

# ***Gemeentelijke Twentse samenwerking***

regio  
**Twente**



## *Plan van aanpak heroriëntatie*

Datum: 10 december 2012  
Status: 0.3  
Opsteller: S. L. van der Steen, G. P. Oudenaarden

# Colofon

**Uitgave**

...

**Datum**

10 december 2012

**Auteur**

S. L. van der Steen, G.P. Oudenaarden

**Adresgegevens**

Regio Twente

Postbus 1400

7500 BK Enschede

[s.vandersteen@regiotwente.nl](mailto:s.vandersteen@regiotwente.nl)

[b.oudenaarden@ggdtwente.nl](mailto:b.oudenaarden@ggdtwente.nl)

**Versieblad**

<b>Versie</b>	<b>Datum</b>	<b>Wijzigingen</b>
1	15-11-2012	Lay-out aangepast en raming ingevoegd
2	20-11-2012	Samenhang met andere processen/projecten uitgewerkt, planning aangepast en risico's toegevoegd
3	10-12 2012	
4		
5		
6		



# 1 Achtergrond

## 1.1 Aanleiding voor het project

Op 4 juli 2012 is door de Regioraad de programmabegroting 2013 vastgesteld. Daarbij kwam aan de orde of gezien de huidige ontwikkelingen bij gemeenten er bij Regio Twente een verdergaande bezuiniging op de budgetten moet plaatsvinden. Hiervoor heeft de Regioraad op 10 oktober 2012 een onderzoekstraject vastgesteld<sup>1</sup>. Daarnaast heeft de Regioraad gepleit voor een meer fundamentele heroriëntatie op de taken van Regio Twente. Dit in het verlengde van de besluiten over het rapport Kerckhaert (2010). Om reden van het gelijk op laten lopen van de samenwerkingsambitie en financiële randvoorwaarden is er een nadrukkelijke wens een heroriëntatie uit te voeren m.b.t. 'de stip aan de horizon' aangaande de samenwerking van de Twentse gemeenten. Vragen die hierbij worden gesteld zijn:

- Hoe willen Twentse gemeenten samenwerken?
- Wat willen Twentse gemeenten samen oppakken c.q. bereiken gezien de ontwikkelingen landelijk en in de regio?
- Wat betekent de ambitie van het willen zijn van een internationaal erkende topinnovatieve regio op het gebied van High Tech systemen en materialen (Innovatiesprong) voor de samenwerking van de Twentse gemeenten?
- Wat is de bijdrage van de Twentse gemeenten aan de ontwikkeling van de drie O's (onderzoek, onderwijs, ondernemen)?
- Op welke domeinen valt winst (effectiever/efficiënter) te boeken wanneer ze in de samenwerking worden opgepakt?
- Hoe willen de Twentse gemeenten in de samenwerking te boek staan, wat moet/kan lokaal en wat moet/kan regionaal?

Twente is een landsdeel dat zelfbewust is. Waar het bruist van activiteiten op velerlei gebied. Twente wil bekend staan als een duurzame, dynamische en krachtige regio op het gebied van innovatie, mobiliteit, recreatie en toerisme, werkgelegenheid en publieke gezondheid. De gemeentelijke overheid werkt voor haar burgers en voor haar samenleving. De gemeentelijke overheid is bij uitstek de partner die partijen kan verbinden, kan stimuleren en kan ondersteunen. Dit doet zij zowel op gemeentelijk niveau, als op regionaal niveau. Twente heeft een zelfbewuste overheid die het voortouw neemt in het ontdekken van een gezamenlijke koers met ondernemers, onderwijs en onderzoek. Inhoud en wijze van samenwerken wordt daarmee randvoorwaardelijk voor het halen van de Twentse ambities.

Twente kent een lange traditie van samenwerken tussen de gemeenten. De huidige samenwerking is het startpunt van het proces waarin bovenstaande vragen beantwoord gaan worden. Samenwerkingsvormen zijn onder andere: Shared Services Netwerk Twente, Regio Twente als vehikel voor diverse onderwerpen waarbij de Twentse gemeenten samenwerken, Regio Twente als gastheerorganisatie/serviceverlener, Visitatie Regio Twente, de Veiligheidsregio Twente, de Regionale Uitvoeringsdienst en de decentralisaties in het sociale domein. Een van de opbrengsten van de hier beschreven aanpak is een overzicht van de samenwerkingsvormen tussen de Twentse gemeenten, een werkcahier. Dit werkcahier wordt gebruikt bij de inhoudelijke voorbereiding van de conferentie.

## 1.2 Opgave

De opgave voor de 14 Twentse gemeenten en Regio Twente luidt:

Het uitvoeren van een heroriëntatie van de Twentse samenwerking in het licht van de huidige en toekomstige budgettaire en beleidsinhoudelijke opgaven van het lokaal bestuur.

### **Belanghebbenden**

De belanghebbenden zijn primair de colleges van Burgemeester & Wethouders en de gemeenteraden van de Twentse gemeenten. Ook de Regio Twente is primair belanghebbend. Secundair belanghebbend zijn de Twentse burgers.

---

<sup>1</sup> "Procesvoorstel onderzoek naar doelmatigheid c.q. mogelijke bezuinigingen en heroriëntatie Samenwerkin, 10 oktober 2012g

## **Funding**

De Regioraad heeft voor het totale traject van heroriëntatie een bedrag van € 50.000,-- beschikbaar gesteld.

## **1.3 Context**

Startpunt voor het heroriëntatietraject is het rapport Kerckhaert (2010) en de huidige uitvoeringspraktijk in de Twentse samenwerking. Belangrijke elementen in de context zijn:

- de budgettaire opgaven van de gemeenten. Zowel voortvloeiend uit maatregelen vanuit het vorige kabinet (Rutte 1), als verwacht vanuit het regeerakkoord van het huidige kabinet (Rutte 2);
- de grote transities in het sociale domein, zoals wet op de jeugd en de verschuiving AWB naar Wmo;
- voornemens van het huidige kabinet omtrent de schaalomvang van het openbaar bestuur;
- het voornemen om de status WGR+ uit de wet te schrappen;
- de wensen en verwachtingen van het externe krachtenveld (onderwijs, ondernemers, onderzoek ....).

Van belang is het project Shared Services Netwerk Twente over samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering. In dit project is een conferentie voorzien in januari/februari 2013 over de wijze waarop samengewerkt wordt incl. afspraken over de governance. De resultaten worden meegenomen in de heroriëntatie gemeentelijke Twentse samenwerking. Ook de gedachte van een basisgemeente (Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten) wordt betrokken in de voorbereiding.

De heroriëntatie gemeentelijke Twentse samenwerking maakt samen met de visitatieronde onderdeel uit van het procesvoorstel van 10 oktober jl. De resultaten van deze visitatieronde staan volgens planning 11 maart 2013 ter bespreking op de agenda van het Dagelijks Bestuur Regio Twente. De conferentie waar in dit plan van aanpak sprake van is, staat gepland half maart 2013. Voor zover relevant zullen de resultaten van de visitatieronde meegenomen worden in de heroriëntatie.

## 2 Doelen, resultaat en randvoorwaarden

### 2.1 Doelen

Komen tot een gezamenlijke heroriëntatie en mogelijke herdefiniëring van Twentse gemeentelijke samenwerking voor de komende tien jaar. Het proces om hiertoe te komen; de voorbereidingen op de conferentie, de vormgeving en inhoud daarvan en het omgaan met de resultaten van de conferentie maken nadrukkelijk onderdeel uit van de aanpak zoals in dit document beschreven. Proces en product zijn hierbij in elkaar verweven.

### 2.2 Verwacht resultaat

Uiterlijk 1 mei 2013 hebben de 14 Twentse gemeenten de resultaten van de conferentie met elkaar gedeeld en afgesproken hoe hiermee wordt verder gegaan. Hierbij kan gedacht worden aan het opstellen van een "position paper" of een "charter" om het vervolg te ondersteunen.

De heroriëntatie van de samenwerking betreft zowel de inhoud als de wijze waarop de samenwerking vorm kan krijgen.

### 2.3 Randvoorwaarden

Dit plan van aanpak betreft de gemeentelijke samenwerking. Uitgangspunt is het terrein van de huidige samenwerking in de Regio Twente. Geen enkel gemeentelijk beleidsveld is uitgesloten van samenwerking. Het is aan de gemeenten dit in te brengen. Nadrukkelijk wordt ook aandacht besteed aan de gewenste gemeentelijke samenwerking, bezien vanuit ondernemers, onderwijs en onderzoek.

Essentiële randvoorwaarden in deze aanpak is de betrokkenheid van alle gemeenteraden en alle colleges van Burgemeester & Wethouders. Gemeenteraden en colleges worden uitgedaagd om hun samenwerkingsambities te uiten en vorm te geven. Op alle momenten in het proces zijn de gemeenten leidend. De Regio Twente faciliteert het heroriëntatieproces. In de aanpak wordt gewerkt met een open proces, zowel in de aanloop naar de conferentie, als op de conferentie zelf. Dit geeft de betrokkenen alle mogelijkheden en ruimte om het proces en het resultaat mede vorm te geven.

In het proces wordt waar mogelijk en waar te organiseren gebruik gemaakt van interactieve en tot creativiteit uitlokkende werkwijzen.

# 3 Activiteiten

## 3.1 Fasering

In de aanpak worden de volgende fasen onderscheiden:

1. Definitiefase: opstellen werkcahier
2. Ontwerpfase: analyse samenwerking en voorbereiding werkconferentie
3. Realisatiefase: werkconferentie en opstellen "position paper"
4. Nazorgfase: aan de slag met het "position paper"

## 3.2 Beschrijving van de fasen

### 3.2.1 Opstellen werkcahier

#### Werkzaamheden:

- inventariseren van relevante ontwikkelingen landelijk en regionaal m.b.t. gemeentelijke samenwerking;
- verzamelen gegevens over Twentse gemeentelijke samenwerking tot nu toe. Uitgangspunt hierbij is het rapport Kerckhaert, de besluitvorming over dit rapport en alle nieuwe initiatieven en ontwikkelingen na besluitvorming over dit rapport;
- bepalen stakeholders (gemeentelijke bestuurders, raadsleden, maar ook ondernemers en stakeholders uit onderwijs- en onderzoeksinstellingen);
- peilen van meningen van stakeholders over deze samenwerking; wat gaat goed en wat kan beter?
- betrekken van experts (medewerkers gemeenten, medewerkers regio, eventueel externen);
- het bondig beschrijven van relevante kenmerken van Twente;
- opstellen werkcahier waarin de verzamelde gegevens van deze fase overzichtelijk zijn opgenomen.

#### Planning:

December 2012, januari 2013 (start projectopdracht in Dagelijks Bestuur Regio Twente van 10 december 2012).

- projectgroep bijeen begin januari 2012;
- intern klankbord-overleg begin januari 2012;
- projectgroep email-reactie eind januari 2012.

Resultaat: kort en bondig werkcahier samenwerking Twentse gemeenten

### 3.2.2 Analyse samenwerking en voorbereiding conferentie

#### Werkzaamheden:

- op basis van het werkcahier inventariseren bij stakeholders en experts wat onderdeel moet blijven uitmaken van de samenwerking, wat niet meer, wat ontbreekt en wat anders kan en moet;
- het palet van samenwerkingsvormen in beeld brengen;
- inhoudelijkheid van de conferentie vaststellen en uitwerken;
- draaiboek conferentie maken.

Planning: februari 2013

- projectgroep bijeen begin februari 2013;
- intern klankbord-overleg begin februari 2013;
- Bezoek aan de 14 Colleges in januari en februari 2013 (uitgevoerd door mw T. Vos en de heer P. den Oudsten);



- Regioraadsvergadering van 13 februari: klankbordfunctie;
- klankbordgroep gemeentesecretarissen half februari 2013;
- projectgroep bijeen begin maart 2013.

Resultaat: inhoud en draaiboek conferentie

### 3.2.3 Conferentie en "position paper"

Werkzaamheden:

- met behulp van een werkconferentie wordt de Twentse gemeentelijke samenwerking belicht, gedeeld en mogelijk geherdefinieerd. De conferentie is een interactieve bijeenkomst met een verscheidenheid aan onderwerpen en werkvormen. Deels plenair (start en samenvattende sluiting), deels bestaat de conferentie ook uit deelsessies waarin naar interesse deelgenomen kan worden. Bij de conferentie worden meningen van stakeholders en experts ingebracht om de gemeenten te laten spiegelen. Het gaat immers niet alleen om de gemeenten zelf en de onderlinge samenwerking, maar ook om het acteren in coalities met ondernemers, onderwijs en onderzoek. Dat kan om hele andere of vernieuwde samenwerkingen vragen.
- De uitkomsten van de werkconferentie worden vertaald naar een document. Dat kan een position paper zijn. Maar voorstel is om de vorm de inhoud te laten bepalen.

Planning: maart (half maart conferentie, eind maart resultaten beschikbaar), april, mei 2013

- projectgroep bijeen eind maart 2013;
- intern klankbord-overleg eind maart 2013.

**Opmerking**: Regioraadsvoorstel resultaten in Dagelijks Bestuur Regio Twente van 8 april 2013

**Opmerking**: kennis nemen van de resultaten en instemmen met voorgesteld vervolg (inclusief de vorm waarin) in Regioraadsvergadering van 8 mei 2013

Resultaat: geslaagde conferentie en gedragen resultaten

### 3.2.4 Verder met het resultaat

Werkzaamheden:

- lancering "position paper" in regionaal en nationaal verband;

Planning: mei, juni, juli 2013.

- projectgroep bijeen half mei 2013;
- intern klankbord-overleg half mei 2013.

# 4 Projectmanagement

## 4.1 Projectplanning en beheersing

### 4.1.1 Geld

Voor het gehele traject is € 50.000,-- beschikbaar.

De raming voor de aanpak is als volgt:

- Conferentie	€ 20.000
- Extern inhoudelijk en communicatief advies/ondersteuning	€ 10.000
- Inzet stakeholders en experts, ook tijdens conferentie	€ 10.000
- Vormgeving en drukwerk	€ 8.000
- Projectassistentie	€ 2.000

### 4.1.2 Organisatie

#### Bestuurlijk opdrachtgever

Bestuurlijk opdrachtgever voor het project is het Dagelijks Bestuur van Regio Twente. Namens het Dagelijks Bestuur is de heer P. den Oudsten gemandateerd bestuurlijk trekker. Dit in nauwe afstemming met de heer R. Cazemier aangaande toekomstbestendigheid van Regio Twente en de heer R. Welten aangaande servicegerichte samenwerking.

#### Ambtelijk opdrachtgever

Ambtelijk opdrachtgever voor het project is mw. T. Vos, secretaris-directeur bij Regio Twente.

#### Projectleiding

De projectleiding bestaat uit mw S. van der Steen (projectleider), de heer B. Oudenaarden (projectmedewerker) en mw. W. Deinum (projectassistent). De projectleider zorgt samen met de projectmedewerker voor aansturing van het project, binnen de daarvoor gestelde randvoorwaarden (tijd, geld).

Voor aansturing en bewaking van het project wordt een tweewekelijks **opdrachtgeversoverleg** ingepland met de ambtelijke opdrachtgever. Indien gewenst zal deze frequentie worden aangepast.

De projectleiding wordt ondersteund door een projectassistent. De werkzaamheden bestaan uit secretariële en inhoudelijke ondersteuning bij samenstellen werkcahier en eindresultaat en verslagen/afsprakenlijsten.

Ureninschatting projectleider: 2 dagen/week gedurende 6 maanden

Ureninschatting projectmedewerker: 1 dag/week gedurende 6 maanden

Ureninschatting projectassistent: 1/2 dag/week gedurende 6 maanden

#### Projectgroep

Voor uitvoering van dit project wordt een (ambtelijke) **projectgroep** samengesteld. De samenstelling is als volgt:

- 3 deelnemers vanuit samenwerking Netwerkstad Twente
- 1 deelnemer vanuit West-Twente4-gemeenten
- 1 deelnemer vanuit Haaksbergen-Hof van Twente
- 1 deelnemer vanuit Dinkelland-Tubbergen-Losser
- 2 deelnemers Regio Twente

Bij de samenstelling van de projectgroep wordt gestreefd naar een spreiding van beleidsvelden.

Ureninschatting: 6 dagen per projectgroep lid gedurende 6 maanden

In de definitiefase komt de projectgroep begin december 2012 bijeen en reageert half januari schriftelijk op het werkcahier.

In de ontwerpfase komt de projectgroep eind januari 2013 bijeen en half februari 2012 om de inhoud van de conferentie en het draaiboek vast te stellen. De projectgroep kan een taak krijgen in de inhoudelijke uitvoering van de conferentie (realisatiefase).

In de nazorgfase komt de projectgroep na de conferentie bijeen om het "position paper" vast te stellen.

De primaire taak van de projectgroep is het verzamelen/inventariseren van benodigde gegevens en geven en commentariëren van gevraagde focus.

#### Extern adviseur

Voor de inhoudelijke ondersteuning wordt gebruik gemaakt van de adviesdiensten van een extern adviseur, drs J.H. de Baas, de Baas Management.nl.

#### Klankbordgroepen

Voor het begeleiden van het proces worden 2 klankbordgroepen ingesteld, een interne en een externe.

In de externe klankbordgroep neemt een aantal gemeentesecretarissen deel. Deze klankbordgroep heeft tot doel om buiten de waan van de dag, maar vanzelfsprekend bewust van de opgaven, politieke complexiteit en kansen, het proces te spiegelen, aan te vullen en nieuwe wegen te wijzen.

De interne klankbordgroep bestaat uit een aantal medewerkers van Regio Twente en dient voor het intern spiegelen en ondersteunen van de projectleiding.

Ureninschatting externe klankbordgroep: 3 dagdelen gedurende 6 maanden

Ureninschatting interne klankbordgroep: 5 dagdelen gedurende 6 maanden

#### Communicatie

Voor het organiseren van de conferentie en de eventuele publicatie wordt gebruik gemaakt van de diensten van Team Communicatie van Regio Twente. In de interne klankbordgroep nemen mw K. Effing en mw K. Schoneveld deel. Indien de conferentie extra communicatie-inzet vraagt kan in afstemming met Team Communicatie ook extern advies ingewonnen kunnen worden.

#### Financiën

Voor de financiële bewaking van het project wordt de heer M. Bekhuis aan het project verbonden.

### 4.1.3 Risico's

Het plan van aanpak kent drie risico's:

- de gemeentelijke bezetting van de voorgestelde projectgroep en klankbordgroep komt niet tijdig rond;
- de samenhang met andere projecten en processen is zo complex dat dit belastend is voor de inhoud en planning van dit plan van aanpak;
- de planning kent een strakke doorlooptijd om in mei 2013 de resultaten te kunnen presenteren in de Regioraad.

### 4.1.4 Communicatie

De wijze waarop het proces van heroriëntatie gemeentelijke Twente samenwerking wordt vormgegeven zit vol met communicatie vraagstukken. Ook zijn er veel relaties met projecten als Regiobranding, Shared Services Netwerk Twente, e.d. Team Communicatie wordt met name om deze reden toegevoegd aan de interne klankbordgroep.

De resultaten van de werkconferentie kunnen aanleiding geven tot het opzetten van een communicatiestrategie. Daarin is in deze aanpak niet voorzien. Communicatie is een terugkerend aandachtspunt in het tweewekelijks opdrachtgeversoverleg.