nieuwe taken in het Twentebedrijf willen brengen. Het karakter van het transitie proces kan het beste worden beschreven als “partnerschap”: Regio Twente (i.t.) en de betreffende gemeente(n) pakken de verschillende onderdelen van het transitieproces in partnerschap op, hebben oog voor elkaars belangen en problemen, en voelen zich verantwoordelijk voor het op een goede wijze doorlopen van het proces.

Dat betekent niet dat partijen ook voor alles gezamenlijk verantwoordelijk zijn.

Zo zijn de verantwoordelijkheden voor ontvlechten en invlechten gescheiden:

- De gemeente die of een samenwerkingsverband dat een taak inbrengt, is verantwoordelijk voor het ontvlechten van taken en middelen uit de eigen organisatie en het klaar zetten voor de overdracht;
- Regio Twente (i.t.) is verantwoordelijk voor het invlechten van de overkomende taken en middelen.

Tussen het moment van klaarzetten door de latende organisatie en het moment van invlechten in Regio Twente (i.t.) zit een procedure “de basis op orde” waarlangs wordt bepaald of er nog werkzaamheden nodig zijn om er voor te zorgen dat de over te dragen taken en middelen voldoen aan de eisen die Regio Twente (i.t.) stelt op het terrein van het uitvoeringsproces. Ook wordt bepaald of er eventueel nog achterstanden zijn en waaruit die achterstanden bestaan. Indien nodig, worden tussen het Twentebedrijf en de/het inbrengende gemeente/samenwerkingsverband afspraken gemaakt hoe de achterstanden –voor rekening van de gemeente- worden ingelopen. Regio Twente (i.t.) biedt daarbij naar vermogen hulp aan.

## Afspraken

De volgende afspraken gelden in algemene zin:

- Deelname aan de Regeling Twentebedrijf (i.o.) en Regio Twente (i.t.) is mede om te kunnen investeren een vereiste om taken te kunnen inbrengen;
- De principes onder het dienstverleningsconcept van het Twentebedrijf (i.o.) en Regio Twente (i.t.) en de werkwijzen, processen en systemen worden geaccepteerd; deze principes zijn zoveel mogelijk gebaseerd op reeds bestaande afsprakenkaders (bv. SSNT - architectuurprincipes);
- De betreffende gemeente (of samenwerkingsverband) regelt zelf het opdrachtgeverschap en de contramal;
- Wanneer Regio Twente (i.t.) de taken al uitvoert die ingebracht worden, worden deze ondergebracht bij het betreffende werkveld;
- De frictiekosten die mogelijk ontstaan en de proceskosten worden gedragen door de inbrengende gemeente of samenwerkingsverband;
- De trits taken, medewerkers / formatie en budget zijn in evenwicht;
- Taakstellingen gaan niet mee over;
- De basis is op orde (geen achterstanden, processen op orde) waar het gaat om de in te brengen taken;
- Het Twentebedrijf (i.o.) en Regio Twente (i.t.) zijn verantwoordelijk voor de invlechting;
- Bij overdracht van taken worden meteen afspraken gemaakt over ontvlechting;
- De dienstverlening vanuit het Twentebedrijf (i.o.) en Regio Twente (i.t.) start nadat de onderliggende dienstverleningsovereenkomst tot stand gekomen is.

## Personele aspecten

Een personeelsplan maakt onderdeel uit van de transitie. Belangrijk onderdeel hiervan is het regelen van de personele gevolgen, eventuele detacheringen of plaatsingsprocedure. De bedoeling is de kaders van deze personele gevolgen, ook uit oogpunt van rechtsgelijkheid voor medewerkers, bij de start in een keer vast te leggen in een sociaal plan dat door de deelnemende gemeenten en samenwerkingsverbanden afgesloten wordt met de personeelsvertegenwoordiging. Dit sociaal plan is vervolgens op ieder volgend transitie (plug-in) proces van toepassing.



## Hoofdstuk 7. Regio Twente (i.t.) in uitvoering

### Dienstverlening

De huidige organisatieonderdelen van Regio Twente zullen integraal ingeplugd worden in het Regio Twente (i.t.). De afnemers van de diensten en producten weten waar ze moeten zijn en via welke kanalen zij toegang hebben tot Regio Twente (i.t.). De dienstverlening verloopt:

- Via rechtstreeks contact met medewerkers,
- Digitaal via de bestaande websites van bijvoorbeeld GGD Twente, recreatieparken, Kennispunt en via de website Twentebedrijf-beleidsuitvoering,
- Telefonisch en per e-mail,
- Via accountmanagers voor een optimale dienstverlening waar nodig,
- Via de huidige communicatie en overlegstructuur tussen afnemers/opdrachtgevers en Regio Twente.

Het formele kader van het dienstverleningsconcept van Regio Twente (i.t.) bestaat uit vier documenten:

- Algemene leveringsvoorwaarden, dienstverleningshandvest Regio Twente (i.t.)
- Takenregister voor taakoverdracht van taken aan Regio Twente (i.t.),
- 'Menukaart' voor de producten en diensten,
- Dienstverleningsovereenkomsten.

Daarbij zijn de eerste twee documenten generiek en meerjarig van karakter, is de menukaart eenvoudig aan te passen naar gelang de behoeften van de gemeenten en de samenwerkingsverbanden en worden dienstverleningsovereenkomsten per geval en per gemeente (en samenwerkingsverband) gesloten.

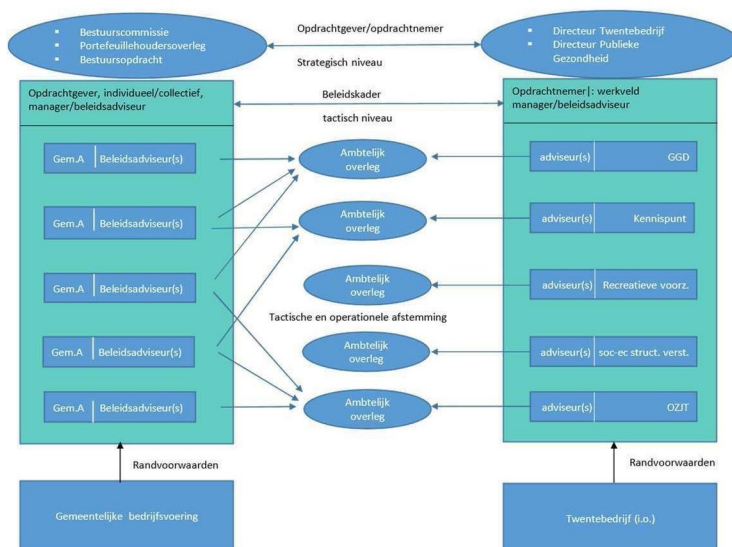
### ***Dienstverleningshandvest als basis, dienstverleningsovereenkomsten als uitvoering***

Om niet telkens de regeling te moet wijzigen wordt uitgegaan van een zo groot mogelijke flexibiliteit in de taken, de omvang (welke producten wel of niet) en het kwaliteitsniveau die de deelnemers aan Regio Twente (i.t.) opdragen of afnemen. Hierbij wordt een systeem gehanteerd van een takenregister, mandaten en een dienstverleningsovereenkomst, waarin per deelnemer de gemaakte dienstverleningsafspraken wordt opgenomen. Met deze aanpak wordt eveneens invulling gegeven aan het principe *coalition of the willing*.

Dienstverleningsovereenkomsten moeten passen binnen de kaders van de algemene leveringsvoorwaarden Regio Twente (i.t.) die vastgelegd worden in het dienstverleningshandvest en kunnen eenjarig of meerjarig zijn. De algemene leveringsvoorwaarden regelen de verhoudingen tussen de gemeenten (en samenwerkingsverbanden) onderling, als collectief van opdrachtgevers, en tussen gemeenten (en samenwerkingsverbanden) en Regio Twente (i.t.) en beschrijven de manier waarop diensten verleend worden, de kwaliteitseisen en de bekostiging. De algemene leveringsvoorwaarden worden voor onbepaalde tijd aangegaan en kan alleen worden gewijzigd met instemming van de eigenaren van Regio Twente (i.t.). De kernelementen uit de algemene voorwaarden zijn de volgende:

- 1) Dienstverlening vindt plaats in een politiek bestuurlijke context, op basis van publieke, collegiale verhoudingen, waarbij de gemeenten (en samenwerkingsverbanden) gezamenlijk eigenaar en opdrachtgever zijn en de directeur van Regio Twente (i.t.) opdrachtnemer is.
- 2) Dienstverlening is verbonden aan een bepaalde minimum periode; uitbreiding en vermindering van het volume (kwantiteit en kwaliteit) is tegen condities mogelijk;
- 3) De kosten, risico's en aansprakelijkheden voor de dienstverlening worden gedragen door de deelnemers die er voor hebben gekozen die diensten af te nemen; doorslag naar andere deelnemers is uitgesloten;
- 4) Partijen leggen een nadere uitwerking van de uitvoeringskaders van de algemene voorwaarden per afnemer en per werkveld of taak vast in een menukaart en een dienstverleningsovereenkomst.
- 5) Tussen Regio Twente (i.t.) en gemeenten (en samenwerkingsverbanden) vindt regelmatig overleg plaats om de uitvoering van de dienstverlening op niveau te houden. Daar waar nodig wordt een voorstel gedaan om spelregels aan te passen.
- 6) Regio Twente (i.t.) past haar werkprocessen en ICT-voorzieningen toe op de dienstverlening aan gemeenten (en samenwerkingsverbanden).
- 7) Regio Twente (i.t.) treft, indien zij niet in staat is de dienstverlening met eigen personeel uit te voeren, een zodanige vervangende voorziening, dat de dienstverlening voor afnemers ongestoord verloopt.
- 8) De kwaliteitscriteria en kwaliteitsnormen vastgelegd in de menukaart zijn van toepassing op de dienstverlening aan afnemers. Indien en voor zover bij de afzonderlijke deelnemers gehanteerde kwaliteitscriteria en kwaliteitsnormen hiervan substantieel afwijken, vindt er vooraf met betreffende gemeenten(en samenwerkingsverbanden) en de directeur van Regio Twente (i.t.) overleg plaats over de te hanteren kwaliteitscriteria en kwaliteitsnormen.
- 9) Afwijking van de kwaliteitscriteria en kwaliteitsnormen van Twentebedrijf, bedoeld in punt 8, wordt vastgelegd in de dienstverleningsovereenkomst.

Bij de start van Regio Twente (i.t.) zal worden gewerkt met de huidige dienstverleningsovereenkomsten en deze zullen worden doorontwikkeld naar de geest van het dienstverleningsconcept als bedoeld in deel I, uiteraard mits de huidige taken en rollen zich hier niet tegen verzetten (wettelijke taken).



Figuur II.6. Afstemming strategisch, tactisch en operationeel.

Productnaam: Infectieziektebestrijding	Doelstelling	Voorkomen van infectieziekten, Voorkomen van verspreiding van infectieziekten, Bestrijden van outbreaks en voorkomen epidemieën
---	--------------	---

Wat gaan we daarvoor doen?

Activiteiten	Wanneer
bron en contactonderzoek n.a.v. melding infectieziekte(n) streeklaboratorium, huisarts/specialist	continu
maatregelen ter voorkoming van verspreiding infectieziekten, vaccinatie, preventie activiteiten zoals hygiënische adviezen en voorlichting	regelmatig
telefonische consulten/informatieverstrekking (individu gerichte preventie)	continu
activiteiten direct samenhangend met meldingen volgens de Wet publieke gezondheid zoals registreren, voorlichting, melden landelijke coördinatie infectieziektebestrijding (LCI)	continu
voorlichten professionals en (risico) groepen b.v. medewerkers Staatsbosbeheer, ruimers van kadavers, medewerkers kinderdagverblijven en voorlichting naar aanleiding van uitbraken.	regelmatig
opstellen en onderhouden van draaiboeken en actueel houden processen infectieziektebestrijding en bijbehorende documenten (Mavim)	continu
oefenen van outbreak	regelmatig
opzetten van structureel regionaal overleg met de nVWA, veterinaire sector en	regelmatig
activiteiten gericht op de aanpak van de toename van zoönosen en resistentie tegen	continu
verbeteren/intensiveren samenwerking curatieve zorg en JGZ	continu
verbeteren leesbaarheid en begrijpelijkheid bestaande folders hertalen naar B1 niveau	continu
onderzoek	incidenteel



**Output / outcome**

Kritieke prestatie-indicatoren en doelwaarden	Rekening				Raming	
	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Output</b>						
aantal aangiften meldingsplichtige infectieziekten A/B/C	492	757	350	350		
meldingen artikel 26 instellingen	59	62	55	55		
aantal telefonische consulten/informatieverstrekking, niet gerelateerd aan bron en contact onderzoek	526	537	550	550		
aantal bron en contactonderzoeken	130	399	160	200		
aantal voorlichtingsactiviteiten	25	23	25	25		
oefenen en voorbereiden outbreak team infectieziektebestrijding in KON verband	2	1	1	1		
oefenen outbreak team infectieziektebestrijding	4	2	6	6		
structureel regionaal overleg nVWA, veterinaire sector,	2	2	2	2		
aantal toegepast (wetenschappelijk) onderzoek	2	0	0	0		
<b>Outcome</b>						
meldingstijd aangiften meldingsplichtige infectieziekten binnen gestelde norm IGZ	98%	99.1%	98%	98%		
evaluatie outbreakmanagement	pos	pos	pos	pos		

*Figuur II. 7. Fragment product van GGD Twente (bron: productenraming GGD Twente)*

**Producten- en dienstencatalogus (PDC) en menukaarten**

Regio Twente (i.t.) zal werken met een producten- en dienstencatalogus (zie tabel II-1). De PDC geeft informatie over:

- de producten en diensten die Regio Twente (i.t.) aanbiedt per werkveld en de taken die de gemeenten blijven verrichten;
- wat standaardwerk en wat maatwerk is;
- de input van de klant, de output van Regio Twente (i.t.), prestatienormen en -indicatoren en randvoorwaarden (zie figuur II.9);
- kosten (indicatie).

### Fiscale en juridische aspecten

Bij de dienstverlening aan gemeenten en samenwerkingsverbanden is BTW en Vpb - regelgeving van toepassing. De BTW is geheel of gedeeltelijk verrekenbaar (o.a. BTW compensatiefonds gemeenten). Het Twentebedrijf gaat werken met marktconforme c.q. kostendekkende tarieven en levert alleen aan gemeenten en samenwerkingsverbanden (overheden) waardoor (op dit punt) wordt voldaan aan de Wet Markt & Overheid en Aanbestedingswet.

## Hoofdstuk 8. Financiën

### Initieel

De huidige organisatieonderdelen van Regio Twente worden integraal ondergebracht in de cascoorganisatie Regio Twente (i.t.). Voor de transitie (ontvlechting, invlechting) van de bedrijfsvoeringsonderdelen van de huidige Regio Twente, vanuit de nieuwe Regeling Regio Twente (1.1.2016) naar Regio Twente (i.t.) zijn frictiekosten te verwachten. In een voorstel “transitie bedrijfsvoeringsonderdelen Regio Twente” wordt dit nader uitgewerkt. Voor het overige wordt uitgegaan van geen, dan wel een marginale eenmalige uitzetting van kosten. De plug-in van nieuwe taken gebeurt steeds op basis van separate voorstellen. In de op te stellen voorstellen worden kosten en financiering steeds nader gespecificeerd.

### Dienstverlening

In de eerste periode (2016-2018) wordt een financieringsmodel gebruikt zoals momenteel bij Regio Twente. Voor bepaalde (wettelijke) taken worden algemene bijdragen bij de deelnemers in rekening gebracht (w.o. GGD). Modellen van verrekenen op basis van prijs x hoeveelheid en dienstverlening a la carte of als plus-pakket (maatwerk) worden verder (door-) ontwikkeld. In elk geval voor de eerste 3 jaren (2016 – 2018) wordt een onderscheid gemaakt tussen bijdragen voor algemene (wettelijke) taken en de kosten van individuele dienstverlening en de financiering ervan op basis van het profijtbeginsel.

In 2017 wordt dit model geëvalueerd en wordt besloten over het bekostigingsmodel dat met ingang van 2019 wordt gebruikt. Daarbij kan desgewenst toegewerkt worden naar een model dat, waar mogelijk en zinvol, meer gebaseerd is op het profijtbeginsel, waarbij de kosten per deelnemer versleuteld worden in de kosten van de dienstverlening aan deze deelnemer. Kortom toewerken naar steeds meer maatwerkafspraken vast te leggen in dienstverleningsovereenkomsten.

## Hoofdstuk 9. Regio Twente (i.t.), een eerste indicatie

Met als basis tabel II.1. *Takenregister* Regio Twente (i.t.) is een overzicht gemaakt van de te leveren producten en diensten op taakonderdeelniveau (schema II.2). Het betreft hier producten en diensten met een wettelijke basis, dan wel hebben de Twentse gemeenten besloten deze taken gezamenlijk uit te voeren. Bij taakonderdelen Kennispunt en Netwerkstad is sprake van coalition of the willing.

Dit zijn de onderdelen die per 1.1.2016 (planning) zijn opgenomen in de nieuwe (concept) Regeling Regio Twente. Het betreft de taakonderdelen van de huidige Regio Twente. Zodra Regio Twente (i.t.) is opgericht en taken en taakonderdelen kan ontvangen (planning in de loop van 2016) worden de bestaande taakonderdelen bedrijfsvoering, salarisadministratie Netwerkstad, platform Twentse Kracht en programmabureau SSNT ontvlochten en ingeplugd Regio Twente (i.t.). Hiervoor wordt de procedure plug-in gevolgd (H.6). En vraagt afzonderlijke besluitvorming.

Deelnemers				A	B	E	Ha	He	Hel	HvT	L	NoabDT	O	R-H	Tw	W	RT		
Taakonderdelen																			Formatie (fte)
GGD				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			242
Recreatieve voorzieningen				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			12 (+10 WSW)
Sociaal Economische structuur versterking																			12
Kennispunt				x	x	x		x						x				x	12
Organisatie voor Zorg en Jeugdhulp Twente				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			6
Netwerkstad				x	x	x		x						x				x	Variabel
Belangenbehartiging				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			1
Expertisepool																			In ontwikkeling

Schema II.2. Regio Twente (i.t.) in 2016.

In de vertreksituatie per 1.1.2016 is het casco Twentebedrijf – beleidsuitvoering dus al gedeeltelijk gevuld. Verkenning vindt plaats naar de landing andere taken / taakonderdelen, zoals het havenbedrijf en de Groene Metropool. Een expertisepool wordt ontwikkeld. In een volgende fase worden ook andere landingen verkend.



## Hoofdstuk 10. Perspectief

Regio Twente (i.t.) is bedoeld om de dienstverlening aan burgers en bedrijven vanuit de gemeentelijke Twentse overheid goed en betaalbaar te houden. Dit gebeurt door een effectieve en efficiënte uitvoering van haar taken. In combinatie met het Twentebedrijf (i.o.) biedt Regio Twente (i.t.) kansen voor werkgevers en werknemers. Veelal uitgedrukt in 4 K's: Behoud van **K**waliteit, beperking van de **K**wetsbaarheid, **K**ansen voor medewerkers en **K**ostenbesparing. Werkgevers hoeven bijvoorbeeld minder snel externen in te huren en werknemers wordt de loopbaan afwisselender en uitdagender. De voordelen treden niet spontaan en direct op. Deze moeten worden gemanaged.

## Hoofdstuk 11. Governance en Regeling Twentebedrijf

Zowel voor het Twentebedrijf Bedrijfsvoering (i.o.) als Regio Twente (i.t.) zal een regeling moeten worden opgezet. Onderstaand een aantal belangrijke aspecten;

In het voorgaande is “het hoe” materieel weergegeven. Om het bovenstaande te operationaliseren dient een formele en zakelijke regeling te worden getroffen. Hierin bevestigen de 14 gemeenten en samenwerkingsverbanden (Regio Twente) bestuurlijk naar elkaar dat zij het concept van het Twentebedrijf (i.o.) en Regio Twente (i.t.) onderschrijven en daar aan gaan deelnemen. Enkele ingrediënten voor de nieuwe regeling met betrekking tot de besturing hier van:

### Rechtspersoonlijkheid

Regio Twente (i.t.) zal activiteiten ontplooiën die plaatsvinden in het economische en maatschappelijke verkeer. O.a. door het aangaan van verplichtingen en in dienst hebben van medewerkers. Hiertoe moet vanuit juridisch oogpunt de mogelijkheid bestaan. Om deel te kunnen nemen aan het economisch verkeer is rechtspersoonlijkheid nodig. De keuze voor de een of andere regeling waarin rechtspersoonlijkheid wordt geregeld, wordt mede beïnvloed door fiscale (BTW, Vpb) en juridische aspecten (aanbestedingsrecht, Markt & Overheid). Vooralsnog wordt uit gegaan van een regeling op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Gezien de inhoud van Regio Twente (i.t.) ligt de vorming van een Openbaar Lichaam voor de hand.

### Alle Twentse gemeenten eigenaar

Alle Twentse gemeenten zijn nu gezamenlijk eigenaar van Regio Twente en worden na de kanteling eigenaar van Regio Twente (i.t.). Coalition of the willing komt tot uitdrukking in de variëteit in de afnames van diensten en producten, via dienstverleningsovereenkomsten. Daar waar een gezamenlijk belang is, speelt uiteraard ook de solidariteitsgedachte.

### Bestuur

Een regeling op grond van de Wgr maakt het vanwege het principe van verlengd lokaal bestuur noodzakelijk dat collegeleden – of bestuursleden van de deelnemende gemeenten en samenwerkingsverbanden samen een bestuur vormen. Regio Twente (i.t.) krijgt, zoals het er nu naar uitziet, de vorm van een gemeenschappelijke regeling met bestuursorganen: algemeen bestuur, dagelijks bestuur en voorzitter. De bevoegdheden van deze organen zijn basaal geregeld in de Wgr en worden verder uitgewerkt in de tekst van de gemeenschappelijke regeling Regio Twente (i.t.). Regio Twente (i.t.) heeft een directeur (secretaris).

Bij Regio Twente (i.t.) vindt de inhoudelijke sturing en afstemming op de taakvelden op meerdere manieren plaats, afhankelijk van het betreffende taakveld. Dit kan via een Bestuurscommissie (GGD, OZJT) of via portefeuillehoudersoverleggen.

### Kring van Twentse gemeentesecretarissen als netwerkdirectie Twentebedrijf

De secretarissen zijn verantwoordelijk voor de aansturing van de leiding van de organisatie (soort van netwerkdirectie), voor zover het betreft de bedrijfsvoering en het functioneren van het Regio Twente (i.t.). Zij doet dat in opdracht en mandaat van het bestuurlijk niveau.

De Kring van Twentse gemeentesecretarissen, aangevuld met de secretarissen van de deelnemende samenwerkingsverbanden richt zich in haar taakuitvoering op de bedrijfsvoering van het Twentebedrijf-beleidsuitvoering (het eigenarenbelang in termen van continuïteit en financiering) en op de dienstverlening aan de deelnemers (het opdrachtgevend belang in termen van prestaties). Zij toetst of het Regio Twente (i.t.)binnen de afgesproken (financiële) kaders en afspraken rondom de convergentiestrategie (Communiqué van Zenderen) werkt, ziet er op toe dat gewerkt wordt conform het verleende mandaat en de dienstverleningsafspraken die gemaakt zijn (kwaliteit en tijdigheid) en bewaakt dat Regio Twente (i.t.)tijdig en adequaat rapporteert aan de deelnemers over de uitvoering van de opgedragen taak. Daarnaast bewaakt de secretarissenkring dat de deelnemers hun contramal adequaat georganiseerd hebben, omdat deze van belang is voor een professioneel opdrachtgeverschap en een goed functioneren van Regio Twente (i.t.). Zij zijn als het ware “systeemverantwoordelijk”.

In de Regeling Regio Twente (i.t.)is een secretarissenberaad opgenomen. De taken en het mandaat worden nader uitgewerkt in een statuut.

## BIJLAGE 1. Scope en organisatieonderdelen Regio Twente (i.t.)

De 14 Twentse gemeenten doen al veel in samenwerking, een kwart van de ambtenaren in een samenwerkingsverband. Regio Twente (i.t.) fungeert bij de start als landingsplaats voor de volgende bestaande samenwerkingsonderdelen – nu nog ondergebracht bij Regio Twente - en zal zich flexibel richten op de door gemeenten gewenste vormen van samenwerking. Dat betekent dat onderdelen toegevoegd kunnen worden, onderdelen kunnen vervallen, onderdelen anders vormgegeven kunnen worden etc. al naar gelang de opdracht van de bij de samenwerking betrokken deelnemers. Voor wat betreft de transformatie naar Regio Twente (i.t.) van onderstaande onderdelen geldt dat de bestuurlijke aansturing en ambtelijke voorbereiding vooralsnog hetzelfde blijft conform het uitgangspunt van 'portefeuillehouders in de lead'. Dat wil zeggen dat de bestuurscommissies OZJT en GGD, de portefeuillehoudersoverleggen conform het advies van de commissie Robben en bestuurlijk overleg Kennispunt Twente in stand blijven. Alleen bij Netwerkstad geldt dat de huidige bestuurscommissie omgevormd wordt tot een bestuurlijk overleg (in feitelijk nu al de situatie). De onderdelen zijn zoveel als mogelijk al klaar gestoomd voor de transformatie en er is waar mogelijk geanticipeerd op het advies van de commissie Robben.

Daarnaast wordt de samenwerking in zijn algemeenheid gefaciliteerd. D.w.z. het AB, het systeemverantwoordelijke DB, de netwerkdirectie (secretarissen), de Twentedagen waarop zoveel mogelijk de bestuurlijke overleggen plaatsvinden etc.

### GGD

Op grond van de Wet publieke gezondheid (Wpg) hebben de 14 Twentse gemeenten een gemeenschappelijke regeling getroffen voor de instelling en instandhouding van een regionale gezondheidsdienst.

In de wet is bepaald welke taken verplicht door deze dienst, verder te noemen GGD Twente, worden uitgevoerd en voor welke taken, dan wel onderdelen van taken, de uitvoering aan een ander kan worden overgelaten.

Voor de GGD geldt dat het een verplichte vorm van samenwerking is, met bevoegdheidsoverdracht van collegeverantwoordelijkheden. Dit wordt georganiseerd in een gemeenschappelijke regeling via het instellen van een openbaar lichaam.

GGD Twente is via deze wettelijke bepalingen een verlengde ambtelijke organisatie voor de 14 Twentse gemeenten. Daarbij vormen bevoegdheidsoverdracht van collegeverantwoordelijkheden en de wettelijke positie van de Directeur Publieke Gezondheid (DPG) uitgangspunten. De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor GGD Twente is in handen van de Bestuurscommissie Publieke Gezondheid. GGD Twente staat, conform artikel 14, lid van de Wpg onder leiding van een directeur publieke gezondheid, die wordt benoemd door het algemeen bestuur van de gemeentelijke gezondheidsdienst in overeenstemming met het algemeen bestuur van de veiligheidsregio.

Bij GGD Twente werken 376 mensen (243 fte) en de omzet bedraagt ca. € 24 mln. (begroting 2015).

GGD Twente is, kijkend naar de producten, in veel geval een hoogwaardige leverancier van diensten, in totaal zijn er op jaarbasis zo'n 200.000 klantcontacten. Het grootste deel van de (financiële) inzet vindt plaats in zgn. 'going concern' taken. Enige voorbeelden van deze taken/contacten zijn: o 5.000 onderzoeken kinderen 0 tot 4; o 21.000 onderzoeken



kinderen/adolescenten 4 tot 18; o 20.000 onderzoeken op indicatie; o 4000 consulten Soa/Sense; o 2500 inspecties kinderopvang; o 300 lijkschouwen en 200 overleggen in verband met afsluiting proces euthanasie.

In de contacten is GGD Twente zichtbaar aanwezig. Bij andere taken geldt dit pas als er sprake is van een calamiteit. Bij incidenten, rampen en /of crises, met gevolgen voor gezondheid en voor de samenleving, treedt GGD Twente op, zelfstandig, dan wel als onderdeel van de GHOR (Geneeskundige Hulpverlenings Organisatie in de regio). De directeur publieke gezondheid geeft vanwege de verbinding met laatstgenoemde organisatie zowel leiding aan de GGD, als aan de GHOR.

De wijze van uitvoering van taken is gebaseerd op de Bestuursagenda 2016 – 2019. Het stimuleren van een goede gezondheid, zowel aan de start, als later in het leven, vormt de belangrijkste drijfveer voor het handelen door GGD en door haar medewerkers. Preventie gericht op gezonde levensjaren staat centraal. Hierbij is het van belang om de eigen gezondheidsvaardigheden van mensen te vergroten. Versterken vermogen eigen kracht en eigen verantwoordelijkheden van burgers zijn daarbij belangrijke uitgangspunten.

In de uitvoering van haar taken zoekt GGD Twente steeds meer de samenwerking met allerlei relevante partijen, en stimuleert samenwerking tussen partijen. Het smeden van vitale coalities is core business en gezondheid wordt daarbij veeleer als middel gezien, dan als ultiem doel. Verdere verdieping, dan wel uitwerking, is terug te vinden in beleidstukken, zoals het Koersdocument JGZ en de programmabegroting. Concretisering op het niveau van de ongeveer 75 producten krijgt vorm door middel van de jaarlijkse productenramingen.

GGD Twente heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld in de richting van een vraag, ook wel genoemd, dialoog gestuurde organisatie. Dit proces, waarbij de gemeenten, ketenpartners en ouders centraal staan is nog gaande en behoeft continue bijsturing door allerlei landelijke en regionale bewegingen. Voorbeelden daarvan zijn de decentralisatie in het sociaal domein, de demografische verandering binnen Twente met o.m. effecten voor de arbeidsmarkt, een sterke toename van de 65+ in Twente (stijging van 46% in de komende 25 jaar), de komst van de participatiesamenleving, maar ook nog steeds hardnekkige achterstand in gezonde levensjaren in Twente, welke in belangrijke mate wordt veroorzaakt door sociaal economische gezondheidsverschillen.

GGD Twente wil bijdragen aan het bevorderen, beschermen en bewaken van de gezondheid van de Twentse burger. De 2 prioriteiten daarbinnen zijn een gezonde start en het verkleinen van de sociaal economische gezondheidsverschillen. (Meer) gezonde levensjaren moet het beoogde maatschappelijk effect zijn op langere termijn van de inspanningen, daarvoor is samenwerking bittere noodzaak. Gemeentesecretarissen kunnen vooral ook daar van grote toegevoegde waarde zijn.

## OZJT

De veertien Twentse gemeenten werken samen in het kader van de decentralisaties Wmo en Jeugdzorg. Om aan deze opgave handen en voeten te geven wordt gewerkt in een vrijwillig samenwerkingsverband: Samen14. Voor het verplichte deel van die samenwerking is de Organisatie voor Zorg en Jeugdhulp Twente (OZJT) vorm gegeven.

## Doel OZJT

- *De oprichting van OZJT voldoet het beste aan de criteria doelmatigheid, bestuurbaarheid en legitimiteit<sup>1</sup>.*

Door de jeugdhulptaken bij een OZJT onder te brengen, wordt bereikt dat deze complexe, nieuwe taak een eigen gezicht en ontwikkelagenda krijgt en daarmee de aandacht krijgt die het nodig heeft.

- *Doelmatigheid: een OZJT benut het 'apparaat' van de regio.*

Gebruik van het Twentebedrijf voor uitvoering van regionale jeugdhulptaken draagt bij aan kosteneffectiviteit en de regionale samenwerking aan de versterking van de lokale uitvoering, omdat gebruik kan worden gemaakt van het reeds beschikbare ambtelijke apparaat en de expertise die daarbinnen beschikbaar is. Ten opzichte van de overige bestuurlijke opties is een OZJT extra positief door de eigen herkenbare agenda voor complexe jeugdhulpthema's.

## Uitgangspunten

- Lokaal wat lokaal kan, regionaal wat moet en wat slim is.
- OZJT is een samenwerkingsverband dat regionale samenwerking uitlokt en faciliteert. OZJT heeft zo min mogelijk eigen personeel in dienst en probeert in eerste instantie taken uit te voeren met lokale medewerkers.
- Het OZJT is de plek waar de 14 gemeenten samenwerken. Dat kan zijn omdat dat wettelijk moet, dat kan zijn omdat 14 gemeenten dat wenselijk vinden. Dit betekent dat samenwerking binnen Twente in het sociale domein tussen minder dan de 14 gemeenten vooralsnog niet plaatsvindt binnen OZJT.

OZJT volgt de koers die door de 14 gemeenten wordt uitgezet. De Bestuurscommissie OZJT vertaalt dit naar opdrachten voor OZJT. Dit bestuurlijk overleg zorgt tevens voor de doorgeleiding naar lokale besluitvorming waar nodig.

## Netwerkstad Twente

Netwerkstad Twente is een *coalition of the willing* samenwerking van de gemeenten Almelo, Borne, Enschede, Hengelo en Oldenzaal en bedoeld om het stedelijk gebied van Twente optimaal ten behoeve van een vitaal en innovatief Twente te laten functioneren en door te ontwikkelen. Daartoe is samen met de provincie Overijssel de Ontwikkelagenda Netwerkstad Twente overeengekomen (bestuursovereenkomst). De Ontwikkelagenda bestaat uit een Ontwikkelperspectief 2040 en een Werkprogramma met investeringsprojecten en samenwerkingsafspraken. Besluitvorming vindt plaats in het Bestuurlijk Overleg Ontwikkelagenda. Hierin zijn vertegenwoordigd de gemeentelijke en provinciale portefeuillehouders en de voorzitter van Netwerkstad Twente.

Netwerkstad Twente maakt integraal deel uit van het Twentse Daily Urban System. Het stedelijk gebied en het (meer) landelijke gebied vervullen elk hun onderscheidende en aanvullende rol. Samenwerking in de Netwerkstad Twente geschiedt dan ook altijd met oog en oor voor de omgeving. Soms functioneert de Netwerkstad als kraamkamer voor regionale samenwerking. Voorbeelden hiervan zijn de EZ-samenwerking en de Internationale Lobby.

Onder de huidige Gemeenschappelijke Regeling (GR) is Netwerkstad Twente een Bestuurscommissie. onder de nieuwe GR zal de samenwerking verder gaan als *coalition of the willing*.

---

<sup>1</sup> Governancevraagstuk HHM

## Kennispunt Twente

Kennispunt Twente is gefundeerd in Netwerkstad Twente. De komende jaren wil het doorgroeien tot een onderzoeksbureau voor alle Twentse gemeenten. Kennispunt richt zich op alle domeinen die voor gemeenten en de regio Twente van belang zijn. Het onderscheid met marktpartijen wordt gemaakt door een werkprogramma waarin inspanningen voor het algemeen belang van de deelnemende gemeenten (een *coalition of the willing*) en Twente zijn opgenomen. Kennispunt Twente wordt aangestuurd door een bestuurlijk programmeringsoverleg en een ambtelijke regiegroep. Kennispunt heeft een onafhankelijke positie om kritisch en onafhankelijk onderzoek en advies te kunnen garanderen.

Missie Kennispunt Twente: Kennispunt Twente stelt zich ten doel de kennispositie van de Twentse gemeenten te versterken. Dit doel bereikt Kennispunt door hoogwaardige sturingsinformatie te leveren, die aansluit bij actuele besluitvorming voorzien is van duiding en handelingsperspectief biedt. Kennispunt Twente is het eerste aanspreekpunt en een betrouwbare partner voor onderzoek en advies in alle stadia van beleidsontwikkeling en – uitvoering. Kennispunt Twente onderhoudt nauwe contacten met Twentse gemeentelijke en daaraan gelieerde organisaties op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau en participeert in vaste samenwerkingsverbanden en gelegenheidscoalities.

De gemeenten oriënteren zich in hun bestuurlijke opgaven steeds meer regionaal. Er zijn veel overlappende vragen en thema's voor de Twentse overheid. Dit biedt voor Kennispunt kansen in het gericht opschalen en regionaliseren van vraagstukken en problemen. Kennispunt Twente wil komen tot een regionaal integrerend aanbod: samenhang waar mogelijk, specialisatie waar nodig. Bij Kennispunt Twente werken onderzoekers en dataspecialisten. Zij genereren kennis door eigen onderzoek en dataverzameling en door hun kennis te verbinden aan die van strategische partners als UT, Saxion en provincie. Het maakt gebruik van innovatieve en beproefde onderzoeksmethoden en zoekt synergie tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek, tussen data en duiding. De kern van de activiteiten bestaat uit statistische beschrijvingen en prognoses, monitoronderzoek en toegepast beleidsonderzoek. De burgerpanels van de gemeenten Almelo, Hengelo en Enschede die door Kennispunt Twente worden beheerd, zijn een belangrijke pijler onder het werk. Daarnaast biedt de Twentse Databank een stevige basis om de implicaties van lokaal en regionaal beleid te kunnen onderzoeken.

## Recreatieve Voorzieningen

Regio Twente exploiteert de recreatieparken Hulsbeek, Rutbeek en Lageveld en het arboretum Poortbulten. Daarnaast onderhoudt Regio Twente de recreatieve Twentse fietspaden, alsmede de diverse routesystemen voor fietsen, wandelen, mountainbiken en paardrijden. Deze voorzieningen zijn gericht op zowel de inwoner van Twente als op de toerist. Zowel de fraaie parken als het netwerk van de fietspaden en de kwalitatief hoog aangeschreven routesystemen in Twente vormen voor de toerist een belangrijk criterium om Twente te kiezen voor een (korte) vakantiebestemming.

- Routes

Speerpunt voor de komende jaren is de uitvoering van het project Kwaliteitsimpuls fiets- en wandelroutes met als doelstelling een verbetering van de huidige fiets- en wandelroutes, zodat provincie Overijssel (en Twente) nummer één wandel en fietsprovincie wordt. De verbetering (met 75 % provinciale subsidie) zal worden gerealiseerd door uitvoering van een groot aantal projecten.



Bij het beheer van de fietspaden en de routes wordt de samenwerking met gemeenten waar handig/mogelijk/wenselijk geïntensiveerd. Kansen op het vlak van inzet van personen 'met afstand tot de arbeidsmarkt' uit de diverse gemeenten worden zoveel als mogelijk benut.

- Recreatieparken

Bij de recreatieparken ligt het streven naar meer bezoek (maatschappelijk rendement) en een verdere verlaging van de uitgaven en een toename van de inkomsten (verbetering financieel rendement).

De verhoging van de inkomsten geschiedt door meer evenementen op alle parken te (laten) organiseren en door vestiging van nieuwe bedrijven. In het oog springende projecten zijn het bungalowterrein en de horeca/sauna op het Rutbeek, afstoting Arboretum aan een natuur behorende instantie, uitbreiding Lageveld, invoering geautomatiseerd parkeren.

### Sociaaleconomische structuurversterking

Om met impact en samen met de maatschappelijk partners uit het onderwijs en het bedrijfsleven tot resultaten te komen, wordt op Twentse schaal door de 14 gemeenten nauw samengewerkt. Kern hierbij is de versterking van de sociaal economische structuur van Twente door in te zetten op innovatie met als focus High Tech Systems en Materials, arbeidsmarkt, duurzaamheid, logistiek en vrijetijdseconomie.

- Agenda van Twente

De Agenda van Twente is een investeringsprogramma dat samen met provincie Overijssel is opgezet met als doel de economische structuur van Twente te versterken. Het programma heeft een looptijd t/m 2017 en wordt in 2015 geëvalueerd.

Als onderdeel van de Agenda van Twente heeft in 2013 de Innovatiesprong gestalte gekregen. De Innovatiesprong is een investeringsprogramma dat beoogt Twente te versterken/faciliteren in het zijn van innovatieve topregio met als speerpunt High Tech Systemen en Materialen. Naast investeringen via het Innovatiefonds Twente, wordt ook geïnvesteerd via het fonds Innovatie in gemeenten (MKB innovatievouchers- en kredieten).

- Duurzaamheid, milieu en afval

De duurzaamheidsagenda Twente levert een bijdrage aan de Europese, nationale en gemeentelijke klimaatdoelstellingen. Kern is focus aanbrengen in de kansrijke en verbindende initiatieven in de regio en het gezamenlijk optrekken om van deze initiatieven een succes te maken. Binnen het programma wordt ingezet op verduurzaming in de bestaande bouw, duurzame mobiliteit, aanboren nieuwe en besparen op bestaande energiebronnen, dit alles komt samen bij de ontwikkeling van Smart Grids (slimme energienetwerken).

- Logistiek/TEN-T

Logistiek is een van de economisch kansrijke sectoren in Twente. Via de vereniging Port of Twente, een logistiek platform met leden vanuit de 4 O's (ondernemers, overheid, onderwijs en onderzoeksinstituten), is in 2015 verder uitvoering gegeven aan de versterking van de Twentse logistieke sector. Binnen het thema 'Logistiek' is de ontwikkeling van een Trans-Europees Netwerk voor Transport (TEN-T) een belangrijk gegeven.



- Arbeidsmarktaangelegenheden

Twente is één van de vijfendertig landelijke arbeidsmarktregio's. Vanuit het Rijk wordt de samenwerking op gebied van arbeidsmarkt verplicht gesteld. Naast het faciliteren en verbinden van partijen is Regio Twente belast met de uitvoering van regionale arbeidsmarkt projecten. Alle projecten worden extern gefinancierd en komen niet ten laste van de gemeentelijke bijdrage. Regio Twente coördineert het middelenbeheer. Regio Twente faciliteert arbeidsmarktinformatie, ondersteunt de arbeidsmarktagenda 'Twents arbeidsmarktperspectief 2020' en coördineert onderdelen van het uitvoeringsplan (Jeugdwerkloosheidoffensief, leren en werken, onderdelen in de prestatieovereenkomst met ROC, sectorplannen).

- Vrijtijds economie

De Twentse vrijetijdseconomie biedt economische kansen in combinatie met ruimtelijke kwaliteit, het woon- en verblijfsgevoel en het versterken van cultuurwaarden zoals cultuurhistorie, kunst en evenementen. De vrijetijdseconomie is daarbij ook een drager van het vestigingsklimaat van Twente als top technologische regio in het groen. In 2016 wordt verder gewerkt aan de uitlijning van een efficiënte toeristische keten in Overijssel en de Twentse promotie en marketing daarvan. Ook wordt aandacht besteed aan kansrijke cross-overs, zoals die tussen vrijetijdseconomie en innovatie.

- Belangenbehartiging Brussel en Den Haag

De Twentse gemeenten opereren voor de belangenbehartiging gezamenlijk met ondernemers, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en provincie Overijssel. Richting de Rijksoverheid in Den Haag, grensoverschrijdend met Duitsland (o.a. via EUREGIO en MONT) en op Europees niveau in Brussel. Bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek worden door de Twentse overheden gesteund in hun (inter)nationale activiteiten. Ingezet wordt op de internationalisering van instellingen en bedrijven in Twente en het internationaal positioneren en profileren van Twente als hoogwaardige High-Tech regio. Het EU Office Brussel en de lobby in Den Haag vervullen hierin een belangrijke rol voor de partners van Regio Twente. Beiden onderdelen worden gefaciliteerd vanuit provincie Overijssel.

### Beleidsuitvoering en expertisepool

Bij beleidsuitvoering gaat het om beleidstaken die in min of meer gestandaardiseerde opdrachten worden vastgelegd, zoals het beheer van recreatieparken of belastingen. Het kan ook gaan om geprofessionaliseerde uitvoering, zoals bij de GGD en de RUD. Van belang is dat de gemeenten steeds hun eigen beleidsruimte houden. Voor expertise-uitwisseling geldt dat voor sommige specialismen de schaal van Twente inmiddels (bijna) onmisbaar is. Denk bijvoorbeeld aan onderzoek en statistiek, gespecialiseerde juridische expertise of plan economische expertise. Daarnaast is het soms wenselijk om informele expertise-netwerken professioneel te ondersteunen. Dat kan vanuit het Twentebedrijf Beleidsuitvoering gebeuren.

### Faciliteren van bestaande netwerken en vertegenwoordigen gemeenten

Op deze terreinen levert het Twentebedrijf-Beleidsuitvoering ook een bijdrage die ziet op het herbergen en coördineren van bestaande afstemmingsoverleggen. Denk hierbij aan het vertegenwoordigen van de Twentse gemeenten in de zogenaamde 40-overleggen (ondernemers, overheid, onderwijs- en onderzoeksinstellingen). En aan het vertegenwoordigen van de belangen van Twentse gemeenten in Den Haag of Brussel.

Sinds 2015 worden vanuit de samenwerking periodiek Twentedagen georganiseerd. Hierdoor worden de Twentse gemeenten gefaciliteerd in de afstemming en eventuele besluitvorming in de door hen aangepane samenwerkingsverbanden.