



Twenterand

Onderzoek uitvoeringskracht



Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag

Juni 2020

Inhoud

Inleiding op het onderzoek.....	3
1. Samenvattend	4
2. Beschrijving Twenterand	5
3. Politieke context	6
4. Lokaal beleid	6
5. Financiën.....	8
6. Organisatie en personeel	10
7. Samenwerking.....	12
8. Kaders, rol en taakverdeling.....	14
9. Conclusie.....	15
Gebruikte bronnen	17
Bijlage I Gesprekspartners Gemeente Twenterand	18
Bijlage II Geraadpleegde documenten.....	19

Inleiding op het onderzoek

Het VNG-bestuur heeft het VNG-bureau de opdracht gegeven om meer inzicht te geven in de feitelijke gegevens rond de uitvoeringstaken van gemeenten. Dit naar aanleiding van de stapeling van taken, de financiële situatie van gemeenten als gevolg van de decentralisaties in het sociaal domein en toekomstige taken in (onder andere) het fysieke domein en discussies die in het licht daarvan plaatsvinden over de kwaliteit van de uitvoering en de randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn. Zo heeft de Raad van State grote twijfels over de beschikbare capaciteit bij gemeenten voor de implementatie van het klimaatakkoord en de Omgevingswet. Feitelijke gegevens kunnen helpen om te duiden welke factoren invloed hebben op de uitvoering en welke daarvan binnen en buiten de invloedssfeer van gemeenten liggen. Daarmee kunnen we zowel gemeenten als het kabinet adviseren wat er nodig is om die uitvoeringskracht te verstevigen.

Dit project heeft als doel om beter zicht te krijgen op de uitvoeringskracht van gemeenten als het gaat om hun bijdrage aan de grote maatschappelijke opgaven en transities en om feitelijke gegevens hierover te duiden. Het is een aanvulling op de inzichten die we op dit moment verkrijgen uit het traject van de visitatiecommissie financiële beheersbaarheid sociaal domein. De centrale vraagstelling is:

Wat zijn de factoren en randvoorwaarden die bepalend zijn voor de uitvoering van huidige en nieuwe taken in het fysiek en sociaal domein?

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek naar uitvoeringskracht bestaat uit een literatuuronderzoek, data-analyse en casestudies in de vorm van verdiepende gesprekken met gemeenten. Daarnaast vinden er aanvullende gesprekken plaats met (kringen van) gemeentesecretarissen, waarbij wordt getoetst of de bevindingen afkomstig uit de verdiepende gesprekken met de gemeenten breder worden herkend. De rode draden uit deze verschillende sporen zullen worden opgetekend in essays over (de randvoorwaarden voor) uitvoeringskracht.

Het bezoek aan de gemeente Twenterand is de eerste casestudy van dit onderzoek. De gesprekken voor deze casestudy vonden plaats op 25 februari 2020 te Vriezenveen. De gemeente Twenterand is één van de gemeenten die ook door de visitatiecommissie financiële beheersbaarheid in het sociaal domein is bezocht. Voor de overige casestudies worden gemeenten geselecteerd op basis van criteria, zoals grootte, ligging en stedelijkheid. De gemeente Twenterand valt in de groottecategorie 20.000-50.000 inwoners, weinig stedelijk en gesitueerd in de provincie Overijssel.

Leeswijzer

Deze rapportage geeft het beeld weer, opgetekend uit de documenten en de gesprekken van de gemeente Twenterand. Na de samenvatting, volgt de beschrijving van de gemeente, en vervolgens gaan we in op een aantal thema's: lokaal beleid, financiën, organisatie en capaciteit, (regionale) samenwerking, de kaders, rol en taakverdeling van gemeentelijke uitvoering en bestuurderskracht. Alle bronnen die naast de gesprekken zijn gebruikt, zijn in de bijlage toegevoegd.

1. Samenvattend

De gemeente Twenterand is een plattelandsgemeente gelegen in de regio Twente, provincie Overijssel. Twenterand heeft negen kernen en telt bijna 34.000 inwoners. Met een bevolkingsdichtheid van 318 inwoners per vierkante kilometer kan Twenterand worden omschreven als weinig stedelijk¹. De gemeente heeft zowel te maken met groene druk als met grijze druk.² Ondanks de groene druk is, op basis van de statische gegevens, de verwachting dat de regio waar Twenterand onderdeel van uitmaakt tussen 2018 en 2050 met 9% zal krimpen³.

De gemeente beschrijft zichzelf als “een plattelandsgemeente met grootstedelijke problematiek”. Onder deze grootstedelijke problematiek verstaat de gemeente het grote aantal jeugdigen in de jeugdzorg, het relatief grote aantal probleemgezinnen en bijvoorbeeld het lagere gemiddelde opleidingsniveau. Dit is mede terug te voeren op de veencultuur. In vergelijking met andere gemeenten van vergelijkbare grootte liggen de uitgaven in het sociaal domein 30% hoger⁴.

Mede doordat deze kosten zwaar drukken op de begroting, ontstaat een beeld van een gemeente in de overlevingsstand: er is nauwelijks ruimte voor lokale afwegingen en beleidskeuzes en de gemeente geeft aan dat de hoge lasten op het sociaal domein ten koste gaan van lokale voorzieningen, preventie, leefbaarheid, investeringen in de wijk en woningen. Dit is terug te zien aan de investeringsquote van de gemeente, die erg laag is: -1,4%⁵.

De beperkte financiële middelen uit het gemeentefonds (De Algemene Uitkering) zorgen niet alleen voor beperkte ruimte voor lokale afwegingen. Het zorgt ervoor dat de grote maatschappelijke transitie onder druk komen te staan en ook dat onderliggende processen zoals de uitvoering van de AVG, WOO, Archiefwet en DGO, ICT-processen in de knel komen.

Aanpassingen van gedecentraliseerde taken, of verschuivende invoerdata, zoals bij de omgevingswet, resulteren in onduidelijkheid en handelingsverlegenheid voor de gemeentelijke organisatie. Het leidt in Twenterand tot een afwachtende houding ten aanzien van de invulling van nieuwe trajecten en de manier waarop de uitdagingen het beste het hoofd geboden kunnen worden.

Zowel het college als de ambtelijke organisatie constateren dat regionale samenwerking ontzettend belangrijk is voor de slagkracht van de gemeente, maar dit wordt per domein anders ervaren en ingericht. In het sociaal domein wordt de regionale samenwerking constructiever beoordeeld dan in het fysieke domein of voor bedrijfsvoering, waar veel aspecten als lokale keuzes worden bestempeld en daarom bij gemeente zelf georganiseerd worden. De gemeenteraad ervaart een gebrek aan sturingsmogelijkheden in de regionale samenwerking, met name op het gebied van de jeugdzorg.

¹ Centraal Bureau voor de Statistiek (z.d.). Gemeentegrootte en stedelijkheid.

² De demografische druk geeft inzicht in de verhouding van de groep tot het werkende deel van de bevolking. Voor groene druk wordt dit berekend door het aantal personen onder de 20 te delen door het aantal personen tussen de 20 en 64 jaar. Op een vergelijkbare wijze wordt de grijze druk berekend door het aantal inwoners dat 65+ is te delen door het aantal inwoners tussen de 20 en 64.

³ Plan Bureau Leefomgeving & Centraal Bureau voor de Statistiek (2019, 10 september). PBL/CBS Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2019-2050: Belangrijkste uitkomsten.

⁴ Centraal Bureau voor de Statistiek (2017). Iv3-data van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en/of waterschappen, verzameld door het CBS.

⁵ Waarstaatjegemeente.nl, beschikbare periode 2018.

Tegelijkertijd komt het beeld naar voren van een gemeente die, ondanks dat zij voor een aantal grote opgaven staat, met inzet en enthousiasme aan de slag is. De gemeente is druk bezig met hoe zij met haar beperkte capaciteit zo goed mogelijk de dienstverlening richting haar inwoners in stand kan houden. Daar waar ruimte is om lokaal maatwerk te leveren wordt deze ruimte opgezocht en benut. Om haar maatschappelijke taken goed te kunnen uitvoeren, zijn niet alleen de samenwerkingen met gemeenten uit de regio van belang, maar ook goede samenwerking met medeoverheden zoals de provincie Overijssel en het Rijk.

2. Beschrijving Twenterand

De gemeente Twenterand is op 1 januari 2001 ontstaan uit een fusie tussen de voormalige gemeenten Den Ham en Vriezenveen. Het is een gemeente met bijna 34.000 inwoners, gesitueerd in de regio Twente in Overijssel.

De gemeente typeert zich als een plattelandsgemeente, met mooie natuur, sterke bedrijven, een actief verenigingsleven en succesvolle evenementen, zoals de Randrock, Tot de Nek in de Drek, het historisch schouwspel in Den Ham of American Tukkerday⁶. Met een bevolkingsdichtheid van 318 inwoners per vierkante meter behoort de gemeente tot de categorie 'weinig stedelijk'⁷.

Twenterand bestaat uit negen kernen: Bruinehaar, Den Ham, Geerdijk, De Pollen, Vriezenveen, Vroomshoop, Weitmanslanden, Westerhaar-Vriezenveensewijk en Westerhoeven. Het gebied is van oudsher veengebied. Dat dit destijds veelal wat armere gebieden waren, is nog steeds terug te zien in de bevolkingssamenstelling en wordt weerspiegeld in de relatief grote opgave in het sociaal domein.

Twenterand is een relatief jonge gemeente qua bevolkingssamenstelling, met een hoger dan gemiddeld percentage jongeren onder de 18. Het percentage werkzame beroepsbevolking ligt een stuk hoger dan andere vergelijkbare gemeenten. De gemeente heeft te maken met groene druk en grijze druk, ondanks de groene druk wordt op basis van de statistische gegevens verwacht dat de bevolking van gemeente Twenterand tussen 2018 en 2050 met 9% zal krimpen⁸. Daarnaast heeft de gemeente ten opzichte van de rest van Nederland iets meer laagopgeleiden (33,3% t.o.v. 21,1%) en iets minder hoogopgeleiden (22,3% vs. 37,2%). Opvallend is daarbij dat, ten opzichte van Nederland (8,2%), Twenterand 5,3 % huishoudens heeft met een laag inkomen t.o.v. 8,2% landelijk⁹.

⁶ Gastvrij Twenterand (z.d.). Geraadpleegd van <https://www.gastvrijtwenterand.nl/Agenda/> en informatie van de gemeente Twenterand.

⁷ Overheid.nl – Almanak Twenterand (z.d.)

⁸ Plan Bureau Leefomgeving & Centraal Bureau voor de Statistiek (2019, 10 september). PBL/CBS Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2019-2050: Belangrijkste uitkomsten.

⁹ Centraal Bureau voor de Statistiek (z.d.)

3. Politieke context

De politieke context in de gemeente Twenterand is als volgt te schetsen: het college in Twenterand bestaat uit 4 wethouders, die ook werkzaam zijn als kernwethouders, en de burgemeester. Sinds 2017 heeft Twenterand een waarnemend burgemeester, en er is op dit moment nog steeds een burgemeestervacature. Een eerste sollicitatieronde leverde onvoldoende kandidaten op. In februari 2020 is de zoektocht opnieuw opgepakt. Het college heeft sinds de installatie dezelfde samenstelling.

De gemeenteraad telt 23 zetels en 7 fracties. Van deze fracties zijn 4 eenmansfracties. De coalitie, bestaand uit Gemeentebelangen Twenterand en de ChristenUnie, bestaat uit 15 raadsleden. De oppositie, bestaand uit 8 raadsleden, wordt gevormd door het CDA, SGP, PVV, VVD en PvdA-GL.

Het gemeentebestuur en de gemeentelijke organisatie kunnen en willen het niet alleen. De afgelopen jaren is ingezet op samenwerking met de samenleving en de regio om beleid en uitvoering te realiseren. De gemeente merkt in de afgelopen jaren een verminderende belangstelling voor politiek. Tegelijkertijd worden inwoners mondiger, burgerparticipatie is in opkomst.

De coalitie heeft in het coalitieakkoord de wens uitgesproken om de Twenterandse samenleving het gevoel en vertrouwen terug te geven dat de politiek van en voor haar is. Om dit te bewerkstelligen werkt de gemeente met kernwethouders en kernbudgetten, zodat elke inwoner kan en mag meedoen en meedenken en dat zij zich gerepresenteerd voelen.

Regionale samenwerking is noodzakelijk met oog op de grote opgaven waarvoor gemeenten staan. Dit erkent de gemeenteraad volmondig, maar raadsleden zien de focus op samenwerking ook als zorgelijk. De raad ervaart weinig sturingsruimte in regionaal verband en voelt dat ze vanuit Den Haag taken opgelegd krijgt waarbij de ruimte beperkt is of steeds meer beperkt wordt. Ook ziet de raad soms niet altijd het nut van het beleggen van taken op gemeenteniveau, als ze verplicht op regionaal uitgevoerd moeten worden. Er wordt gevoeld dat de gemeente steeds meer een uitvoeringsorganisatie wordt van het Rijk.

In de regionale samenwerking kan een portefeuillehouder een verschil maken. Twenterand geeft aan dat met name in het sociale domein een bestuurlijke voortrekkersrol en netwerk erg heeft geholpen bij het vormgeven van regionale samenwerking en nog steeds vruchten afwerpt.

4. Lokaal beleid

De gemeente Twenterand ervaart de lokale beleidsvrijheid voornamelijk als relatieve vrijheid, door het grote aandeel van wettelijke, niet-beïnvloedbare taken en strakke kaders voor de uitvoering. Bovendien wordt de keuzevrijheid verkleind door beperkte middelen: in het sociaal domein zijn de uitgaven van Twenterand relatief hoog in vergelijking met soortgelijke gemeenten (30% hoger)¹⁰. Daarnaast zullen door nieuwe wetgeving, zoals de Omgevingswet en de Wet Kwaliteitsborging voor

¹⁰ Centraal Bureau voor de Statistiek (2017). Iv3-data van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en/of waterschappen, verzameld door het CBS.

het Bouwen, de legesinkomsten fors afnemen. Dit zorgt voor financiële druk waardoor de ruimte voor lokaal beleid en ambities, ook in andere domeinen, financieel beperkt wordt. De gemeente ervaart weinig mogelijkheden om meer speelruimte te creëren: er zijn 'weinig knoppen om aan te draaien' en daar waar mogelijkheden waren, zijn deze reeds benut, zoals de verhoging van de OZB van 40% gedurende de huidige coalitieperiode.¹¹

De gemeente ervaart dat de verschillende decentralisaties aanvankelijk gepaard gaan met heel veel ruimte om eigen invulling te geven en (organisatorische) keuzes te maken, maar dat die ruimte gaandeweg toch steeds meer wordt dichtgeregeld. Zo zouden de decentralisaties binnen het sociaal domein aanvankelijk veel beleidsvrijheid bieden, maar is deze in de afgelopen jaren steeds verder dichtgetimmerd met gedetailleerde regelingen en aanvullende AMvB's, zoals bijvoorbeeld de AMvB reële kostprijs en het Wmo abonnementstarief. Dit is voor de uitvoering van de gemeente lastig, omdat men door de opeenvolgende wijzigingen in regelgeving niet weet welke lokale beleidsvrijheid men heeft. Het risico is dat dit ook in het fysieke domein zal gebeuren en dat de gemeente dan een "uitvoeringsachterstand" zal krijgen (bijvoorbeeld bij invoering Omgevingswet en Uitvoering Klimaatakkoord). Er verandert gedurende het wetgevingsproces vaak nog zoveel, dat voorbereidende werkzaamheden soms weer teruggedraaid moeten worden. Dus wacht men liever tot de wet ondertekend is. Over het algemeen wordt gezien dat alle decentralisaties met verschillende typen van wetgeving en financiering gepaard gaan en dat dit voor de administratie additionele lasten oplevert.

Naast een behoefte aan duidelijkheid over de mate van beleidsvrijheid heeft de gemeente ook behoefte aan een juiste balans van zaken die gemeenten zelf kunnen regelen en zaken die landelijk geregeld worden. Twenterand wil enerzijds lokaal keuzes kunnen maken, maar te veel vrijheid kan ook weer verlamdend werken, omdat urgentie en kaders missen. Ook als er geen wettelijk vastgelegde kaders zijn, kan het goed zijn om op bovenregionaal of zelfs landelijk niveau als gemeenten afspraken te maken. Dit vergroot de uniformiteit tussen regio's en daarmee de efficiency, zeker ook voor bovenregionaal werkende partners/aanbieders.

Door de financiële druk op de gemeente ontstaat een beeld van een gemeente met weinig ruimte om eigen ambities waar te maken: er is zeer beperkt ruimte voor lokale afwegingen. De tekorten gaan volgens de gemeente ten koste van lokale voorzieningen, preventie, leefbaarheid, investeringen in de wijk en woningen. Een voorbeeld hiervan is het plan voor een nieuw overdekt zwembad, waarvan de realisatie flink onder druk staat en daarmee vertraging oploopt. Ook zou de gemeente graag willen investeren in preventieve maatregelen in de openbare ruimte en het lokale bedrijfsleven om de sociaaleconomische situatie te verbeteren.

De gemeente ervaart belemmeringen door zowel de financiële situatie, maar ook vanwege vrij strakke kaders op provinciaal niveau, waar niet van kan worden afgeweken. Er wordt niet altijd eenheid van overheidshandelen ervaren. Zo zou de gemeente haar regionaal economische klimaat willen verbeteren door meer ruimte te bieden aan detailhandel. Detailhandel is gebonden aan provinciaal beleid. Twenterand zou graag zien dat de provincie meer kijkt naar de lokale situatie en traditionele indelingen los zou laten. Zo kunnen er bijvoorbeeld volgens het huidige beleid geen winkels geopend worden in aanloopstraten, maar in een kleine kern zoals Den Ham, met nog geen 6000 inwoners, is van aanloopstraten geen sprake en dat hindert de lokale economische mogelijkheden; bedrijven trekken daardoor naar een buurgemeente.

¹¹ Gemeente Twenterand (2018). Programmabegroting 2019.

De gemeente brengt veel taken in de uitvoering onder in samenwerkingsverbanden. Dit is deels uit noodzaak vanwege schaal en capaciteit en deels vanwege een sterk regionaal gevoel en de overtuiging dat er kracht zit in samenwerken. Hoewel de gemeente Twenterand ambtelijk veel zeggenschap en zelfs een voortrekkersrol ervaart binnen de regio Twente ten aanzien van het sociaal domein, gaat er desalniettemin lokale autonomie verloren en ontstaat er afstand tussen de gemeente (met name de gemeenteraad) en de uitvoering.

5. Financiën

Zoals eerder benoemd, zijn de lasten in het sociaal domein relatief hoog en ervaart de gemeente weinig ruimte om haar financiële situatie te beïnvloeden. Tot het voorjaar van 2018 stond de gemeente nog onder preventief toezicht vanuit de provincie. In 2020 heeft de gemeente de begroting sluitend gekregen waardoor momenteel repressief toezicht van toepassing is. De provincie geeft wel aan een verhoogd risico te zien op het domein met betrekking tot financiën¹².

Hieronder zijn de financiën in beeld gebracht in vergelijking met het Nederlandse gemiddelde van gemeenten. Hier zijn geen grote afwijkingen zichtbaar. Duidelijk naar voren komt, dat het sociaal domein veruit de grootste post is op de gemeentelijke begroting. In vergelijking met gemeenten van gelijke omvang en kenmerken liggen de totale uitgaven op het sociaal domein ongeveer 30 procent hoger¹³.

In de programmabegroting wordt aangegeven dat de gemeente te maken heeft met financieel zwaar weer als gevolg van grote onzekerheid over de financiële gevolgen van het rijksbeleid, bovendien was er sprake van een niet structureel sluitende begroting.

Baten (voor mutatie reserves)¹⁴

Onderwerp	Twenterand	Nederland
Gemeentefonds	1572	1742
Inkomensregelingen	212	345
Rijk - Ov	8	36
OZB	194	235
Riool en afval	187	213
Vergunningen & leges	32	83
Ov. inkomsten	517	632

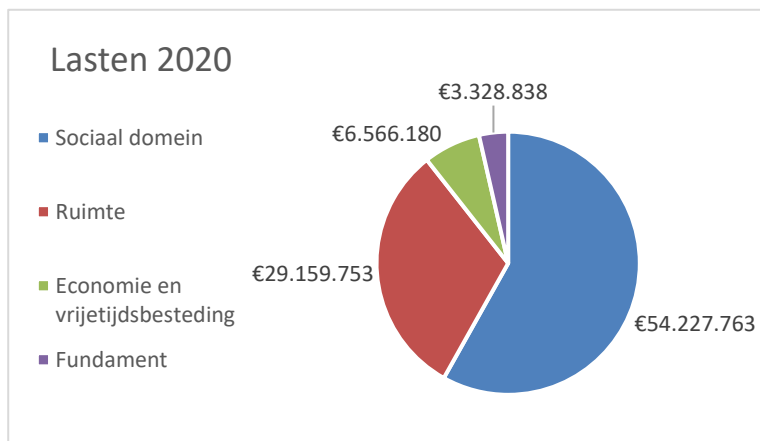
¹² Provincie Overijssel (2019). Totaalbeeld Interbestuurlijk toezicht Twenterand 2019.

¹³ Begroting en realisatie sociaal domein 2017 – gegevensrapportage visitatiecommissie financiële beheersbaarheid sociaal domein 2019/2020

¹⁴ Waarstaatjegemeente.nl Periode: 2019 Eenheid: € per inwoner. Bron: CBS - Gemeentelijke rekeningen/begrotingen

Lasten (voor mutatie reserves)¹⁵

Onderwerp	Twenterand	Nederland
Bestuur ¹⁶	678	576
Veiligheid	64	106
V&V Ec	125	304
Onderwijs	92	153
Sport Cultr Recr.	115	270
Sociaal domein	1219	1405
Vksgzhd Milieu	373	267
VH RO & SV	106	274



Hoewel de begroting voor komend jaar sluitend is gemaakt, dit is immers verplicht, geeft de gemeente aan dat zij het lastig vindt om een reële begroting op te stellen en kampen ze met tekorten. Er zijn veel onzekerheden: zo is het onduidelijk wat volumes en prijzen in het sociaal domein gaan doen. Tevens blijven de financiële gevolgen van vergrijzing onduidelijk. De

gemeente vindt het lastig om de nieuwe taken realistisch te begroten. Er is geld gereserveerd voor de implementatie van de omgevingswet, maar of dit voldoende is, blijft voor de gemeente een vraag. Investerings begroten is in deze situatie lastig en de extra opgaven voor het digitale stelsel maakt dit nog zwaarder. Tot slot heeft de gemeente geen zekerheid over de financiële middelen die zij vanuit het Rijk kan verwachten.

In de tabel hieronder zijn de baten, lasten en het saldo weergegeven voor de verschillende programma's zoals opgenomen in de begroting voor 2020¹¹.

	Baten	Lasten	Saldo
Sociaal domein	-143.656.266	54.227.763	88.172.497
Ruimte	-13.450.685	29.159.753	15.709.068
Economie en vrije tijdsbesteding	-928.780	6.566.180	5.637.400
Fundament	-982.890	3.328.838	2.345.948

¹⁵ idem

¹⁶ De salarislasten van alle onderwerpen worden toegerekend aan de post Bestuur. Bron: gemeente Twenterand.

De gemeente zou graag afwegingen willen kunnen maken waarbij niet het beschikbare budget leidend is, maar de maatschappelijke opgave. Het college wil zijn ambities graag in stand houden, omdat voorzieningen ook maatschappelijke effecten hebben. In de praktijk blijkt echter dat geld toch vaak een leidende rol speelt in de afwegingen die de gemeente maakt.

De inkomsten afkomstig uit leges nemen af door privatisering van taken in het fysiek domein en de mogelijkheid die overblijft om de inkomsten te verhogen is het verhogen van de OZB. Het college heeft al de impopulaire maatregel genomen om de OZB, verspreid over de huidige collegeperiode, met 40% te laten toenemen. Als instrument om financiële ruimte te zoeken is het naar eigen inzicht vrijwel volledig benut in relatie tot het draagvlak waarover zij beschikken binnen de gemeente. Zodoende ziet de gemeente weinig mogelijkheden om haar financiële situatie te versterken. Daarbij komt dat de gemeente de keuze heeft gemaakt om op jeugdzorg brede ondersteuning te bieden.

6. Organisatie en personeel

Naar aanleiding van een motie van de raad in 2014 is de 'Heroriëntatie op de ambtelijke organisatie' opgesteld. Doel van de heroriëntatie is de organisatie zo in te richten dat deze (financieel) gezond blijft en voortdurend kan inspelen op ontwikkelingen in de maatschappij¹⁷. De heroriëntatie ligt ten grondslag aan een aantal veranderingen voor de organisatie.

Er is voor gekozen om te ontwikkelen naar een regiegemeente. In lijn met die keuze is de organisatie ingericht als netwerkorganisatie. Er wordt ingezet op samenwerking in de regio en met inwoners, bedrijven en organisaties om, waar dat meerwaarde heeft, de taken van de gemeente daar onder te brengen en meer gebruik te maken van het potentieel van de samenleving.

De gemeente Twenterand heeft een relatief klein personeelsbestand. De gemeente heeft een formatie van 5,3 fte per 1000 inwoners, in totaal 190 FTE¹⁸. Dit is ruim lager dan de gemiddelde formatie grootte in Nederland met 8,4 fte per 1000 inwoners en ook aanzienlijk lager dan bij gemeenten van gelijke grootte, waar 6,1 fte per 1000 inwoners gemiddeld is. Het personeelsbestand is opgebouwd uit een vaste kern met een flexibele schil. Er is structureel ongeveer 20,9% inhuur¹⁹, dit is in lijn met het landelijk gemiddelde. Het ziekteverzuim ligt met 4,5% ruim onder zowel het landelijke gemiddelde als het gemiddelde bij gemeenten van gelijke grootte²⁰.

Met de heroriëntatie is programmasturing geïntroduceerd. Dit is een vorm van sturing waarbij de maatschappelijke opgaven centraal staan. Het doel van programmasturing is beter sturen op doelen, samenhang en verbinding, om complexe opgaven aan te kunnen die volgen uit ontwikkelingen in de maatschappij. Er wordt gewerkt op basis van de programma's sociaal domein, ruimte, economie en vrijetijdsbesteding en fundament.

Het bestuursakkoord en nieuwe ontwikkelingen geven input aan de programma's. De transitie van programmasturing vraagt om aanpassingsvermogen van de medewerkers. Er wordt gewerkt in rollen in plaats van functies en de andere manier van werken vraagt om andere vaardigheden en

¹⁷ Gemeente Twenterand (2015). Heroriëntatie op de ambtelijke organisatie; Lean, robuust, deskundig.

¹⁸ Gemeente Twenterand (2020). Personele kengetallen, 2020

¹⁹ Gemeente Twenterand (2020). Externe inhuur, 2020

²⁰ Alle vergelijkingen zijn gedaan op basis van, A&O, 2018

competenties van medewerkers. De uitwerking van de keuze voor deze sturingsfilosofie op de uitvoering is zichtbaar in de gehele organisatie.

Bij de heroriëntatie was een van de principes het laag beleggen van verantwoordelijkheden in de organisatie. In lijn hiermee is gekozen voor een platte organisatie met korte lijnen en deze keuze betekent wat voor de manier van leidinggeven en vraagt andersoortige competenties maar ook kennis en ervaring van het leidinggevend kader. Het is voor de gemeente dan ook een uitdaging om de strategische/tactische laag goed vorm te geven en in te vullen. Deze is momenteel eigenlijk maar beperkt aanwezig in de organisatie. Deze functies zijn onder meer lastig te vervullen vanwege beperkingen van het loongebouw en de huidige situatie op de arbeidsmarkt. Het loongebouw zorgt ervoor dat er sprake is van concurrentie met andere gemeenten om gekwalificeerd personeel aan te trekken voor strategisch/tactische posities, waarbij grotere gemeenten, met name Enschede, Almelo en Hengelo, in het voordeel zijn omdat zij vergelijkbare functies in hogere schalen kunnen plaatsen. De gemeente Twenterand merkt hierbij op dat het daardoor lijkt alsof het werken bij een grotere gemeente uitdagender is, terwijl de opgaven even groot zijn. Daarnaast hebben kleine gemeenten over het algemeen een kleiner personeelsbestand. Een kleine gemeente houdt zich, net als een grotere gemeente, bezig met een breed aantal thema's. Hierdoor zijn functies binnen deze gemeenten vaak minder specialistisch en meer generalistisch, waardoor je met meer thema's te maken hebt binnen een functie.

Door de beperkte formatie, grote span of control en hoge werkdruk in de strategische/tactische laag ligt de focus vooral op het hier en nu en is er onvoldoende tijd over om toe te komen aan strategische beleidskeuzes en reflectie. Dit draagt mede bij aan het gevoel van de gemeente dat zij in de waan van de dag leeft, maar maakt het ook moeilijker om ruimte te vinden voor strategische discussies en inzet, bijvoorbeeld over de keuzes in de jeugdzorg. Daarnaast zijn er ook specifieke functies die moeilijk te vervullen zijn, vanwege de beperkte beschikbaarheid van expertise, zoals jeugdconsulenten met SKJ-registratie of bepaalde functies in het fysieke domein. Maar ook juridisch en informatiserings-/automatiseringspersoneel is schaars. Ook het eerder vermelde loongebouw is hierbij een belemmering.

Mede door de urgentie van de complexe sociale en ruimtelijke opgaven voelt de gemeente dat ze onder druk staat. Het resultaat is dat de gemeente moeilijk toekomt aan voorbereiding op toekomstige taken; urgente problemen in het sociaal domein krijgen prioriteit boven de voorbereidingen van bijvoorbeeld de omgevingswet of de afspraken in het Klimaatakkoord. Deze komen op de achtergrond te staan, waardoor de zorg bestaat dat de gemeente niet (voldoende) voorbereid is als nieuwe regelgeving ingaat.

De kleine organisatie maakt de gemeente enerzijds slagvaardig en wendbaar. Anderzijds maakt dit de organisatie kwetsbaar. Er zijn veel éénmansfuncties: mochten deze medewerkers vertrekken of tijdelijk uitvallen, dan betekent dit dat er veel kennis verloren gaat of dat werk (tijdelijk) stil komt te liggen. Daarnaast betekent de beperkte capaciteit ook dat de gemeente keuzes moet maken: er is niet genoeg menskracht om alles op te pakken. Hierdoor is binnen de ambtelijke organisatie vaak onvoldoende ruimte om te beginnen aan nieuwe ontwikkelingen en wordt bewust de keuze gemaakt om eerst in te zetten op de actuele vraagstukken, zoals momenteel onder meer opgaven binnen het sociaal domein en (bouw) projecten in het ruimtelijk domein.

7. Samenwerking

Twenterand profiteert van een goede regionale structuur, met Twente als sterk merk²¹. Van oudsher wordt er veel samengewerkt met de 14 gemeenten in de Twentse regio²². Door de sterke regionale structuur biedt samenwerking op regionaal niveau veel kansen. Dit wordt extra versterkt door keuzes in de organisatie en de beperkte capaciteit. In het coalitieakkoord geeft de gemeente aan dat samenwerking met andere gemeenten vanuit het oogpunt van schaalvoordelen, kennisdeling en efficiëntie noodzakelijk is om zelfstandigheid te kunnen waarborgen. Zij ziet hierbij verbetering in kwaliteit en continuïteit als doel, met behoud van het zelfstandig karakter van de gemeente²³.

Binnen de regio delen gemeenten kennis en doen ze gezamenlijk inkooptrajecten en bepaalde uitvoeringstaken. Voorbeelden van regionale samenwerkingsorganisaties zijn de Omgevingsdienst Twente (ODT) en Organisatie voor Zorg en Jeugdhulp Twente/Samen 14 (OZJT/Samen14). De samenwerkingsverbanden zijn als het ware een verlenging van de gemeente zelf. Het personeel van de ODT bestaat bijvoorbeeld uit veel voormalig medewerkers van gemeenten in de regio, zij weten hierdoor goed wat er lokaal speelt en dit zorgt voor een goede verbinding en netwerk. Naast het vaste personeel stellen de gemeenten voor bepaalde taken capaciteit beschikbaar aan de ODT. OZJT, onderdeel van de Regio Twente, kenmerkt zich door een kleine kernorganisatie, die bijna alle capaciteit betreft van de 14 gemeenten.

Binnen Twenterand wordt uitgegaan van 'samenwerking tenzij', maar in de praktijk blijkt dat dit verschillend wordt afgewogen en vormgegeven per domein. In het sociaal domein verloopt samenwerking goed, binnen het fysiek domein en bedrijfsvoering is samenwerking over het algemeen minder makkelijk te realiseren. Hierbij wordt opgemerkt dat gemeenten elkaar (ambtelijk) in het ruimtelijk domein wel weten te vinden en in gezamenlijke projecten elkaar ondersteunen.

Volgens de gemeente Twenterand gaat de samenwerking binnen het sociaal domein van nature soepel, door het type medewerkers in deze sector en het type taken, die erg gericht zijn op samenwerking. Door het personeel werkzaam binnen het sociaal domein wordt aangegeven dat integraal werken zijn oorsprong vindt in het sociaal domein. En, er 'is hier geen ruimte om eigenwijs te zijn' en samenwerken betekent dat er efficiencyvoordeel te halen valt op de grotere schaal van de regio Twente. Toen duidelijk werd dat jeugdtaken een plek zouden krijgen bij de gemeente was de ambitie om samen te werken dan ook meteen aanwezig en is door Twenterand direct werk gemaakt van de bestuurlijk en ambtelijke coördinatiegroepen.

De gemeente heeft een sterke positie in de samenwerking binnen het sociaal domein. Twenterand heeft gezag opgebouwd in de regio en vervult, naar eigen zeggen en volgens OZJT, een voortrekkersfunctie. Door het vervullen van deze positie zijn er korte lijnen, er is veel contact en de gemeente bevindt zich vaak vooraan in het proces. Ze ervaren een grote mate van gezag als Twenterand. Deze voortrekkersrol hangt wel erg nauw samen met individuele medewerkers en bestuurders, waardoor het ook resulteert in een zekere kwetsbaarheid. De gemeente is zich hiervan bewust en zet daarom bij haar medewerkers sterk in op een actieve houding in de regio en een sterk netwerkend vermogen. Wel moet hieraan worden toegevoegd dat ook binnen het sociaal domein niet alles regionaal wordt uitgevoerd. De Wmo kent ook een lokale component vanwege samenwerking

²¹ Hiemstra & de Vries (2019). Herijking implementatie Omgevingswet.

²² Gemeenten behorende tot de regio Twente: Almelo, Borne, Dinkelland, Enschede, Haaksbergen, Hellendoorn, Hengelo, Hof van Twente, Losser, Oldenzaal, Rijssen-Holten, Tubbergen, Twenterand, Wierden.

²³ Gemeente Twenterand, 2018

met lokale aanbieders. De gemeente geeft dit zo vorm om zo de uitvoering dicht bij de inwoner te houden.

Binnen bedrijfsvoering wordt samenwerking deels anders ervaren. Zo wordt bedrijfsvoering gezien als iets waar je als gemeente eigen accenten wilt leggen en een eigen koers vast wilt kunnen houden. In het verleden is geprobeerd om de complete bedrijfsvoering regionaal op te pakken onder de vlag van Twentebedrijf. Dat dit geen blijvende constructie is geworden, komt volgens de gemeente Twenterand doordat het Twentebedrijf te groots was opgezet, hoge kosten met zich meebracht en te veel voorbij ging aan de eigenheid van de verschillende gemeenten. Er wordt wel samengewerkt binnen veel disciplines binnen de regio en met regiopartners (Werken voor de Twentse Overheid, salaris en EHRM, Twentse School etc). Daarnaast zijn er regionale overleggen per vakgebied.

Binnen het fysiek domein wordt ook gezocht naar samenwerking; de opgaven zijn immers zo groot dat deze zonder samenwerking moeilijk te realiseren zijn. Maar dit komt in de regio moeilijker van de grond. Er zijn ook goede voorbeelden, zoals de jarenlange samenwerking Milieu, Duurzaamheid en Afval. De samenwerking verloopt veelal op het gebied van de uitvoering, niet op beleid.

Een belangrijk deel van de uitvoering is zoals verplicht geformaliseerd in de omgevingsdienst. Op 1 januari 2019 is de Omgevingsdienst Twente (ODT) gevormd. Naast het basistakenpakket is op provinciaal niveau besloten om het takenpakket voor alle partijen uit te breiden met de uitvoerende inrichtingsgebonden milieutaken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving en een aantal specialistische taken: geluid, bodem en asbest. De ODT is gevraagd de facultatieve taak bodembeleid uit te voeren namens Twenterand. De ODT zit nog in een ontwikkelfase. Niet alle gemeenten in de regio leggen dezelfde taken neer bij de ODT: grotere gemeenten besteden minder taken uit²⁴. Hierdoor mist de ODT nog een bepaalde robuustheid, wat door de gemeente als aandachtspunt wordt bestempeld.

Ook wordt er binnen het fysiek domein gekeken naar samenwerkingen en kennisuitwisseling op verschillende schalen, regionaal, subregionaal, provinciaal en landelijk. Zo wordt met de West-Twentse gemeenten Wierden, Rijssen-Holten en Hellendoorn (WT-4 gemeenten) samengewerkt om te komen tot een Warmtevisie. Met de gemeenten Wierden, Hellendoorn, Hof van Twente, Rijssen-Holten en Twenterand wordt samengewerkt en gespard over de implementatie van de Omgevingswet en maakt Twenterand deel uit van het Omgevingsplatform Twente waarbij alle Twentse gemeenten, provincie, waterschap, GGD en VNG, enzovoort zijn aangesloten. Ook participeert Twenterand in het P10 platform in de ambtelijke werkgroep Omgevingswet.

Samenwerking is voor Twenterand onmisbaar, het vergroot de ambtelijke capaciteit en de kracht van 14 gemeenten heeft sterke meerwaarde. De gemeenteraad erkent dat samenwerking noodzakelijk is, maar door regionale uitvoering verliest de raad invloed op de besluitvorming en dit staat op gespannen voet met de rol als volksvertegenwoordiger. Een concreet voorbeeld werd gegeven over de inkoop van jeugdzorg. De raad zou hier graag zijn eigen accent willen kunnen aanbrengen, ook omdat in perspectief de gemeente Twenterand wezenlijk anders is dan andere gemeenten in de regio, maar deze keuzes worden op regionaal niveau gemaakt. In hun woorden komt hierdoor het politieke primaat onder druk te staan.

²⁴ Omgevingsdienst Twente, 2018.

8. Kaders, rol en taakverdeling

De gemeente Twenterand ervaart de kaders, rollen en taakverdeling tussen de verschillende overheidslagen vaak als onduidelijk en onvoorspelbaar. De wijze waarop taken vanuit het Rijk worden ondergebracht bij gemeenten loopt sterk uiteen. Er vindt een stapeling van taken plaats waarbij de timing, financiering en kaders onduidelijk en wisselend zijn. Daarnaast zijn de taken veelal complex en vindt de overdracht plaats in verschillende tempo's. Ook is er extra inspanning nodig op het naleven van wetten die van toepassing zijn op de verschillende domeinen, zonder dat daarvoor aanvullende middelen richting gemeenten komen, zoals de AVG, WOO, DGO en de Archiefwet.

De gemeente heeft behoefte aan een nationale overheid die een betrouwbare partner vormt. Uit ervaring blijkt dat de ingangsdata voor wetten regelmatig worden uitgesteld. Ook komt het voor dat de invulling van de wet wordt aangepast, dat het Rijk de kaderwetten steeds verder invult door voor te schrijven hoe gemeenten de uitvoering moeten doen, of verantwoordelijkheden bij nader inzien terug worden gelegd bij het Rijk. Hierdoor ervaart de gemeente moeilijkheden en handelingsverlegenheid bij het anticiperen op en uitvoeren van (nieuwe) wetten.

De gemeente is behoedzaam en huiverig om de schaarse middelen en tijd in te zetten op voorbereiding voor implementatie van nieuwe trajecten, in verband met mogelijke wijzigingen die nog plaatsvinden voordat de wetten van kracht worden. Daardoor wordt er mogelijk pas gestart met de voorbereiding op de implementatie van nieuwe wetten nadat de wet is vastgesteld. De gemeente vindt dat de vertaling van wetten naar de uitvoeringspraktijk mist vanuit het Rijk. Een goede verbinding tussen wetten onderling ontbreekt vaak op centraal niveau, waardoor gemeenten op uitvoeringsniveau (waar de verschillende wetten samenkomen) met de consequenties van dit gebrek aan integraliteit geconfronteerd worden. Een concreet voorbeeld hiervan is het passend onderwijs

De gemeente ervaart dat de werkwijze en inhoudelijke kennis van de provincie niet altijd meer aansluit bij de dynamiek van de gemeenten en bij de grote maatschappelijke opgaven en de transities. Dit is onder andere van toepassing op het interbestuurlijk toezicht. De ervaring van de gemeente hierbij is dat er te veel gefocust wordt op de cijfers en het voldoen aan normen ('afvinklijstjes'), waarbij het onderliggende doel verloren gaat. De provincie Overijssel werkt met een stoplichtmodel, dat volgens het bestuur niet meer goed aansluit bij het werken aan de huidige opgaven en interbestuurlijk samenwerken, wat vaak veel meer flexibiliteit en gezamenlijkheid vraagt. Ook de kaders die worden gesteld met betrekking tot het fysiek domein zijn, zoals eerder genoemd, volgens de gemeente vrij rigide.

De ervaring van de gemeente is dat, hoewel zij druk bezig is met transformeren, dit niet bij alle andere spelers binnen het speelveld gaande is. Zo werkt de gemeente zoveel mogelijk volgens het principe 'ja, mits...' en ervaart zij bij de provincie nog vaak de verouderde reflex 'nee, tenzij' (zie ook sectie 3. Lokaal beleid). Dit geldt niet alleen voor de provincie, de gemeente merkt dit ook op bij grote zorginstellingen en inwoners. Het succes van de transformatie is echter in zijn geheel afhankelijk van de gezamenlijke transformatie bij alle verschillende actoren.

De gemeente geeft ook aan dat te veel beleidsvrijheid verlamd kan werken; soms geven heldere kaders meer houvast, als dit aan de voorkant dan ook duidelijk is afgesproken. Een door Twenterand genoemd voorbeeld hiervan is duidelijke kaders en afwegingen op het gebied van informatisering en automatisering. De ontwikkelingen binnen dit gebied volgen elkaar in rap tempo op en het wordt steeds complexer; de gemeente vraagt zich af of ze de ontwikkelingen bij kunnen houden. De vraag

die hierbij gesteld wordt is niet alleen wat de gemeente zelf kan doen, maar ook wat de gemeente zelf moet doen. Het betreft specialistische kennis en is beleidsarm, met weinig meerwaarde om dit lokale invulling te geven. Het college geeft aan dat dit een taak is die beter landelijk belegd zou kunnen worden.

9. Conclusie

Uit de geraadpleegde documenten, de data en de gehouden interviews komt het beeld naar voren dat de gemeente Twenterand voor grote opgaven staat, met de bijbehorende kosten en afwegingen en dat dit hoge druk legt op de uitvoering, met een verschillend effect op de organisatie. De gemeente wordt op onderdelen geleefd door de waan van de dag, mede door het verschil tussen de actualiteit die om snelle actie vraagt, en de trajecten op lange termijn die lang onduidelijk blijven. Met een krap budget en beperkte formatie lijkt de organisatie in de overlevingsstand, waardoor veel flexibiliteit wordt gevraagd van medewerkers en in de verdeling van de taken. Om alle taken te kunnen blijven organiseren binnen de gemeente, maar ook om de ruimte te creëren om vooruit te kunnen kijken en denken, is er een aantal randvoorwaarden en aandachtspunten die bepalend lijken te zijn voor de uitvoering.

Een van deze aandachtspunten is de financiële druk die de gemeente voelt. De kosten zijn groot en de instrumenten om financiële ruimte te zoeken zijn naar eigen inzicht vrijwel volledig benut in relatie tot het draagvlak binnen de gemeente. De gemeente heeft hierbij behoefte aan zekerheid en duidelijkheid. Het is essentieel dat met nieuwe taken ook (voor personele uitbreiding) voldoende middelen meekomen om dit adequaat vorm te geven en hiermee extra financiële ruimte te creëren. Maar ook moet geïnvesteerd worden in de (cultuur)omslag die in de organisatie nodig is voor nieuwe taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen.

De uitvoeringskracht staat onder druk door de beperkte ruimte voor lokale afwegingen: door de financiële druk en het takenpakket. Dit vraagt een enorme inspanning en flexibiliteit van de gemeente. Hierdoor staan niet alleen nieuwe transitie onder druk, zoals merkbaar is bij de invoering van de omgevingswet en andere trajecten, maar ook het lokale voorzieningenniveau.

Daarnaast is er ook behoefte aan zekerheid omtrent de planning en samenhang van nieuwe wetten en de mate van eigen invulling hiervan. Decentralisaties gaan aanvankelijke gepaard met heel veel ruimte om eigen invulling te geven en (organisatorische) keuzes te maken, waarbij soms slechts algemene kaders worden meegegeven. Echter, na verloop van tijd wordt deze ruimte steeds verder dichtgetimmerd, waardoor weinig beleidsvrijheid resteert en de gemeente veel administratieve lasten ervaart. De gemeente heeft belang bij kaders die duidelijk en passend zijn. Daarnaast blijkt dat er vanuit het Rijk meer rekening kan worden gehouden met de praktische vertaling van wetten.

Hierbij is het van belang dat 1) rekening wordt gehouden met de totale kosten die door gemeenten gemaakt moeten worden om invulling aan de wet te geven en 2) hoe wetten en de daaraan onderliggende processen met elkaar verweven zijn, zodat dit werkzaam blijft voor de gemeente, bijvoorbeeld door impactanalyses. Dit onderstreept volgens de gemeente het belang van uitvoeringstoetsen, waarbij het van meerwaarde is om ook naar capaciteit te kijken.

Daarnaast kunnen de decentralisaties en toekomstige decentralisaties niet tot hun volledige recht komen wanneer er niet getransformeerd wordt in de hele keten. De decentralisaties vragen om een andere manier van werken van de gemeente. Het is echter voor de gemeente nog een ontwikkelopgave om gezamenlijk met de ketenpartners en stakeholders deze veranderingen door te maken (zoals provincie, instellingen sociaal domein, maar ook inwoners).

Om de uitvoering van wettelijke taken goed te kunnen waarborgen heeft de gemeente behoefte aan betrouwbare partners waar zij op kan bouwen. Hierbij is het van belang dat de gemeente een gepaste mate van beleidsvrijheid krijgt en dat bij de decentralisaties van taken duidelijk wordt wat die beleidsvrijheid precies is. Ook is daarbij van belang dat er afstemming plaatsvindt over voldoende implementatietijd. Momenteel lijkt een versterkend effect op te treden doordat de implementatie met beperkte of beperkende randvoorwaarden moet worden uitgevoerd. Niet alleen zijn de financiële kaders krap, maar ook wordt weinig tot geen rekening gehouden met de benodigde ruimte, tijd en capaciteit (zowel kwalitatief als kwantitatief) die nodig is voor nieuwe taken.

Gebruikte bronnen

A&O fonds gemeenten (2019). *Personeelsmonitor Gemeenten 2018*.

Centraal Bureau voor de Statistiek (z.d.) *Bevolking, Inkomen en besteding, Onderwijsniveau beroepsbevolking, Arbeidsdeelname*.

Centraal Bureau voor de Statistiek (z.d.). *Gemeentegrootte en stedelijkheid*.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2017). *Iv3-data van gemeenten, gemeenschappelijke regelingen, provincies en/of waterschappen, verzameld door het CBS*.

Gastvrij Twenterand (z.d.). Geraadpleegd van <https://www.gastvrijtwenterand.nl/Agenda/>

Gemeente Twenterand (2018). *Coalitieakkoord 2018 – 2022*.

Gemeente Twenterand (2020). *Externe inhuur, 2020*.

Gemeente Twenterand (2015). *Heroriëntatie op de ambtelijke organisatie; Lean, robuust, deskundig*.

Gemeente Twenterand (2020). *Personele kengetallen, 2020*.

Gemeente Twenterand (2018). *Programmabegroting 2019*.

Gemeente Twenterand (2019). *Programmabegroting 2020*. Geraadpleegd van <https://twenterand.begrotingsapp.nl/programmabegroting-2020>

Hiemstra & de Vries (2019). *Herijking implementatie Omgevingswet*.

Omgevingsdienst Twente (2018) *Dienstverleningsovereenkomst Omgevingsdienst Twente en gemeente Twenterand*.

Plan Bureau Leefomgeving & Centraal Bureau voor de Statistiek (2019, 10 september). *PBL/CBS Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2019-2050: Belangrijkste uitkomsten*.

Provincie Overijssel (2019). *Totaalbeeld Interbestuurlijk toezicht Twenterand 2019*.

VNG Visitatiecommissie (2019, 1 juli). *Twenterand eindrapportage*.

Waarstaatjegemeente.nl, beschikbare periode 2018.

Bijlage I Gesprekspartners Gemeente Twenterand

College van B&W

Martha van Abbema, *Wethouder*
Henk ten Brinke, *Gemeentesecretaris*
Bart-Jan Harmsen, *Wethouder*
Annelies van der Kolk, *Burgemeester*
Roel Koster, *Wethouder*
Mark Paters, *Wethouder*

Ambtelijke organisatie

Gerard Annink, *Programmaregisseur Ruimte*
Adelbert Aveskamp, *Manager Samenleving*
Astrid van Baars, *Programma-Adviseur Fundament*
Peter Geerdink, *Teamleider team Omgeving*
Simone Hammink, *Senior Adviseur P&O*
Christiaan Hofstede, *Programma-adviseur Ruimte & Omgevingswet*
Leonard Koppelman, *Programmaregisseur Sociaal Domein*
Dick Lammertink, *Manager Bedrijfsvoering*
Anjo Maijvis, *Programma-adviseur Ruimte*
Regina Nijenhuis, *Financieel Adviseur*
Geeske Nijhoff, *Financieel Adviseur*
Henk Spijk, *Manager Ruimte*
Riët Vermeer, *Senior Medewerker Bedrijfsvoering Sociaal Domein*
Bert de Vries, *Beleidsmedewerker Civiele Techniek en Groen*

Uitvoeringsdiensten

Evelien Fokkink, *Bestuurssecretaris / manager*
Henk Richters, *Manager Toezicht en Handhaving*

Raadsleden en griffier

Marcus Elzinga, *Fractievoorzitter Gemeentebelangen Twenterand (GBT)*
Jan Jonker, *Fractievoorzitter SGP*
Jan Kuilder, *Fractievoorzitter CDA*
Stephan Reusken, *Fractievoorzitter PvdA-Groen Links*
Gerjan Smelt, *Fractievoorzitter ChristenUnie*
Erik Veltmeijer, *Fractievoorzitter PVV*
Joke Verhage, *Plaatsvervangend griffier*

Bijlage II Geraadpleegde documenten

Adviesnota; Ambtelijke regionale samenwerking- nieuwe werkwijze per april 2019 – OZJT, *Regio Twente*, 2019

Adviesnota college van burgemeester en wethouders gemeente Twenterand; Bestuurscommissie OZJT d.d. 11 december 2019, 2019

Adviesnota college van burgemeester en wethouders gemeente Twenterand; Stand van zaken notitie sociaal domein najaar 2019, 2019

Agenda Twenterand samen duurzaam doen, 2019

Beleidskader voor gemeentelijk vastgoed Twenterand, 2019

Beleidsnota aanpassing inzamelstructuur huishoudelijk afval, 2015

Beleidsplan Vergunningverlening, Toezicht & Handhaving 2019-2022; Lokaal afgestemd Regionaal samen, 2019

Besluitvorming toekomstvisie Twenterand, 2009

Coalitieakkoord 2018 – 2022, 2018

Concept Startnota Energiestrategie Twente, 2019

Externe inhuur, 2020

Dienstverleningsovereenkomst Omgevingsdienst Twente en gemeente Twenterand, *Omgevingsdienst Twente*, 2018

Duurzaam Twenterand, *Rekenkamer West-Twente*, 2016

Duurzame Energie in Twenterand – (ruimtelijk) beleidskader, 2017

Evaluatie samenwerking Samen14/OZJT regio Twente, *BMC Advies B.V.*, 2016

Financieel toezicht Overijssel; Gemeenten en gemeenschappelijke regelingen, *Rekenkamer Oost-Nederland*, 2017

Gemeenschappelijke regeling Omgevingsdienst Twente, *ODT*, 2017

Handreiking Kwaliteitsimpuls zonnevelden, *Provincie Overijssel*, 2017

Heroriëntatie op de ambtelijke organisatie; Lean, robuust, deskundig, 2015

Herijking implementatie Omgevingswet, *Hiemstra & De Vries*, 2019

Integrale Beleidsnota Sociaal Domein 2019-2022, 2018

Landschappelijke inpassingstabel, *Eelerwoude*, 2002?

Mensen en verbindingen; Visie op dienstverlening, 2015

Nota inspraakreacties nota Beleidskader voor gemeentelijk vastgoed Twenterand, 2019

Notitie: Samenwerken aan Jeugdzorg in Twente, *Regio Twente*, 2013

Personele kengetallen, 2020

Piramidemodel & toelichting VTH beleid Twente 2018-2021, 2018

Professionalisering

Programmabegroting, 2019

Programmabegroting, 2020

Programmacontract 'Twenterand Digitaal', 2018

Stand van zaken sociaal domein, 2019

Startnotitie Implementatie Omgevingswet, 2019

Structuurvisie Twenterand; Ontwerp, 2011

De toekomst van BV Twenterand; Economische visie Twenterand, 2018

Toekomstvisie Twenterand 2030, 2009

Totaalbeeld Interbestuurlijk toezicht Twenterand 2019, *Provincie Overijssel*, 2019

Transitieprogramma Heroriëntatie, 2016

Uitvoeringsprogramma fysieke leefomgeving 2020, 2019

Werkprogramma Twenterand samen duurzaam doen, 2019

Visie op Wonen 2015-2025 Twenterand, 2015

Voortgangsrapportage Transitieprogramma Heroriëntatie; voorjaar 2017, 2017

10 leidende principes programmasturing