

Advies

“Versterking door focus en eenvoud!”

4 juli 2019

Werkgroep Kring van Secretarissen

VOORGESTELD HOOFDLIJNENBESLUIT

Inhoudelijke focus, eenvoud en transparantie

1. De toekomstige samenwerking van Regio Twente te focussen op het thema sociaaleconomische structuurversterking. Hieronder vallen de volgende, op dit moment binnen Regio Twente belegde, onderdelen:
 1. Regio Deal/Agenda voor Twente
 2. Arbeidsmarkt
 3. Mobiliteit
 4. Lobby
2. Voor de onderdelen GGD, OZJT, VTT, waarbij sprake is van verplichte samenwerking, een separate GR op te richten. Elk van de drie delen behoudt een eigen positie/herkenbaarheid.
3. De overige onderdelen van de huidige Regio Twente door de deelnemende gemeenten zelf te laten organiseren op een manier die het beste past. Dit betreft de volgende onderdelen: Recreatieve voorzieningen, Kennispunt Twente, MDA (Milieu, duurzaamheid en afval), Twentse Kracht, Salarisadministratie, IT-platform en Netwerkstad Twente.
4. Voor de bedrijfsvoering het uitgangspunt te hanteren dat deze in principe meegaat met de inhoudelijke onderdelen waarvoor ondersteuning wordt verleend.

Sociaaleconomische structuurversterking: 4O-samenwerking

5. Samenwerking op het thema sociaaleconomische structuurversterking vergt aansturing van de 4O's via een nog nader te bepalen juridische entiteit.
6. Daarbij uit te gaan van een besluitvormend orgaan, waarin drie vertegenwoordigers vanuit de lokale overheid zitting nemen en drie vanuit de onderwijs-, onderzoeksinstituten en ondernemers, aangevuld met een onafhankelijke voorzitter: de burgemeester van Enschede.
7. Met provincie Overijssel in gesprek te gaan over een passende invulling van het partnerschap.
8. Het besluitvormend 4O-orgaan te laten ondersteunen door een regionale uitvoeringsorganisatie.

Sociaaleconomische structuurversterking: Overheidssamenwerking

9. Bij de inrichting van de overheidssamenwerking uit te gaan van een bestuurlijk orgaan waarin alle 14 gemeenten zijn vertegenwoordigd. In dat overleg:
 - a. Vindt besluitvorming plaats op basis van meerderheid van stemmen (1 gemeente, 1 stem) en bij financiële besluiten een gewogen meerderheid (inwoneraantal).
 - b. Is unanimititeit vereist over het toevoegen van taken/onderdelen aan de samenwerking.
10. Dit bestuurlijk orgaan ambtelijk te laten ondersteunen vanuit deelnemende gemeenten en door de regionale uitvoeringsorganisatie van het 4O-orgaan.

Programmatisch werken

11. Opgaven sociaaleconomische structuurversterking oppakken binnen programma's, elk met een specifieke opdracht.
12. Bij het uitvoeren van de programma-opdracht de volgende rollen te onderscheiden: bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer.

13. De ambtelijk opdrachtnemer en de programmagroep te laten bemensen en ondersteunen vanuit de deelnemende organisaties en/of door de regionale uitvoeringsorganisatie van het 4O-orgaan.

Vervolg

14. Dit advies van de gemeentesecretarissen leidend te laten zijn voor de richting van de regionale samenwerking en de verdere uitwerking/inrichting door het DB ter hand te laten nemen.

1. INLEIDING

De reden

Er is binnen Twente een groot gevoel van urgentie als het gaat om het versterken van de regionale samenwerking. We doen het op veel vlakken goed, er liggen veel kansen voor versterking van onze regio, maar om die kansen te verzilveren moet de samenwerking nog beter. En het moet ook nú, want bij een aantal samenwerkingskansen, bijvoorbeeld de Regio Deal Twente, hangt het succes af van snelle concrete actie in de uitvoering. Het mooie is dat wij allen zien dat het ook beter kán; door twee knelpunten op te lossen die tot nu toe verhinderen dat we de volgende stap kunnen zetten. Het eerste knelpunt is de gevoelde bestuurlijke drukte, overlap in inhoudelijke agenda's en dubbelingen in gremia die over hetzelfde iets te zeggen hebben. Kortom, een soort spaghetti, die een gebrek aan gevoelde transparantie veroorzaakt en die daardoor de daadkracht van de samenwerking belemmert.

Het andere knelpunt, of misschien wel hetzelfde maar dan van buiten naar binnen bekeken, is dat de samenleving, de buitenwereld, van ons eist dat we als overheden slagkracht organiseren, samen met ondernemers en onderwijs- en onderzoeksinstituten. Als dat niet gebeurt, missen we kansen en maken we onze ambities met Twente niet waar. We gaan de samenwerking dus versterken door deze knelpunten aan te pakken. De gemeentesecretarissen is gevraagd hiervoor met een advies te komen en daarbij, bij wijze van spreken, met een blanco vel te beginnen.

Proces en opdracht

Op diverse momenten en in diverse gremia - o.a. bijeenkomsten met de burgemeesterskring, de vergaderingen van het algemeen bestuur van Regio Twente van 12 april en 15 mei jl. en een consultatieronde langs alle colleges - is een afvaardiging van de Kring van secretarissen het gesprek aangegaan over de toekomst van de regionale samenwerking en de toekomstige vormgeving van onze gemeenschappelijke regeling Regio Twente. In de AB-vergadering van 15 mei jl. heeft Johan Dijkstra, namens de Kring, verslag gedaan van de consultatieronde langs de colleges en heeft hij de eerste gedachten van de secretarissen gedeeld over de toekomstige (in)richting. De leden van het AB hebben een eerste inhoudelijke reactie gegeven, er is gesproken over het vervolgproces en er is ingestemd met de verdere uitwerking. De gemeentesecretarissen is gevraagd te komen met een zo scherp en concreet mogelijk advies over de toekomstige richting en inrichting van de huidige onderdelen van Regio Twente, met als doel de regionale samenwerking als geheel te versterken.

Het advies bestaat uit:

- Een beeld over de richting van de regionale samenwerking/gemeenschappelijke regeling Regio Twente;
- Een stip op de horizon over toekomstige inrichting van de huidige onderdelen van de GR;
- Een concrete uitwerking van de eerste te nemen stappen.

De secretarissen hebben bij de uitwerking van het advies de volgende vier algemene uitgangspunten gehanteerd voor de vormgeving van de regionale samenwerking:

- Focus op inhoudelijke thema's;
- Klein, simpel en flexibel;
- Duidelijk en transparant;
- Eigenaarschap/leiderschap.

Volgens het ingerichte proces wordt het advies van de secretarissen in het AB van 10 juli 2019 behandeld en kan besluitvorming over het vervolg op hoofdlijnen plaatsvinden.

2. DE RICHTING: INHOUDELIJKE FOCUS, EENVOUD EN TRANSPARANTIE

Dit hoofdstuk licht de beslispunten 1 t/m 4 uit het besluit toe.

De richting: inhoudelijke focus, eenvoud en transparantie

1. De toekomstige samenwerking binnen Regio Twente te focussen op het thema sociaaleconomische structuurversterking. Hieronder vallen de volgende, op dit moment binnen Regio Twente belegde, onderdelen:
 1. Regio Deal/Agenda voor Twente
 2. Arbeidsmarkt
 3. Mobiliteit
 4. Lobby
2. Voor de onderdelen GGD, OZJT, VTT, waarbij sprake is van verplichte samenwerking, een separate GR op te richten. Elk van de drie delen behoudt een eigen positie/herkenbaarheid.
3. De overige onderdelen van de huidige Regio Twente door de deelnemende gemeenten zelf te laten organiseren op een manier die het beste past. Dit betreft de volgende onderdelen: Recreatieve voorzieningen, Kennispunt Twente, Milieu, duurzaamheid en afval, Twentse Kracht, Salarisadministratie, IT-platform en Netwerkstad Twente.
4. Voor de bedrijfsvoering het uitgangspunt te hanteren dat deze in principe meegaat met de inhoudelijke onderdelen waarvoor ondersteuning wordt verleend.

1. Sociaaleconomische structuurversterking als focus

Hoe brengen we nu focus aan op de inhoud van de samenwerking? Belangrijke input daarvoor komt uit de consultatieronde langs alle colleges, die de secretarissen de afgelopen tijd hebben gemaakt. Daaruit is de volgende lijst naar voren gekomen van onderwerpen waarop alle partijen vinden dat de samenwerking zich in de toekomst moet focussen:

- Sociaaleconomische structuurversterking, inclusief:
 - Mobiliteit/ bereikbaarheid
 - Lobby/belangenbehartiging

Deze keuze van de deelnemende colleges in de gemeenschappelijke regeling is te onderbouwen door te kijken naar de motivatie ('drivers') voor samenwerking. Regionale intergemeentelijke samenwerking is onder te verdelen in twee 'drivers'. De ene is een 'interne' motivatie, vanuit individuele gemeenten, om zaken gezamenlijk op te pakken om voordelen te behalen in termen van de 3K's: het verhogen van kwaliteit, het verlagen van kwetsbaarheid en/of kosten.

De andere 'driver' is een motivatie vanuit de 'buitenwereld', die maakt dat er zoiets ontstaat als regionale urgentie en een regionale 'opgave' die alleen maar gezamenlijk kan worden opgepakt. Deze 'driver' van buiten kan simpelweg bestaan uit wet- of regelgeving (verplichte samenwerking), zoals bij de GGD, OZJT (deels) en VTT.

Maar deze externe driver/motivatie kan ook voortkomen uit een fundamentele verandering in de samenleving en de noodzaak voor overheden om hierop te acteren. Een belangrijk voorbeeld hiervan is het gegeven dat (stedelijke) regio's in de wereld steeds belangrijker worden ten opzichte van staten en individuele steden. Vooral in het domein van de sociaaleconomische structuur en de (inter)nationale concurrentie op dat terrein. Ook de ontwikkeling van de netwerksamenleving en als gevolg daarvan het toenemend belang van multiple helix samenwerking (de 4O's) en een minder prominente rol van de overheid, is een voorbeeld van zo'n externe 'driver'. Bij de regionale opgaven die getriggerd worden door dergelijke externe drivers gaat het om de noodzaak van strategische samenwerking die zorgt voor slagkracht en doorzettingskracht, gericht op regionale strategie en planvorming die bijdragen aan versterking van de (internationale) concurrentiepositie van de regio en daarmee de economische structuur.

Deze analyse legitimeert en onderbouwt de door de colleges gemaakte keuzes voor focus op: inhoudelijke onderwerpen die kunnen worden geschaard onder het thema: sociaaleconomische structuurversterking. Als we dat vertalen naar de huidige taken van Regio Twente, ziet dat er schematisch als volgt uit.

'Driver' voor samenwerking	Inhoudelijke onderwerpen	Logisch organisatieprincipe vanuit de 'driver'
1. Veranderende realiteit in de samenleving vereist strategische regionale samenwerking t.b.v. versterking Twente als geheel.	Sociaaleconomische structuurversterking 1. Regio Deal/Agenda voor Twente; 2. Arbeidsmarkt; 3. Mobiliteit/bereikbaarheid; 4. Belangenbehartiging/lobby (zelfstandig of als facetonderdeel van bovenstaande inhoudelijke thema's).	Een organisatie van 14 gemeenten met regionale doorzettingskracht. Nadrukkelijk in enige en innige vorm van samenwerking met multiple helix/4O's.
2. Verplichte samenwerking	1. GGD 2. OZJT 3. VTT	Separate voorgeschreven GR. Eigen herkenbare positie voor de drie onderdelen.
3. Overige vrijwillige samenwerking vanuit het motief 3K's	De onderdelen: Recreatieve voorzieningen, Kennispunt Twente, Milieu, duurzaamheid en afval, Twentse Kracht, Salarisadministratie, IT-platform en Netwerkstad Twente.	Divers, afhankelijk van de inhoud en de exacte motivatie van de vrijwillige deelnemers.

Het advies is dat de samenwerking binnen een vernieuwde "Regio Twente" zich focust op het rode onderdeel onder 1.: sociaaleconomische structuurversterking. Binnen de huidige Regio Twente gaat het dan om de volgende onderdelen:

Agenda voor Twente en Regio Deal/versterken ondernemerschap & innovatie

De Agenda voor Twente 2018-2022 en de Regio Deal Twente zijn inhoudelijk erg aan elkaar gelieerd en kennen dezelfde vier actielijnen:

1. Techniek als motor
2. Arbeidsmarkt & talent
3. Bereikbaarheid & vestigingsklimaat
4. Circulaire economie & duurzaamheid

Het opstellen van beide agenda's is in nauwe samenwerking met de andere O's en de provincie gebeurd. Aan de Agenda voor Twente dragen gemeenten vijf jaar lang 7,50 euro per inwoner bij. De regiodeal kent een volume van 160 miljoen euro. Het rijk draagt 30 miljoen euro bij, de provincie 20 miljoen euro.

Het beheer van deze investeringsagenda's is een taak die op dit moment is belegd binnen Regio Twente. Net als het versterken van ondernemerschap en innovatie, een taak die erg in het verlengde ligt van de doelstellingen van beide regionale agenda's.

Arbeidsmarkt

Het versterken van de arbeidsmarkt (o.a. human capital agenda) wordt gezien als een wezenlijk en integraal onderdeel van sociaaleconomische structuurversterking. Maar wel in de volle erkenning dat er tegelijk een voorgeschreven centrumgemeenteconstructie bestaat onder leiding van gemeente Enschede.

Mobiliteit/bereikbaarheid

Het thema mobiliteit is qua onderwerp vergelijkbaars met arbeidsmarkt. De verantwoordelijkheid voor mobiliteitsvraagstukken ligt sinds enige jaren vooral bij de provincie. Niettemin zien wij allemaal mobiliteit/bereikbaarheid als een wezenlijk onderdeel, als een 'dienend' onderdeel, van

de sociaaleconomische structuurversterking van Twente en daarmee van onze regionale samenwerking op dat gebied. Overigens in een goed partnerschap met provincie Overijssel.

Lobby en belangenbehartiging

Lobbyactiviteiten in o.a. Den Haag en Brussel en samenwerking met Duitsland ter versterking van de economie in Twente. Sinds de transities in het sociaal domein en het hiermee zwaardere takenpakket van de gemeenten, plus de huidige grote tekorten, is het sociaal domein toegevoegd als lobby thema.

2. Verplichte onderdelen GGD, OZJT, VTT: nieuwe gemeenschappelijke regeling

Ons voorstel op hoofdlijnen is om de huidige onderdelen van de Regio Twente, die grotendeels wettelijke taken uitvoeren en gericht zijn op publieke gezondheid, jeugd en zorg als duidelijk herkenbare eenheden onder te brengen in een nieuw op te richten Gemeenschappelijke Regeling. Inhoudelijk is een belangrijk argument voor deze bundeling dat uitvoering en ontwikkeling binnen het sociaal domein de transformatie ondersteunt.

GGD

De Wet Publieke Gezondheid regelt dat gemeenten taken en verantwoordelijkheden hebben op het terrein van publieke gezondheid. Voor de uitvoering van deze taken dragen gemeenten, via het treffen van een gemeenschappelijke regeling, zorg voor de instelling en instandhouding van een regionale gezondheidsdienst in die regio. Bij de regeling wordt een openbaar lichaam ingesteld: gemeentelijke gezondheidsdienst. (Congruent met de veiligheidsregio.)

OZJT/Samen14

Alle 14 Twentse deelnemende gemeenten werken samen aan de taken op het gebied van zorg en jeugd, waartoe een wettelijke plicht tot regionale samenwerking geldt. Daarnaast wordt door 12 Twentse gemeenten ook samengewerkt op het terrein van maatwerkvoorzieningen, waarvoor geen wettelijke plicht tot samenwerking geldt. Vanwege de deels verplichte samenwerking op een aantal taken en relatie met de activiteiten die binnen de GGD worden uitgevoerd wordt geadviseerd om het OZJT samen te brengen in een gemeenschappelijke regeling samen met de GGD. Dit moet nader uitgewerkt worden. Hierbij is belangrijk dat in deze constructie de eigen positie en herkenbaarheid gewaarborgd blijft. Ook de positie van Samen14 hierin die onlosmakelijk verbonden is met OZJT is onderwerp van verdere uitwerking.

VTT

In de WMO en Jeugdwet is vastgelegd dat elke regio een Veilig Thuis organisatie moet hebben. De werkzaamheden liggen op het snijvlak van activiteiten van de GGD. Vanwege het deel verplichte samenwerking en relatie met de activiteiten die binnen de GGD worden uitgevoerd, wordt geadviseerd om VTT (samen met OZJT) samen te brengen in een gemeenschappelijke regeling met de GGD. Voor VTT is het van wezenlijk belang om extern een eigen identiteit/positie te kunnen blijven uitstralen. Intern is, in verband met eerdere organisatiewijzigingen, een bepaalde mate van rust van belang.

3. Overige onderdelen huidige regionale samenwerking via Regio Twente

De overige onderdelen van de huidige Regio Twente zijn niet onlosmakelijk verbonden met het inhoudelijke focusthema 'sociaaleconomische structuurversterking'. Ook zijn ze niet gelieerd aan de verplichte samenwerking op het gebied van gezondheid en zorg, waarvoor een afzonderlijke GR wordt geadviseerd. Het betreft in alle gevallen vormen van vrijwillige samenwerking tussen 14 of minder gemeenten, waarbij het motief bijna altijd in termen van de 3K's kan worden

omschreven. Geadviseerd wordt om de organisatie/governance van deze huidige onderdelen van Regio Twente in de toekomst door betreffende gemeenten zelf te laten bepalen en al dan niet gezamenlijk te organiseren. Hierbij kan aan allerlei vormen worden gedacht, waarbij een centrumgemeente constructie in een aantal gevallen voor de hand ligt. Maar zoals gezegd, is dit aan de deelnemende partijen zelf en daar waar wij daar suggesties voor geven, hebben wij niet beoogd volledig te zijn.

3.1 Recreatieve voorzieningen/Vrije tijdseconomie

Vrije tijdseconomie is in de gesprekken niet naar voren gekomen als thema binnen de toekomstige sociaaleconomische structuurversterking. Wij bezien het beleidsmatige portefeuillehouderoverleg vrije tijdseconomie en het uitvoerende deel 'recreatieve voorzieningen' hieronder in samenhang. Recreatieve voorzieningen exploiteert en onderhoudt met dertien vaste medewerkers, vijftig oproepkrachten en ongeveer driehonderd vrijwilligers:

- Drie Recreatieparken: Het Hulsbeek, Het Lageveld en het Rutbeek;
- Routenetwerken (10.000km wandel, fiets, mountainbike, ruiter en auto);
- Onderhoud van de recreatieve Twentse fietspaden in alle 14 Twentse gemeenten;
- Onderhoud tegen kostprijs diverse kilometers aan fietspaden t.b.v. enkele individuele gemeenten.

Het lijkt niet efficiënt om de drie recreatieparken de activiteiten die onder Recreatieve Voorzieningen vallen van elkaar los te koppelen en separaat bij andere entiteiten onder te brengen. Immers zowel de wandel-, ruiter-, mountainbike- en fietspaden, vormen samen met de Recreatieparken een integraal product in het kader van de Vrijetijdseconomie, dat over gemeentegrenzen heen gebruikt wordt. Ook voor de meer beleidsmatige kant van vrijetijdseconomie, waarvoor nu een portefeuillehouderoverleg bestaat, blijft het van belang dit in gezamenlijkheid op te pakken. Daarom is het minder logisch het – zomaar - terug te leggen bij 14 individuele gemeenten. Zowel in het kader van efficiency als uitstraling. Daarom is het advies aan de veertien gemeenten, verzameld in het portefeuillehoudersoverleg vrije tijdseconomie, om gezamenlijk met het DB van Regio Twente te zoeken naar de best passende vorm om de samenhang te garanderen.

3.2. Kennispunt Twente

Kennispunt Twente versterkt de kennispositie van gemeenten in Twente en van Regio Twente door hoogwaardige sturingsinformatie te leveren. De focus in de werkzaamheden ligt op de volgende beleidsterreinen: Sociaal domein en Welzijn (50%), Economie en arbeidsmarkt (30%), en overig, waaronder inwonerspanels (20%). Ze ondersteunen gemeenten op het gebied van data gedreven werken en geven met eigen analyses en het creëren van synergie met partners een impuls aan het komen tot meer informatie gestuurde besluitvorming. Kennispunt werkt veel voor OZJT en GGD, en ook voor Sociaal Economische Structuurversterking (economie & arbeidsmarkt en sociaal domein). Daarom is nabijheid van deze activiteiten een pré.

Kennispunt Twente is een 'coalition of the willing' van drie gemeenten en Regio Twente met een bestuursovereenkomst. Het is, conform het algemene advies voor deze categorie, dus aan deze partijen om de toekomstige vormgeving te bepalen.

3.3. Milieu, duurzaamheid en afval (MDA)

Dit betreft een samenwerking op de thema's energie en afval. Inhoudelijk is het niet bepaald als onderdeel van de sociaaleconomische structuurversterking. De regionale energiestrategie (RES) is op dit moment het belangrijkste inhoudelijke onderwerp, waar een relatie ligt met de actieline 'circulaire economie & duurzaamheid' van de Agenda voor Twente.

Het is een 'coalition of the willing' van alle veertien gemeenten, die bij elkaar zitten in een portefeuillehouderoverleg. Besluitvorming vindt plaats via de veertien colleges. Ook hier ligt het voor de hand de toekomstige vormgeving buiten Regio Twente door de deelnemende gemeenten te laten bepalen.

3.4. Twentse kracht

Dit is een platform waarin de samenwerking op het gebied van mobiliteit van Twentse ambtenaren tussen 22 overheidsorganisaties wordt gecoördineerd. Het doel is een gezamenlijke arbeidsmarkt te creëren waarbinnen alle Twentse ambtenaren ondersteund worden. De aansturing vindt op dit moment plaats door de Kring van Twentse gemeentesecretarissen. Het is geen verplichte samenwerking en niet direct gelieerd aan sociaaleconomische structuurversterking. Ook hier is het advies om de deelnemende partijen de toekomstige governance buiten Regio Twente te laten bepalen.

3.5. Salarisadministratie

Binnen Regio Twente wordt de salarisadministratie uitgevoerd voor de gemeenten Oldenzaal en Borne, Regio Twente en de VRT (deze loopt af).

De activiteit heeft geen verbinding met Sociaal Economische Structuurversterking. Het advies is dat de deelnemers de toekomstige uitvoering van deze taak bepalen, al dan niet in gezamenlijkheid.

3.6. IT-platform

Het IT-platform Twente is een voorbeeld van samenwerking op het gebied van de bedrijfsvoering door medewerkers van de deelnemende organisaties, om hoge kwaliteit van dienstverlening te kunnen blijven realiseren tegen lagere kosten en verminderde kwetsbaarheid. Het platform zorgt ervoor dat diverse gezamenlijke regionale IT-voorzieningen van alle aangesloten organisaties op praktische en daadkrachtige wijze worden ondersteund, voor en door medewerkers van aangesloten organisaties. Sinds de start in 2018 zijn de volgende organisaties betrokken: de 14 Twentse gemeenten, Veiligheidsregio Twente, het Gemeentelijke Belastingkantoor Twente en Regio Twente als gastheerorganisatie.

De betreffende stuurgroep (Enschede, Hengelo en Noaberkracht namens de 14 gemeenten) hecht aan een onafhankelijke positie. Dit is dus een aandachtspunt wanneer de deelnemende partijen gaan bepalen hoe in de toekomst het IT-platform wordt georganiseerd.

3.7. (Ontwikkelagenda) Netwerkstad Twente

Netwerkstad Twente is een samenwerkingsverband voor het stedelijk gebied in Twente. Deelnemende gemeenten zijn Almelo, Borne, Enschede, Hengelo en Oldenzaal. Aan de inhoudelijke agenda (ontwikkelagenda) neemt ook de provincie deel. Regio Twente voert het financieel en secretarieel gastheerschap uit. Het advies is dit in de toekomst door de deelnemende gemeenten al dan niet gezamenlijk te laten organiseren.

4. Bedrijfsvoeringstaken (bestuur en ondersteuning)

Het domein bedrijfsvoering oefent ondersteunende taken uit op het gebied van P&O, ICT, F&A, Management en Projectsupport (M&PS), Communicatie, Juridische zaken, DIV, Facilitair, Receptie, Inkoop en Kwaliteit. Domein Bedrijfsvoering levert zowel aan de interne 'domeinen' als aan de coalities. Het betreft geen primaire taak, de activiteit is faciliterend aan de verschillende inhoudelijke onderdelen. Voor de hand ligt om voor deze taken het uitgangspunt te hanteren dat deze in principe "meegaan" met de inhoudelijke onderdelen waarvoor ondersteuning wordt verleend.

3. INRICHTING VAN DE SOCIAALECONOMISCHE STRUCTUURVERSTERKING: 4O-SAMENWERKING

In dit hoofdstuk worden de beslispunten 5 t/m 8 uit het hoofdlijnenbesluit toegelicht.

Sociaaleconomische structuurversterking: 4O-samenwerking

5. Samenwerking op het thema sociaaleconomische structuurversterking vergt aansturing van de 4O's via een nog nader te bepalen juridische entiteit.
6. Daarbij uit te gaan van een besluitvormend orgaan, waarin drie vertegenwoordigers vanuit de lokale overheid zitting nemen en drie vanuit de onderwijs-, onderzoeksinstellingen en ondernemers, aangevuld met een onafhankelijke voorzitter, de burgemeester van Enschede.
7. Met de provincie in gesprek te gaan over een passende invulling van het partnerschap.
8. Het besluitvormend 4O-orgaan te laten ondersteunen door een regionale uitvoeringsorganisatie.

5. Aansturing door 4O's met een juridische entiteit

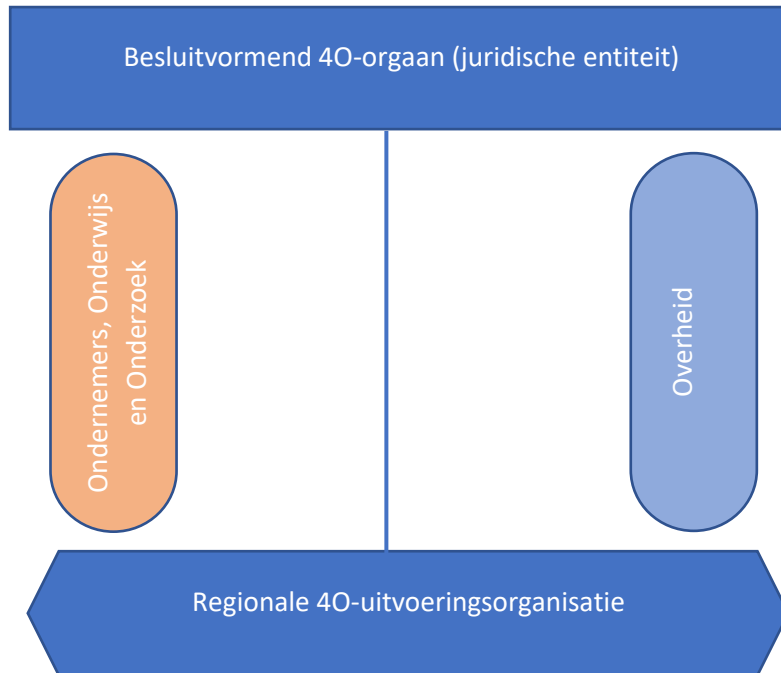
Twente is een van de belangrijkste motoren van de Nederlandse kenniseconomie. De kracht zit in de innovatieve bedrijvigheid in combinatie met, en deels ontstaan vanuit, de kennisinstellingen en in de bijzondere samenwerking van ondernemend Twente (bedrijfsleven), onderwijzend en onderzoekend Twente en de overheid (de 4 O's, ook wel triple of multiple helix genaamd). Om succesvol te zijn in het uitstippelen van onze strategieën, moeten we kritisch durven kijken naar de manier waarop we elkaar binnen de multiple helix treffen. Want alleen als we elkaars kennis en kunde optimaal inzetten en benutten, kunnen we gezamenlijk successen gaan boeken voor Twente.

Op dit moment heerst er een gevoel dat Twente op dit vlak overgeorganiseerd is. We kennen veel verschillende overlegstructuren, waardoor we soms onze focus verliezen. Om meer focus, slagkracht, kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit te bewerkstelligen, is het nodig om een nieuwe, effectievere organisatiestructuur in te richten voor de 4O-samenwerking, gericht op strategische agendering, slagkracht, signalering/monitoring, branding en lobby, en borging op kwaliteit en effectiviteit van de samenwerkingsstructuur en -agenda. Waarbij samenwerking op het regionale en integrale niveau plaatsvindt vanuit een gezamenlijke visie en strategie. Daarmee bewaken we met elkaar dat we de juiste inzet plegen voor de economie van Twente.

Wij adviseren deze nieuwe 4O-samenwerkingsstructuur in een juridische entiteit te gieten, een rechtspersoon. Dit maakt de samenwerking steviger, krachtiger en het komt meer tegemoet aan de verantwoordelijkheden die alle O's voelen voor het versterken van de sociaaleconomische structuur van Twente. Welke vorm deze entiteit zou moeten krijgen, is onderwerp van nadere uitwerking. Uiteraard adviseren wij dat samen te doen met de andere O's.

6. Besluitvormend 4O-orgaan

Sociaaleconomische structuurversterking vraagt om slagkracht en tempo in de samenwerking. Daarom moet de nieuw op te richten juridische 4O-entiteit besluiten kunnen nemen. Wij adviseren een besluitvormend 4O-orgaan op te richten met vertegenwoordigers van alle O's. Schematisch ziet dat er uit als de figuur op de volgende pagina.



Alle O's dragen bij in het nieuwe model vanuit hun eigen rol en achterban. Samen komen ze tot besluitvorming in een besluitvormend orgaan. Besluitvorming vindt plaats op de in hoofdstuk 2 genoemde sociaaleconomische thema's.

Wij adviseren dat het besluitvormend 4O-orgaan bestaat uit drie leden vanuit de overheid en drie leden vanuit de onderwijs-, onderzoeksinstituten en ondernemers. Het orgaan wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter: de burgemeester van Enschede. In dit gremium vindt eens per maand besluitvorming plaats. Agendasetting voor het besluitvormend orgaan kan komen via de lijnen van alle O's.

7. Partnerschap met de provincie

Provincie Overijssel participeert en investeert volop in de sociaaleconomische structuurversterking van Twente. Inhoudelijk is de provincie betrokken bij de Regio Deal Twente, bij de Agenda's van/voor Twente en bij tal van andere inhoudelijke programma's in de regio. Qua structuur is de provincie deelnemer in het huidige platform Twente Board. Dat we dit partnerschap willen voortzetten, ook in de nieuwe structuur, staat voor zowel Twente als de provincie buiten kijf. Welke vorm dit partnerschap exact krijgt is onderwerp van gesprek met de provincie.

8. Regionale uitvoeringsorganisatie

Dit is de relatief kleine staf/organisatie, die het besluitvormende orgaan (en de veertien gemeenten, zie H4) op procesregie ondersteunt. Zij vormt een vaste kern, die per opgave inhoudelijk wordt aangevuld door capaciteit uit de deelnemende organisaties. Dit kunnen dus mensen uit de gemeenten zijn, maar ook medewerkers uit de andere O's. De regionale uitvoeringsorganisatie wordt geleid door een directeur, die ook fungeert als ambtelijke opdrachtgever voor de programma's die worden uitgevoerd (zie H5). In deze organisatie kunnen in beginsel, wanneer daartoe wordt besloten, ook uitvoeringstaken worden ondergebracht die de 4O's belangrijk vinden voor de impact op sociaaleconomische

infrastructuur van Twente. Dan kan het bijvoorbeeld gaan om onderdelen/funcities uit de huidige basisinfrastructuur van de Agenda voor Twente, zoals branding.

De programmaorganisatie organiseert rondom de maandelijkse vergaderingen van het besluitvormend orgaan inspiratiesessies die voor alle partners uit de multiple helix open staan. Dit betekent dat er eens per maand een 'regiodag' is. Deze dagen en met name de inspiratiesessies zorgen voor verbinding op inhoud en helpen om toekomstgericht met elkaar verder te durven kijken dan de dag van morgen. En uiteraard is er ook buiten dit model genoeg ruimte voor bestuurders om elkaar te treffen.

4. INRICHTING VAN DE SOCIAALECONOMISCHE STRUCTUURVERSTERKING: OVERHEIDSSAMENWERKING

Dit hoofdstuk licht de beslispunten 9 en 10 van het hoofdlijnen besluit toe.

Sociaaleconomische structuurversterking: Overheidssamenwerking

9. Bij de inrichting van de overheidssamenwerking uit te gaan van een bestuurlijk orgaan waarin alle 14 gemeenten zijn vertegenwoordigd. In dat overleg:
 1. Vindt besluitvorming plaats op basis van meerderheid van stemmen (1 gemeente, 1 stem) en bij financiële besluiten een gewogen meerderheid (inwoneraantal).
 2. Is unanimititeit vereist over het toevoegen van taken/onderdelen aan de samenwerking.
10. Dit bestuurlijk orgaan ambtelijk te laten ondersteunen vanuit deelnemende gemeenten en door de regionale uitvoeringsorganisatie van het 4O-orgaan.

9. Bestuurlijk orgaan

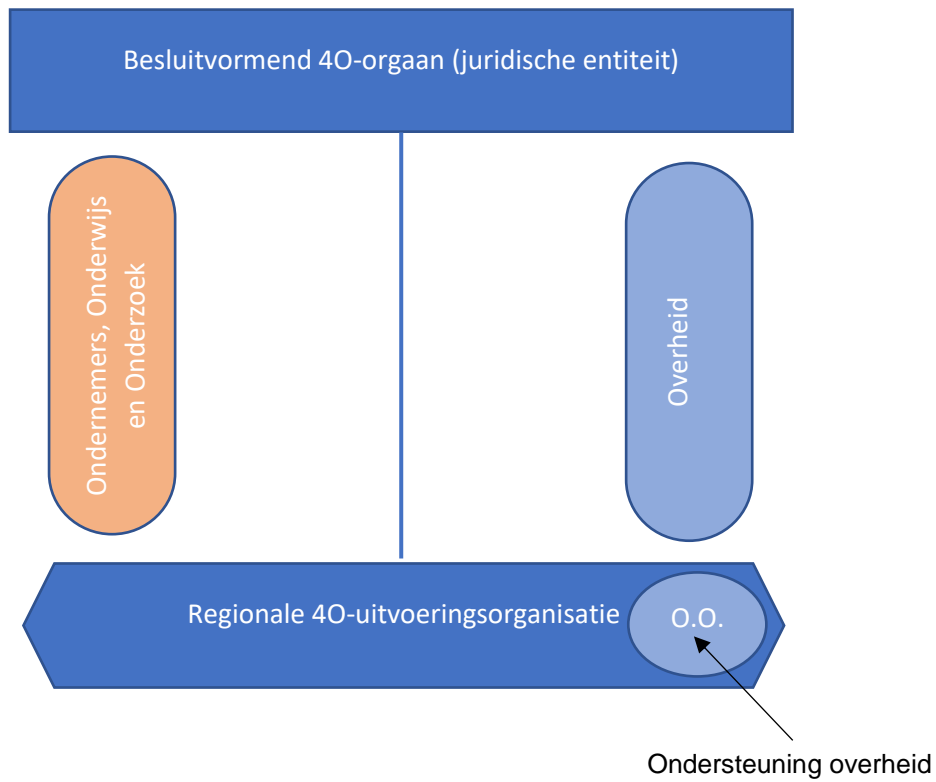
In het 4O-samenwerkingsmodel, zoals gepresenteerd in het vorige hoofdstuk, hebben drie leden vanuit de overheid zitting in het besluitvormend 4O-orgaan. De voorbereiding en afstemming voor de overheidsinbreng vindt plaats binnen een bestuurlijk orgaan waarin alle 14 gemeenten zijn vertegenwoordigd. In dat overlegorgaan, waarvan de juridische vorm nog nader uitgewerkt moet worden, vindt besluitvorming plaats op basis van meerderheid van stemmen (1 gemeente, 1 stem) en bij financiële besluiten een gewogen meerderheid (inwoneraantal).

Het bestuur bestaat uit collegeleden van de 14 gemeenten. Wie dat is – en wat ons betreft kan dat per vergadering en per onderwerp in een vergadering variëren – bepaalt uiteraard ieder college zelf. Zij kiezen vanuit hun midden een voorzitter, die tevens een van de drie vertegenwoordigers is in het besluitvormend 4 O-orgaan.

De 14 portefeuillehouders komen in dit overleg samen om met elkaar te werken aan de genoemde sociaaleconomische structuurthema's in Twente. Op dit moment bestaan hiervoor veel meer bestuurlijke en ambtelijke platforms, waaronder het pho EZ, portefeuilleberaad belangenbehartiging en de bestuurscommissie AvT. Ons advies betekent vereenvoudiging en een grotere duidelijkheid op dit gebied. De 14 portefeuillehouders komen eens per maand bij elkaar. Voor het toevoegen van taken/onderdelen aan de samenwerking is unanimititeit vereist. Nieuwe onderwerpen (buiten degene die genoemd zijn in beslispunt 1.) worden alleen toegevoegd als we het daar met z'n veertien over eens zijn.

10. Bestuurlijk orgaan wordt “secretarieel” ondersteund

De 14 portefeuillehouders in het bestuurlijk orgaan voor de overheid worden ondersteund door een klein “secretariaat”. Het gaat dan onder andere om secretariële ondersteuning van het bestuurlijk overleg, maar ook bijvoorbeeld communicatiewerkzaamheden en strategische werkzaamheden ten behoeve van coördinatie en integraliteit. Het heeft onze voorkeur dat deze ondersteuning een plek heeft en plaatsvindt vanuit de eerder genoemde regionale uitvoeringsorganisatie. Of deze “secretariaatsmedewerkers” in dienst zijn van deze organisatie of werken vanuit detachering moet verder uitgewerkt worden. Inhoudelijk laat het bestuurlijk orgaan zich ondersteunen door ambtenaren van de deelnemende gemeenten. Schematisch ontstaat dan de volgende figuur (volgende pagina).



5. PROGRAMMATISCH WERKEN

Dit hoofdstuk licht de beslispunten 11, 12 en 13 van het hoofdlijnen besluit toe.

Programmatisch werken

11. Opgaven sociaaleconomische structuurversterking oppakken binnen programma's, elk met een specifieke opdracht.
12. Bij het uitvoeren van de programma-opdracht de volgende rollen te onderscheiden: bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en ambtelijk opdrachtnemer.
13. De ambtelijk opdrachtnemer en de programmagroep te laten bemensen vanuit de deelnemende organisaties en ondersteunen de regionale uitvoeringsorganisatie van het 4O-orgaan.

Voor het aanpakken van complexe, doelgerichte opgaven wordt steeds meer gewerkt met programma's. In programma's werken mensen tijdelijk samen aan het realiseren van opgaven en doelen. Opgaven die op dat moment extra aandacht vragen, omdat ze belangrijk en urgent zijn en het niet lukt ze langs gebaande paden te realiseren. Onder sociaaleconomische structuurversterking zouden een aantal programma's kunnen vallen.

11. Programma's met een specifieke opdracht

Het succes van een programma hangt voor een belangrijk deel af van de kwaliteit van de *opdracht*: de geformuleerde doelen, de (deel-)resultaten en de hiervoor ontwikkelde aanpak. Het gaat daarbij onder meer om het goed doorgronden van de opgave en het kiezen van een effectieve aanpak om de doelen van het programma te realiseren. Een opdracht dient smart te zijn en in eerste instantie te gelden voor maximaal 2 jaar. Dit schept duidelijkheid. Na een jaar wordt de voortgang besproken en wordt een 'go-no go' beslissing genomen.

Besluitvorming over de opdracht vindt plaats in het besluitvormend 4O-orgaan. Een voorstel tot besluitvorming kan komen vanuit elke O. Zo kunnen de 14 portefeuillehouders binnen de overheid samen een programma-opdracht (laten) voorbereiden en deze ter besluitvorming voorleggen aan het besluitvormend orgaan. Ook de ondernemers, onderwijs en/of onderzoek kunnen voorstellen een sociaaleconomische opgave op te pakken in een gezamenlijk programma.

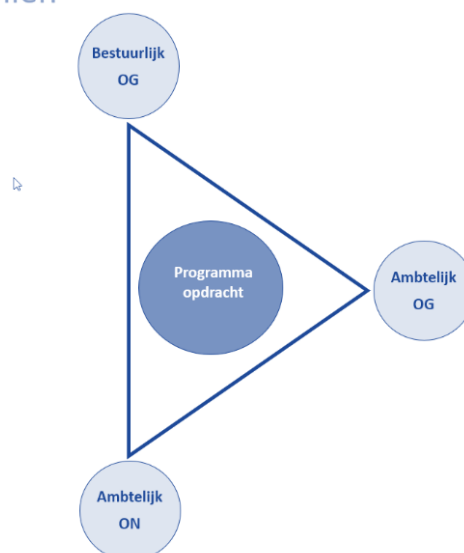
12. Rollen binnen programma's

Bij het uitvoeren van de programma-opdracht worden de volgende *rollen* onderscheiden:

- Bestuurlijk opdrachtgever (OG)
- Ambtelijk opdrachtgever (OG)
- Ambtelijk opdrachtnemer (ON)

De uitvoering van de programma-opdracht vindt met name plaats tussen de bestuurlijk OG en de ambtelijk ON. De ambtelijk OG komt met name in beeld als de gemaakte afspraken niet werken.

Rollen

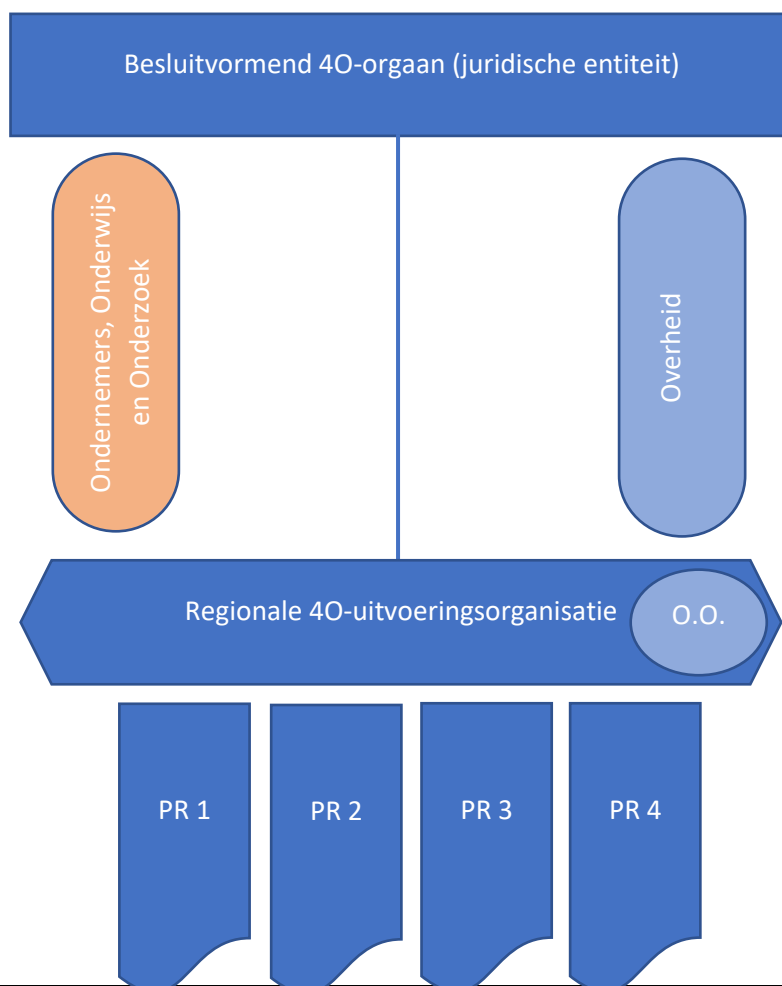


Voor de hand ligt dat de directeur van de regionale uitvoeringsorganisatie optreedt als ambtelijk opdrachtgever. Verder stellen wij voor om een portefeuillehouder op te laten treden als bestuurlijk opdrachtgever. Het kan gaan om iemand uit de 'groep van 14' of een andere bestuurder. Primair gaat het om iemand met een grote betrokkenheid en/of affiniteit bij het thema. Echter, centraal staat de inhoudelijke opgave en de 4O-samenwerking. Het is dus goed mogelijk dat bij een opgave die bijvoorbeeld veel onderzoek vergt de directeur van de onderzoeksinstelling voor dat programma de ambtelijk opdrachtgever is. En wellicht zouden wij het bestuurlijk opdrachtgeverschap moeten invullen door koppels, waarbij telkens twee vertegenwoordigers uit verschillende O's samen bestuurlijk trekker zijn. Hierdoor krijgt de 4O-samenwerking ook op dat vlak concreet vorm.

13. Rollen binnen programma's

De ambtelijk opdrachtnemer (ook wel programmamanager) en de bemensing van de programmagroep komt vanuit de deelnemende organisaties zelf. Deze functionarissen worden gedetacheerd voor de duur van het programma. Hierdoor wordt het eigenaarschap vergroot. Leiderschap wordt verwacht op de drie onderscheiden rollen, maar ook daarbuiten. Als bijvoorbeeld bemensing van programma's niet plaatsvindt, wordt van de Kring van secretarissen verwacht dat zij acteren.

Programma's (PR) worden procesmatig ondersteund vanuit de regionale uitvoeringsorganisatie. Zij zorgen voor procesregie en doen dit onafhankelijk en integraal. De inhoudelijke kennis en ondersteuning komt vanuit de deelnemende organisaties.



6. VERVOLG

Tot slot het laatste beslispunt van het hoofdlijnen besluit.

Vervolg

14. Het advies van de gemeentesecretarissen leidend te laten zijn voor de richting van de regionale samenwerking en de verdere uitwerking/inrichting door het DB ter hand te laten nemen.

14. Advies “Versterking door focus en eenvoud”

Op diverse momenten en in diverse gremia is gesproken over de toekomst van de regionale samenwerking en de toekomstige vormgeving (richting en inrichting) van onze gemeenschappelijke regeling Regio Twente. De secretarissen hebben bij de uitwerking vier algemene uitgangspunten gehanteerd: (1) Focus op inhoudelijke thema's; (2) Klein, simpel en flexibel; (3) Duidelijk en transparant; en (4) Eigenaarschap/leiderschap. Dit heeft geleid tot dit advies en hoofdlijnen besluit.

Deze nieuwe manier van samenwerking in de multiple helix vraagt een nieuwe mindset. Méér werken vanuit vertrouwen. En los durven laten. Maar wij zijn er van overtuigd dat dat nodig is om onze gezamenlijke doelen en opgaven te realiseren.

Door de opgaven rond sociaaleconomische structuurversterking op deze manier aan te pakken, versnellen en versterken wij met focus en eenvoud onze regionale samenwerking. Wij moderniseren onze samenwerking!