



Evaluatie Twentse Koers Deel 1: Evaluatierapport



Colofon

Opdrachtgever
Bestuurlijk Overleg Twentse Koers

Auteurs
Albertus Laan
Floor Sieverink
Lennart Homan
Patrick Jansen

Kenmerk
FS/25/1983/evtk

Publicatiedatum
17 november 2025

© Bureau HHM

1

2

3

4



Inhoud

Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	6
1.1 Doelstelling van de evaluatie	6
1.2 Vraagstelling.....	6
1.3 Evaluatiekader en onderzoeksvragen	6
1.4 Aanpak	9
1.5 Leeswijzer	11
2. Waarom Twentse Koers?	12
2.1 De doelstellingen van Twentse Koers.....	12
2.2 Samenwerkingsstructuur en juridische vorm.....	13
2.3 Gastheerconstructie	14
3. Van keuze naar realisatie	16
3.1 De vormgeving van Twentse Koers.....	16
3.1.1 Inrichting interne organisatie	16
3.1.2 Samenwerking met eigenaren en partners	18
3.1.3 Inhoudelijke programmering.....	20
3.1.4 Risico's en beheersing.....	20
3.2 Ervaringen met organisatievorm Twentse Koers	21
3.2.1 Algemene indruk	21
3.2.2 Inrichting Interne programmaorganisatie	21
3.2.3 De gastheerconstructie met SamenTwente	23
3.2.4 Samenwerking met eigenaren en partners	23
3.3 Ervaringen met inhoudelijke uitvoering Twentse Koers	27
3.4 De resultaten van Twentse Koers	27
3.4.1 (Tussen)resultaten binnen themalijnen en projecten	27

3.4.2 Loopt Twentse Koers op schema?.....	28
3.4.3 Benutting van resultaten	29
3.5 Externe dynamiek.....	29
3.5.1 Landelijke en regionale ontwikkelingen	29
3.5.2 Externe samenwerkingsrelaties	29
3.6 Leren & verbeteren	30
3.6.1 Zijn de missie, visie, themalijnen en projecten nog passend?.....	30
3.6.2 Doelmatigheid en effectiviteit van de samenwerkingsstructuur	31
4. Conclusies en adviezen	32
4.1 Conclusies.....	32
4.2 Adviezen voor de huidige programmaperiode.....	34
4.3 Inspelen op kansen en bedreigingen.....	35
Bijlage 1. Overzicht van documenten	36
Bijlage 2. Organogram van de interne organisatie	37
Bijlage 3. Overzicht van overlegstructuren	38
Bijlage 4. Overzicht van lopende projecten per themalijn	39



Samenvatting

Inleiding

Twentse Koers is een domeinoverstijgende netwerksamenwerking tussen 14 Twentse gemeenten, Menzis, Provincie Overijssel en SamenTwente. Het programma heeft als doel de gezondheid van inwoners te versterken en zorg en ondersteuning beschikbaar, betaalbaar en toegankelijk te houden. Halverwege de looptijd (tot eind 2026) is een externe evaluatie uitgevoerd om te beoordelen of het programma op koers ligt. De uitkomsten hiervan worden gepresenteerd in de voorliggende rapportage. In een separaat rapport is een adviesrichting uitgewerkt voor welke organisatievorm vanaf 2027 passend is.

Aanpak

De evaluatie is uitgevoerd via drie sporen:

- *Documentanalyse*: Bestudering van beleidsdocumenten, jaarplannen, overeenkomsten en projectplannen om inzicht te krijgen in de fundamenteën, inrichtingskeuzes en opbrengsten van Twentse Koers.
- *Data-analyse*: Analyse van trends en ontwikkelingen op basis van het Regiobeeld Twente (2023) en actuele cijfers. Hierbij is gekeken naar strategische en tactische implicaties voor het programma.
- *Interviews*: 44 semigestructureerde gesprekken met vertegenwoordigers van de eigenaren van Twentse Koers, de interne organisatie en diverse partners uit het werkveld. De interviews boden kwalitatieve verdieping en gaven ruimte aan reflecties, ervaringen en verbeterpunten.

Waarom Twentse Koers?

Twentse Koers is ontstaan vanuit urgente regionale vraagstukken: dubbele vergrijzing, dalend mantelzorgpotentieel, een groeiend aantal mensen met chronische aandoeningen en armoede. De visie is meer gezonde levensjaren, met focus op positieve gezondheid en preventie. De missie is een integraal, houdbaar aanbod van zorg en ondersteuning, breed gedragen door gemeenten en partners.

Samenwerking en Interne organisatie

De samenwerking is vastgelegd in een privaatrechtelijke samenwerkingsovereenkomst, omdat dit past bij het wendbare en opgabegegerichte karakter van de netwerksamenwerking. Deze vorm maakt het mogelijk om flexibel te opereren en snel te kunnen inspelen op veranderende opgaven. Het principe 'coalition of the willing' betekent dat deelname aan projecten vrijwillig is. Voor majeure besluiten is unanimiteit vereist.

De interne organisatie bestaat uit een programmamanager, bestuurssecretaris, themaleiders, regionale en lokale projectleiders, projectmedewerkers en ondersteunend personeel (26,29 fte in 2025).

SamenTwente verzorgt werkgeverschap, huisvesting en bedrijfsvoering. De samenwerking is regionaal en domeinoverstijgend, met meer dan 300 partners. De overlegstructuur bestaat uit een bestuurlijk overleg (BO), ambtelijk overleg (AO), programmateam (PT) en programmaoverleg (PO).

Inhoudelijke programmering en uitvoering

De programmering bestaat uit vier themalijnen: bestaanszekerheid, preventie & gezondheid, mentale gezondheid en ouderen. Binnen de themalijn jeugd worden projecten opgepakt vanuit de Regiovisie Jeugd en de Samenwerkingsagenda die daaronder valt. Er zijn tientallen projecten, zoals Welzijn op Recept, Jongeren en Schulden en Respijtzorg. Jaarlijks wordt geëvalueerd en bijgesteld. Succesfactoren zijn samenwerking,

1

2

3

4



kennisdeling en regionale opschaling. Knelpunten zijn onder meer gebrek aan focus, overlap met bestaande initiatieven en versnippering. De meeste projecten liggen op schema, vertragingen zijn verklaarbaar door personele wisselingen en complexiteit van samenwerking. Er is beperkt sprake van monitoring van effecten in termen van gezondheidswinst en het beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar houden van zorg en ondersteuning.

Ervaringen

De ervaringen met Twentse Koers laten een genuanceerd beeld zien van een regionale samenwerking die breed wordt gewaardeerd als aanjager, verbinder en facilitator. Betrokkenen waarderen de professionalisering van het team. De inzet vanuit het programmamanagement en de themaleiders draagt bij aan stabiliteit en verbinding tussen gemeenten en partners. De projectleiders faciliteren kennisdeling en regionale opschaling, maar gemeenten ervaren soms beperkte of onvoldoende meerwaarde van projecten, weinig invloed op de inzet van projectleiders en missen lokale binding en borging.

De gastheerconstructie met SamenTwente biedt schaalvoordelen, maar de dubbelrol als eigenaar en gastheer leidt soms tot onduidelijkheid. De overlegstructuren zijn formeel goed ingericht, maar in de praktijk zijn er knelpunten in de rolverdeling en de communicatie tussen ambtelijke en bestuurlijke lagen, met name als het gaat om het doorlopen van processen van besluitvorming.

Vergrijzing, personeelstekorten en digitalisering zijn (nog steeds) relevante trends voor de toekomst. De missie, visie en themalijnen zijn (nog steeds) actueel en relevant. Het principe 'coalition of the willing' biedt flexibiliteit, maar kan ook versnippering veroorzaken. Er is (grote) behoefte aan focus en prioritering, om daadwerkelijk (meer) impact te kunnen maken.

Externe dynamiek en leren

Partners waarderen Twentse Koers als vertegenwoordiging van de regio, maar het ontbreken van een formeel mandaat leidt soms tot verwarring en vertraging. Landelijke akkoorden (IZA, GALA, WOZO, HLO, AZWA) en regionale initiatieven zoals Twente Beter beïnvloeden de uitvoering. Samenwerking met Twente Beter biedt kansen voor synergie, maar ook risico's op overlap en inefficiëntie door rolonduidelijkheid en ongelijke betrokkenheid.

Conclusies

Twentse Koers ligt over het algemeen op schema. Er zijn talrijke projecten gestart, in uitvoering en afgerond, met concrete resultaten op het gebied van preventie, bestaanszekerheid, mentale gezondheid en ouderen. Deze projecten sluiten inhoudelijk goed aan bij de maatschappelijke opgaven.

Over het algemeen wordt meerwaarde gezien in en waardering uitgesproken voor het bestaan van Twentse Koers als een regionale, domeinoverstijgende netwerksamenwerking om de gezondheid van inwoners in Twente te versterken en zorg en ondersteuning beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar te houden. Tegelijkertijd zijn er ook aandachtspunten zoals de focus en prioritering binnen de programmering, de doelmatigheid in de uitvoering, de processen van besluitvorming, de overlap met andere lokale en regionale initiatieven en de structurele borging van resultaten.

Aanbevelingen voor de huidige programmaperiode zijn dan ook gericht op het aanbrengen van focus en prioritering in de programmering, het versterken van de governance, het wegnemen van onduidelijkheid over opdrachtgeverschap en gastheerschap, het versterken van de structurele borging van resultaten en het investeren in communicatie.

1

2

3

4



1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de doelstelling van de evaluatie, de vraagstelling, het evaluatiekader met de onderzoeksvragen en de onderzoeks aanpak.

1.1 Doelstelling van de evaluatie

Twentse Koers is een domeinoverstijgende netwerksamenwerking tussen de 14 Twentse gemeentes, Menzis (zorgverzekeraar en zorgkantoor), Provincie Overijssel en SamenTwente met als doel de gezondheid van de inwoners van de regio te versterken en de ondersteuning en zorg voor alle inwoners beschikbaar, betaalbaar en toegankelijk te houden. Het programma loopt tot eind 2026 en is daarmee halverwege de termijn. Om te weten of het programma op de goede koers zit, heeft Twentse Koers een externe, onafhankelijke evaluatie laten uitvoeren. De uitkomsten hiervan bieden de eigenaren ook handvatten om een besluit te nemen over het vervolg.

1.2 Vraagstelling

De centrale onderzoeksvraag in de evaluatie:

In hoeverre ligt het programma Twentse Koers op schema om de gezondheid van de Twentse inwoners te versterken en ondersteuning en zorg voor alle inwoners beschikbaar, betaalbaar en toegankelijk te houden en welke organisatievorm is – rekening houdend met de toekomstige opgaven in het sociaal en zorg domein – vanaf 2027 gewenst om dit te realiseren?

In dit rapport presenteren wij de opbrengsten van de evaluatie. Dit dient als opmaat voor het advies, dat wordt beschreven in een separaat rapport.

1.3 Evaluatiekader en onderzoeksvragen

De evaluatie van het programma Twentse Koers baseren we op een model voor beleidsevaluatie (Figuur 1). Dit model is gebaseerd op bestaande modellen voor beleidsevaluaties en gecombineerd met onze eigen

1

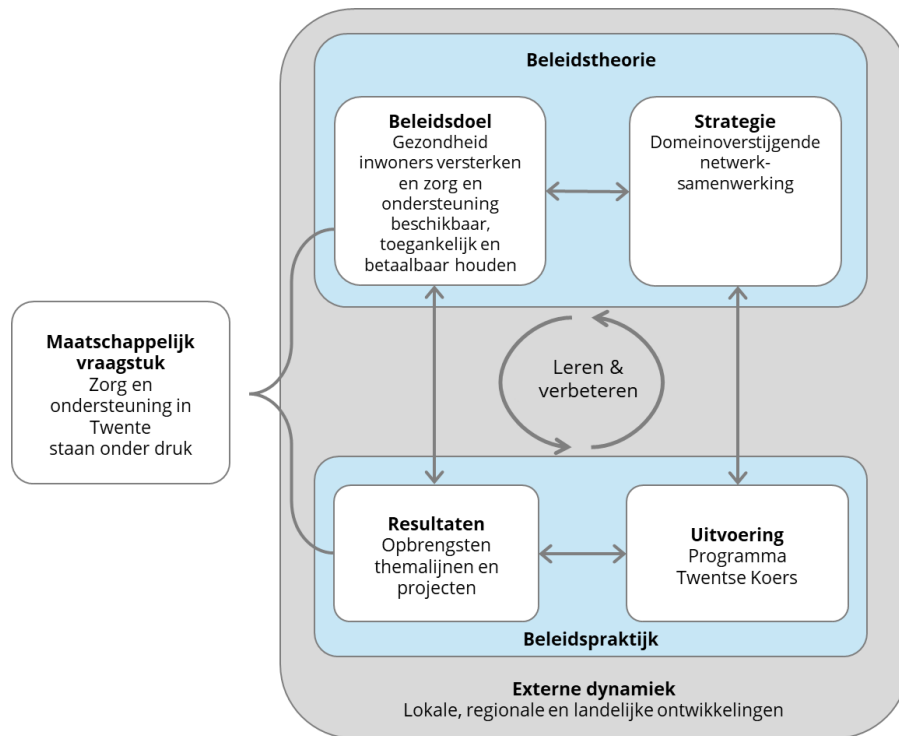
2

3

4



ervaringen vanuit andere evaluatieonderzoeken. Dit model biedt houvast om het programma systematisch te analyseren en te beoordelen.



Figuur 1. Model voor het evalueren van en het adviseren over Twentse Koers

Het vertrekpunt binnen dit model is het *maatschappelijk vraagstuk* dat inwoners in de Regio Twente behoefte hebben aan ondersteuning op het gebied van gezondheid, welzijn, zorg en wonen. In de regio is *strategisch* gekozen voor een vrijwillige netwerksamenwerking met als *beleidsdoel* het versterken van de gezondheid van inwoners van Twente en het beschik-

baar, betaalbaar en toegankelijk houden van de benodigde zorg en ondersteuning. De *uitvoering* vindt plaats via het programma Twentse Koers, waarvoor specifieke inrichtings- en uitvoeringskeuzes zijn gemaakt. Aan de hand van de *resultaten* van themalijnen en projecten beoordelen we in hoeverre het beleidsdoel is gerealiseerd. Daarbij houden we rekening met de *externe dynamiek*: lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het programma. Tot slot besteden we binnen het evaluatiemodel aandacht aan het *leervermogen* van het programma. We onderzoeken in hoeverre tijdens de uitvoering sprake is geweest van tussentijdse reflectie en verbetering, zowel op programma-, thema- als projectniveau.

Gekoppeld aan de aspecten uit dit model volgt een aantal deelvragen waarmee we de centrale onderzoeksvraag uit paragraaf 1.2 beantwoorden. Deze zijn hieronder weergegeven in Tabel 1. Dit rapport geeft antwoord op deelvraag 1 t/m 17. De deelvragen 18 en 19 worden beantwoord in het separate adviesrapport.

Tabel 1. Onderzoeksvragen

Onderzoeksvragen

Beleidsdoel:

1. Wat zijn de doelstellingen van het programma Twentse Koers en hoe zijn deze tot stand gekomen?

Strategie:

2. Wat waren overwegingen voor de gekozen samenwerkingsstructuur en juridische vorm?
3. Wat waren overwegingen voor de keuze voor de gastheerconstructie met SamenTwente en de inrichting van de dienstverleningsovereenkomst?

Onderzoeksvragen

Uitvoering vorm:

4. Hoe is de interne organisatie van Twentse Koers ingericht (inclusief rollen, verantwoordelijkheden en financiering)?
5. Hoe wordt hierin samengewerkt met eigenaren en partners? Welke werkwijzen, overleg- en verantwoordingsstructuren worden gehanteerd?
6. Welke risico's worden gezien in de uitvoering en hoe worden deze beheerst?

Uitvoering Inhoud:

7. Welke activiteiten zijn tot nu toe uitgevoerd binnen de themalijnen en projecten van Twentse Koers?
8. Wat ervaren betrokkenen als succesfactoren en knelpunten bij de uitvoering van deze activiteiten en wat betekent dit voor het behalen van de doelstellingen van het programma Twentse Koers

Resultaten:

9. Welke (tussen)resultaten zijn tot nu toe behaald binnen de themalijnen en projecten en welke resultaten worden nog verwacht?
10. In hoeverre loopt het programma op schema? Hoe kunnen eventuele verschillen tussen de geplande en gerealiseerde resultaten worden verklaard?
11. Hoe worden deze resultaten benut binnen de organisaties van eigenaren en partners?

Externe dynamiek:

12. Welke landelijke en/of regionale ontwikkelingen zijn van invloed geweest op de uitvoering van het programma Twentse Koers?

Onderzoeksvragen

13. Welke landelijke en/of regionale ontwikkelingen zijn relevant om mee te wegen in de toekomstige invulling van het programma Twentse Koers?
14. In hoeverre beïnvloeden veranderende samenwerkingsrelaties en/of veranderingen in de bestuurlijke context de koers van het programma?

Leren en verbeteren:

15. Passen de missie, visie, themalijnen en projecten van de Twentse Koers nog bij de uitdaging waar de regio Twente voor staat?
16. In hoeverre dragen de resultaten van het programma bij aan de programmadoelen?
17. In hoeverre is de huidige samenwerkingsstructuur doelmatig en effectief, met het oog op het behalen van de programmadoelen?
18. Wat zijn best practices voor de opzet, inrichting, governance en uitvoering van regionale programma's gericht op het behalen van IZA-doelstellingen die kunnen dienen ter inspiratie?
19. Gelet op de huidige ervaringen, resultaten en externe dynamiek: welke organisatievorm is vanaf 2027 gewenst om de gezondheid van inwoners verder te versterken en de zorg beschikbaar, betaalbaar en toegankelijk te houden?

1

2

3

4



1.4 Aanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden hebben we een documentanalyse verricht, een data-analyse uitgevoerd en interviews gehouden met alle betrokken partijen.

Documentanalyse

In het kader van deze evaluatie is een documentanalyse uitgevoerd. Hiervoor zijn de documenten gebruikt die zijn weergegeven in bijlage 1. De documentanalyse heeft twee doelstellingen:

1. *Inzicht verkrijgen in de fundamenteën van Twentse Koers*
(deelvragen 1 t/m 6)

Hiervoor hebben we documenten bestudeerd die de inrichtingskeuzes en onderliggende overwegingen van het programma beschrijven. Denk hierbij aan jaarplannen en overeenkomsten die inzicht geven in bestuurlijke verhoudingen, overlegstructuren en besluitvormingsprocessen.

2. *Analyse van opbrengsten binnen themalijnen en projecten*
(deelvragen 7, 9, 10, 16)

Daarnaast hebben we documenten geanalyseerd die inzicht geven in de inhoudelijke programmering en resultaten van Twentse Koers. Het doel hiervan is om de opbrengsten van het programma te kunnen duiden in relatie tot de doelstellingen en de maatschappelijke opgaven waarvoor de regio Twente zich gesteld ziet.

Data-analyse

Om zicht te krijgen op zowel inhoudelijke als cijfermatige veranderingen en de impact daarvan op de toekomst van Twentse Koers (deelvraag 15), hebben we relevante trends en ontwikkelingen in kaart gebracht. Hiervoor hebben we aangesloten bij de gegevens zoals gepresenteerd in het Regiobeeld Twente (2023) en deze naast de meest actuele cijfers en

ontwikkelingen gelegd. Op deze manier hebben we eventuele verschuivingen en nieuwe inzichten systematisch in beeld gebracht. De analyse is uitgevoerd op twee niveaus:

- Strategisch niveau: Wat betekenen de gesignaleerde trends en ontwikkelingen voor de toekomstige koers van Twentse Koers? Welke maatschappelijke opgaven en domeinoverstijgende vraagstukken vragen om herijking van de visie en doelstellingen?
- Tactisch niveau: Wat vragen deze ontwikkelingen van de uitvoering van het programma? Denk hierbij aan aanpassingen in werkwijze, samenwerking, prioritering binnen themalijnen en benodigde competenties.

Door deze benadering ontstaat een samenhangend beeld van de veranderende context waarin Twentse Koers opereert, en wordt duidelijk welke strategische en tactische keuzes nodig zijn om toekomstbestendig te blijven.

Interviews

In het kader van deze evaluatie hebben we interviews afgenomen om een kwalitatieve verdieping te bieden op de document- en data-analyse. Door gesprekken te voeren met een brede en diverse groep betrokkenen bij Twentse Koers is gestreefd naar een rijk en genuanceerd beeld van het programma. De interviews richtten zich op drie hoofdthema's:

- De *inhoudelijke programmering* van Twentse Koers, inclusief ervaringen en percepties over de behaalde resultaten binnen de themalijnen en projecten (deelvragen 7, 8, 11, 15);
- De *governance* van Twentse Koers, waaronder de werkwijze, overlegstructuren en financiering (deelvraag 17);
- De *interne organisatie van Twentse Koers*, met aandacht voor het functioneren van het programma als geheel (deelvraag 17).

1

2

3

4



Daarnaast is in de interviews gesproken over de gewenste, noodzakelijke en haalbare veranderingen ten opzichte van de huidige situatie, evenals inhoudelijke accenten voor de komende jaren (deelvragen 12 t/m 14). Deze vormen input voor het advies over de voortzetting van Twentse Koers.

In totaal hebben we 44 semigestructureerde gesprekken gevoerd. De verdeling van de gesprekken is weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2. Deelnemers interviews

Type gesprek	Vertegenwoordiging	Aantal gesprekken
Eigenaren	De 14 Twentse gemeentes	18
	Menzis	
	Provincie Overijssel	
	SamenTwente (als eigenaar)	
Interne organisatie	Programmamanagement	10
	AO & BO Twentse Koers	
	Themaleiders	
	Projectleiders	
Partners	Inhoudelijke AO's	16
	SamenTwente (als gastheer)	
	Sleutelpersonen van een selectie van betrokken partners uit verschillende domeinen, zoals welzijn, GGZ, VVT, VG, paramedische zorg, ziekenhuizen, onderzoeksinstituten en regionale samenwerkingsverbanden	

Verreweg de meeste gesprekken vonden plaats in groepsverband, bijvoorbeeld met een vertegenwoordiging op bestuurlijk, ambtelijk en managementniveau (in het geval van de eigenaren) of met vertegenwoordigers van verschillende organisaties binnen hetzelfde domein (*partners*). Voor elk type gesprek is een gespreksleidraad opgesteld die voorafgaand aan het gesprek werd gedeeld met de deelnemers. Hoewel de leidraden grotendeels uniform waren, konden accenten binnen de gesprekken verschillen, afhankelijk van de rol en betrokkenheid van de respondenten. Alle deelnemers kregen daarnaast de mogelijkheid om op een later moment hun inbreng aan te vullen of te verduidelijken, bijvoorbeeld wanneer zij zich tijdens het gesprek niet vrij genoeg voelden om bepaalde zaken te benoemen, of wanneer er achteraf nog aanvullende inzichten ontstonden.

De gesprekken zijn zowel digitaal als op locatie gevoerd. Dit was afhankelijk van de beschikbaarheid en de planning van alle betrokkenen.

Triangulatie

Met de documentanalyse, data-analyse en interviews hebben we zowel feitelijke informatie als ervaringen en reflecties van betrokkenen verzameld. Deze hebben we samengebracht in een analyse per onderzoeksvraag, waarmee een samenhangend beeld ontstaat van hoe de beleidstheorie (hoe het programma is bedacht) zijn uitwerking vindt in de beleidspraktijk en met welke resultaten. Bij het analyseren van de interviews zijn we uitgegaan van een gewogen gemiddelde van de inhoud, waarbij herhaling in meerdere interviews wijst op gedeelde ervaringen en/of brede herkenning bij respondenten. Tegelijkertijd kunnen ook unieke uitspraken van respondenten treffend zijn en waarde hebben. Door uit te gaan van het gewogen gemiddelde ontstaat een genuanceerd beeld, waarin zowel patronen als individuele perspectieven een plek krijgen.

1

2

3

4



1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt gestructureerd om een helder beeld te geven van de evaluatie van het programma Twentse Koers.

Hoofdstuk 2: Waarom Twentse Koers?

Dit hoofdstuk gaat in op het maatschappelijk vraagstuk, de visie, missie en strategie van Twentse Koers. Dit hoofdstuk behandelt de ontstaans-geschiedenis, de gekozen samenwerkingsstructuur, de juridische vorm en de rol van SamenTwente als gastheerorganisatie.

Hoofdstuk 3: Van keuze naar realisatie

Het eerste deel van dit hoofdstuk gaat in op de vormgeving van Twentse Koers, zoals de inrichting van de interne organisatie, de samenwerking met eigenaren en partners en de inhoudelijke programmering. Het tweede deel van dit hoofdstuk gaat in op de ervaringen van betrokkenen met betrekking tot de werkwijze van het programma en de behaalde resultaten.

Hoofdstuk 4: Conclusies en aanbevelingen

Hier worden de belangrijkste conclusies van de evaluatie gepresenteerd, inclusief kansen, bedreigingen en adviezen voor de huidige programma-periode. Dit hoofdstuk reflecteert op de doelstellingen, de missie, visie en de effectiviteit van de governance en samenwerking.

Het advies voor de toekomst van Twentse Koers is onderdeel van een separaat adviesrapport.



2. Waarom Twentse Koers?

In dit hoofdstuk beschrijven we het maatschappelijk vraagstuk, het doel en de strategie van Twentse Koers en welke overwegingen hieraan ten grondslag liggen. Hiermee geven we antwoord op de onderzoeksvragen 1, 2 en 3. De documenten vormen de belangrijke informatiebron, aangevuld met informatie verkregen uit de interviews.

2.1 De doelstellingen van Twentse Koers

Twentse Koers is ontstaan vanuit het maatschappelijk vraagstuk dat de zorg en ondersteuning in Twente onder druk staan. Het Regiobeeld laat zien dat Twente te maken heeft met een dubbele vergrijzing, een dalend mantelzorgpotentieel, een groeiend aantal mensen met chronische aandoeningen en in een deel van de regio is er sprake van een relatief hoge mate van bestaansonzekerheid en armoede. Ook de mentale gezondheid van inwoners staat onder druk en de wachttijden in de GGZ zijn bovengemiddeld lang. Deze maatschappelijke vraagstukken zijn niet los van elkaar te zien: armoede, gezondheid, welzijn, wonen en participatie zijn nauw met elkaar verweven.

De visie van Twentse Koers is meer gezonde levensjaren voor inwoners van Twente. Het functioneren van inwoners, en daarmee het verhogen van de kwaliteit van leven, zelfredzaamheid en welzijn is hierbij het vertrekpunt. De focus ligt op (positieve) gezondheid en preventie en daarmee het voorkomen van ziekte en zorg om de zorg beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar te houden.

De missie is om samen te werken aan een integraal, passend en houdbaar aanbod van zorg en ondersteuning in Twente, om daarmee de gezondheid, kwaliteit van leven en het welzijn van inwoners en de betaalbaarheid en beschikbaarheid van zorg te vergroten. Deze missie wordt breed gedragen door de 14 Twentse gemeenten, SamenTwente, zorgverzekeraar en zorgkantoor Menzis, samen met meer dan 300 partners uit het werkveld.

Deze missie is vertaald in een regionale samenwerking met een integrale, domeinoverstijgende aanpak om te werken aan de maatschappelijke opgaven. Dit gebeurt via een gezamenlijke werkagenda met themalijnen op het gebied van bestaanszekerheid, preventie & gezondheid, mentale

1

2

3

4



gezondheid en ouderen¹. Door in te zetten op preventie, het versterken van eigen regie, data-gedreven werken en het bundelen van krachten, wil Twentse Koers lokaal impact maken door regionaal samen te werken.

2.2 Samenwerkingsstructuur en juridische vorm

Om de overwegingen achter de gekozen samenwerkingsstructuur, juridische vorm, de gastheerconstructie met Samen Twente en de inrichting van de dienstverleningsovereenkomst goed te kunnen begrijpen, is het essentieel om ook inzicht te hebben in het ontstaan van Twentse Koers.

Het ontstaan van Twentse Koers

De huidige samenwerkingsovereenkomst van Twentse Koers werd in 2023 ondertekend door de 17 eigenaren. De wortels van de regionale samenwerking reiken echter terug tot 2015, toen de Twentse gemeenten en Menzis elkaar na decentralisatie begonnen te ontmoeten en ervaringen uit te wisselen. Hieruit ontstond in 2017 een laagdrempelige en organische samenwerking tussen gemeentes rondom de Regeling Uitstroom Bijstandsgerechtigden (RUB).

In 2018 volgden hieruit meerdere projecten en verbindingen met samenwerkingspartners, wat leidde tot de formalisering van de samenwerking en de opzet van een programma waarin de thema's *schulden en armoede*, *ouderenzorg* en *zorg voor psychisch kwetsbaren* centraal kwamen te staan. Dit vormde het begin van de *Integrale Samenwerkingsagenda*, die werd ondergebracht bij de Organisatie voor Zorg en Jeugdhulp in Twente (OZJT) als gastheer. Per 2019 werd dit een formeel en uitgewerkt programma, volledig gefinancierd uit subsidies.

Omdat OZJT inhoudelijk niet betrokken was bij deze thema's, nam de GGD Twente in 2019 het gastheerschap van de Integrale Samenwerkingsagenda over. Het programma liep tot aan de gemeenteraadsverkiezingen in 2022. In deze periode ontwikkelde het bestuurlijk afstemmingsoverleg zich tot een belangrijk overlegplatform tussen gemeenten en Menzis.

Uit de interviews met zowel de programmaorganisatie als de eigenaren van Twentse Koers ontstaat een beeld van een samenwerking die inhoudelijk stevig stond: er was veel energie, de themalijnen liepen goed en er waren mooie projectresultaten. De coronajaren zorgden echter voor stagnatie in de uitvoering. Tegelijkertijd volgde via de beweging *Juiste Zorg op de Juiste Plek* landelijke erkenning voor de domeinoverstijgende samenwerking, die in de beginjaren zonder externe middelen en op organische wijze tot stand was gekomen,

Een evaluatie van de Integrale Samenwerkingsagenda door het RIVM toonde in 2021 (bij het aflopen van de programmaperiode 2019-2022) aan dat er politiek draagvlak is voor de samenwerking. Het vertrouwen is groot, mede dankzij korte lijnen, een gedeelde historie en behaalde resultaten. Het advies luidde om de samenwerking voort te zetten, maar wel met een duidelijke verantwoordingsstructuur om inzicht en prioritering aan te brengen in de complexe agenda.

Met de komst van landelijke akkoorden zoals IZA, GALA en WOZO in 2022 werd het belang van domeinoverstijgende samenwerking en governance benadrukt. Er werd besloten om de Integrale Samenwerkingsagenda te versterken om bij te dragen aan de doelen uit deze akkoorden.



¹ Er is ook een themalijn Jeugd, deze wordt opgepakt vanuit de Regiovisie Jeugd en de samenwerkingsagenda die daaronder valt.



In april 2023 ondertekenden 17 eigenaren de samenwerkings-overeenkomst voor *Twentse Koers*, waarmee governance en besluitvorming formeel zijn geborgd. Ook de Provincie Overijssel en SamenTwente werden eigenaar. Deze rol komt voort uit hun rol als strategische partners in de regionale samenwerking. De provincie heeft als doel om regionale samenwerkingsstructuren te versterken en beleidsdoelen te realiseren op het gebied van zorg, welzijn en wonen. SamenTwente is aangesloten vanwege de raakvlakken met en betrokkenheid bij het doel en de inhoud van Twentse Koers en vanwege de inzet van verschillende onderdelen van SamenTwente (hoofdzakelijk GGD Twente) vanuit haar wettelijke kerntaken op het behalen van de doelen.

In het voorjaar van 2023 werd ook een regiobeeld opgesteld, gevolgd door een regioplan in het najaar. Dit plan herijkt de bestaande Integrale Samenwerkingsagenda en werd in december ingediend bij het Rijk. Het plan werd goedgekeurd, waardoor via SPUK IZA jaarlijks € 5,3 miljoen beschikbaar kwam voor Twentse Koers. Hiermee zijn we aangekomen bij de wijze waarop Twentse Koers anno nu is vormgegeven.

Samenwerkingsstructuur en juridische vorm
Twentse Koers richt zich op complexe maatschappelijke vraagstukken die niet binnen één domein zijn op te lossen. Ze raken meerdere beleids-terreinen en organisaties. Dit vraagt om een regionale, flexibele, programmatische netwerksamenwerking waarin verschillende organisaties gelijkwaardig kunnen participeren. Een belangrijk uitgangspunt voor de huidige samenwerkingsstructuur en juridische vorm van Twentse Koers was dan ook het creëren van een gelijkwaardige samenwerking tussen de 17 eigenaren: de 14 Twentse gemeenten, zorgverzekeraar en zorgkantoor Menzis, de Provincie Overijssel en SamenTwente.

De samenwerking is vastgelegd in een privaatrechtelijke samenwerkings-overeenkomst, omdat dit past bij het wendbare en opgavegerichte karakter van de netwerksamenwerking. Deze vorm maakt het mogelijk om flexibel te opereren en snel in te kunnen spelen op veranderende opgaven. In gesprekken wordt benoemd dat ook een gemeenschappelijke regeling (GR) is overwogen, maar dat een dergelijke constructie zwaarder en minder flexibel is en meer bestuurlijke en juridische verplichtingen, procedures en controle met zich meebrengt. Daarnaast was een belangrijke overweging dat in een GR geen gelijkwaardige deelname van Menzis mogelijk zou zijn. Tegelijkertijd betekent dit ook dat Twentse Koers geen eigen bevoegdheden heeft zoals een GR, maar afhankelijk is van de mandaten en besluiten van de deelnemende partijen.

De Twentse Koers betreft een regionale, strategische en domein-overstijgende samenwerking, waarbij de uitvoering lokaal plaatsvindt. Dit betekent dat er regionaal wordt samengewerkt om lokaal resultaten te laten landen en impact te maken. De Twentse Koers is daarmee dienend aan lokale belangen en behoeftes.

De gekozen structuur maakt het ook mogelijk dat partijen op projectniveau kunnen bepalen of zij deelnemen of niet ('coalition of the willing'), terwijl voor majeure besluiten (zoals het vast-/bijstellen van de inhoudelijke agenda en voor besluiten met financiële consequenties voor één of meer partijen) unanimititeit van de eigenaren vereist is.

2.3 Gastheerconstructie

Met het ontstaan van Twentse Koers ontstond de behoefte aan een centrale, professionele organisatie voor werkgeverschap, huisvesting, bedrijfsvoering en financieel beheer.

1

2

3

4



De constructie waarbij de Integrale Samenwerkingsagenda onder was gebracht bij de GGD Twente was niet langer passend vanwege de omvang, scope en het programmakarakter van Twentse Koers.

Voor de toekenning en verantwoording van IZA/SPUK-middelen was het noodzakelijk dat de middelen via een gemeentelijke overheidsstructuur liepen. Uit de interviews blijkt dat alternatieven zoals een mandaat-gemeente of een zelfstandige GR-constructie zijn overwogen, maar niet passend werden gevonden vanwege de gewenste gelijkwaardigheid tussen eigenaren, de omvang van het programma en de gewenste flexibiliteit en wendbaarheid.

SamenTwente kon deze rol wel vervullen omdat het een bestaande overheidsstructuur is waar alle 14 gemeenten via een gemeenschappelijke regeling aan verbonden zijn. Daarmee was het een logische keuze als gastheer. Dit maakte het mogelijk om gebruik te maken van de bedrijfsvoering, HR, ICT en huisvesting van SamenTwente, zonder dat Twentse Koers een zelfstandige rechtspersoon hoefde te worden. Deze constructie, waarin wordt gewerkt met een gastheerconstructie met eigen programma-organisatie, is uniek in Nederland.



3. Van keuze naar realisatie

Dit hoofdstuk gaat in op hoe Twentse Koers is vormgegeven en hoe dit uitwerking vindt in de praktijk.

Paragraaf 3.1 gaat in op de vormgeving van Twentse Koers, zoals de inrichting van de interne organisatie, de samenwerking met eigenaren en partners en de inhoudelijke programmering (onderzoeksvragen 4 tot en met 7). Dit hoofdstuk is voornamelijk gebaseerd op documentatie over Twentse Koers.

In paragraaf 3.2 worden de ervaringen van betrokkenen beschreven met betrekking tot de vorm en de inhoud van het programma (onderzoeksvraag 8) en de behaalde resultaten (onderzoeksvragen 9 tot en met 11). Hiervoor maken we gebruik van de interviews.

Daarnaast bespreken we de externe dynamiek die van invloed is op de uitvoering (onderzoeksvragen 12 tot en met 14) en reflecteren we op de bijdrage van vorm en inhoud aan het realiseren van de programma-doelen (onderzoeksvragen 15 tot en met 17). Hiervoor maken we ook gebruik van de data-analyse die is uitgevoerd.

3.1 De vormgeving van Twentse Koers

3.1.1 Inrichting interne organisatie

De inrichting van het programma Twentse Koers bestaat uit verschillende onderdelen die hierna zullen worden beschreven. Het organogram is weergegeven in Bijlage 2.

Programmaorganisatie

Volgens het jaarplan 2025 en het organogram zijn in de interne programmaorganisatie van Twentse Koers de volgende functies opgenomen: programmamanager, programmasecretaris, teamleider, management-assistenten en themaleiders. Dit betreft 7,67 fte. Deze medewerkers zijn voor de overkoepelende regionale inzet en dus niet gebonden aan de specifieke agenda van het programma en de daaronder vallende projecten. Daarnaast zijn regionale en lokale projectleiders en project-medewerkers werkzaam bij Twentse Koers en verbonden aan de themalijnen en de daaronder vallende projecten, samen goed voor 18,62 fte. In totaal betreft de programmaorganisatie 26,29 fte. In Tabel 3 is een overzicht opgenomen van deze functies, inclusief een korte beschrijving van de rollen en taken.

Tabel 3. Programmaorganisatie

Functie	fte (2025)	Rol/taak
Programma-manager	1,00	Coördinerend en verbindend, ambtelijk eindverantwoordelijk voor de hele agenda en het functioneren van de programmaorganisatie.
Programma-secretaris	0,78	Ondersteunt de programmamanager, zorgt voor vastlegging van afspraken en besluiten, onder-



Functie	fte (2025)	Rol/taak
		steunt bij de voorbereiding van vergaderingen en verslaglegging.
Teamleider	0,89	Hiërarchisch leidinggevende van en verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing, persoonlijke ontwikkeling en het functioneren van projectleiders en -medewerkers.
Management-assistenten	1,56	Ondersteunen bij organisatie, verslaglegging, communicatie.
Thema-leiders	3,44	Functioneel leidinggevend voor de themalijnen, daarmee verantwoordelijk voor organisatie, coördinatie en aansturing van de projectleiders van de projecten binnen hun themalijn. Verbinding met inhoudelijke AO's en aanspreekpunt voor thema-specifieke zaken.
Regionale project-leiders	18,62*	Vormgeving van en leiding over regionale projecten en projectgroepen, ondersteunen lokale projectleiders, zorgen voor kennisdeling en verbinding tussen gemeenten en partners. Werken nauw samen met themaleiders en teamleider.
Lokale projectleiders en medewerkers	18,62*	Werken aan lokale implementatie van projecten, afgestemd op lokale behoeften en cultuur. Rapporteren aan en afstemmen met AO-lid van desbetreffende gemeentes, GGD Twente en de Samenwerkingsagenda Jeugd.

* Dit aantal is verdeeld over de regionale en lokale projectleiders.

De kosten voor de interne programmaorganisatie bedragen in 2025 in totaal € 846.940,-. De kosten voor de projectleiding bedragen € 1.750.000,-. In totaal is er in 2025 € 2.596.940,- begroot voor personeelskosten.

Gastheerconstructie

Om de organisatie en uitvoering van het programma Twentse Koers te faciliteren, is gekozen voor een gastheerconstructie waarbij het openbaar lichaam SamenTwente optreedt als gastheerorganisatie. Deze constructie is formeel vastgelegd in zowel de Samenwerkingsovereenkomst Twentse Koers als de Dienstverleningsovereenkomst tussen Twentse Koers en SamenTwente. SamenTwente vervult een centrale ondersteunende rol en is verantwoordelijk voor:

- *Werkgeverschap*: SamenTwente is juridisch werkgever van de medewerkers van de programmaorganisatie. Medewerkers die door deelnemende partijen (zoals gemeenten of GGD Twente) worden ingezet, blijven in dienst van hun eigen organisatie en worden bij SamenTwente gedetacheerd.
- *Huisvesting en facilitaire zaken*: SamenTwente verzorgt voor de programmaorganisatie kantoorruimte in het Twentehuis in Enschede en facilitaire zaken zoals de receptie, schoonmaak, catering en het servicepunt.
- *Bedrijfsvoering*: SamenTwente levert ondersteuning op het gebied van P&O, communicatie, financiën & control, juridische zaken, ICT en inkoop. Deze diensten worden geleverd volgens de kostenstructuur van SamenTwente.

De kosten voor de gastheerconstructie bedragen in 2025 in totaal € 864.030,- per jaar, waarvan € 95.095,- voor huisvesting, € 76.045,- voor faciliteiten en € 692.890,- voor bedrijfsvoering (P&O, financiën, communicatie, ICT, juridisch, inkoop). De bedrijfsvoering wordt geleverd



door SamenTwente en omvat ongeveer 3-4 fte aan inzet, verdeeld over verschillende disciplines. Alle bedragen zijn opgenomen in de begroting van Twentse Koers en worden volledig gedekt uit de SPUK IZA-middelen.

3.1.2 Samenwerking met eigenaren en partners

De samenwerking binnen Twentse Koers is vormgegeven als een regionale netwerksamenwerking, waarbij de veertien Twentse gemeenten, SamenTwente, zorgverzekeraar en zorgkantoor Menzis en Provincie Overijssel optreden als eigenaren. Daarnaast zijn meer dan 300 partners uit het werkveld betrokken, zoals zorgaanbieders, welzijnsorganisaties, huisartsen, onderwijsinstellingen en inwonersinitiatieven. De samenwerking is beschreven in de Samenwerkingsovereenkomst en kenmerkt zich door een open, domeinoverstijgende en opgavegerichte aanpak.

Coalition of the willing

Twentse Koers werkt volgens het principe van een '*coalition of the willing*': eigenaren kunnen per project of themalijn bepalen of zij hieraan deelnemen. Deelnemen is vrijwillig en gebaseerd op de lokale inhoudelijke relevantie, urgentie en bereidheid om bij te dragen aan het onderwerp. De strategische koers en projectontwikkeling vinden regionaal plaats, maar de daadwerkelijke uitvoering en impact zijn lokaal. Gemeenten en partners kunnen ook later instappen bij bestaande of nieuwe projecten, afhankelijk van de lokale prioriteit en capaciteit.

Samenwerking binnen de themalijnen

Binnen Twentse Koers wordt per themalijn samengewerkt door verschillende rollen en partijen:

- De themaleider is verantwoordelijk voor de organisatie en coördinatie van projecten binnen de themalijn.
- Bestuurlijk trekkers zijn het bestuurlijk aanspreekpunt, bewaken de voortgang, zitten thema-specifieke bestuurlijke overleggen voor. Zij worden ambtelijk ondersteund door de programmamanager en/of de themaleider.
- Regionale en lokale projectleiders en -medewerkers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van regionale en lokale projecten.
- Per project wordt een projectgroep samengesteld uit vertegenwoordigers van betrokken eigenaren en partners. De samenstelling kan per projectfase verschillen.
- Leden van het AO Twentse Koers halen binnen de eigen organisatie op waar de lokale behoeften liggen tot het implementeren van een of meerdere projecten. De themaleider maakt vervolgens de koppeling tussen projecten, projectleiders en -medewerkers en gemeenten.
- Op thema- en projectniveau vindt ambtelijke afstemming plaats via inhoudelijke AO's: het AO Bestaanszekerheid, AO Publieke gezondheid, AO Onbegrepen gedrag, AO Wmo en het AO Jeugd².

Overlegstructuren en verantwoording

Twentse Koers werkt met een overlegstructuur van meerdere lagen die formeel is vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst. In deze structuur vindt strategische, tactische en operationele afstemming plaats tussen eigenaren en partners, met als doel te zorgen voor transparantie, betrokkenheid en verantwoording op alle niveaus. Een overzicht van de overlegstructuur is weergegeven in Tabel 4 en Bijlage 3.



² Er is sprake van verschillende categorieën ambtelijke overleggen. De AO's Publieke gezondheid, Wmo en Jeugd hebben een formele status binnen de gemeenschappelijke regeling van SamenTwente. De ambtelijke overleggen Bestaanszekerheid en Onbegrepen gedrag hebben deze status niet. Voor de leesbaarheid van dit rapport kiezen wij ervoor om beide categorieën als AO aan te duiden.



De programmamanager is ambtelijk eindverantwoordelijk en rapporteert rechtstreeks en legt inhoudelijke en financiële verantwoording af aan het BO Twentse Koers. Ook legt de programmamanager verantwoording af aan de directeur van SamenTwente als het gaat om het gastheerschap, de bedrijfsvoering en het werkgeverschap.

AO-leden zijn het ambtelijk aanspreekpunt voor hun organisatie en bewaken de verbinding tussen het programma en de interne organisatie. Van alle overleggen worden afspraken- en besluitenlijsten bijgehouden en

gedeeld met de relevante gremia. Jaarlijks vindt een evaluatie plaats van de dienstverleningsovereenkomst en de voortgang van het programma. Naast de interne overlegstructuur zoals weergegeven in Tabel 4, is er ook sprake van afstemming met inhoudelijke AO's. Daarnaast hebben eigenaren te maken met verschillende interne overleg- en besluitvormingsstructuren. Voor gemeenten betekent dit bijvoorbeeld dat besluitvorming vaak via 14 colleges en soms ook via 14 gemeenteraden loopt.

Tabel 4. Overlegstructuur Twentse Koers

	Omschrijving	Samenstelling	Frequentie
<i>Bestuurlijk overleg (BO)</i>	Het hoogste besluitvormende orgaan. Verantwoordelijk voor strategische en tactische besluitvorming (binnen de kaders die door de eigen organisatie zijn meegegeven), monitoring van de voortgang van de agenda en het vaststellen van kaders en begrotingen.	Eén bestuurlijk vertegenwoordiger (en plaatsvervanger) vanuit elke eigenaar	Minimaal 3x per jaar
<i>Ambtelijk overleg (AO)</i>	Klankbord en adviesplatform voor het BO, de programmamanager en het programmateam. Het AO bereidt de besluitvorming voor, bewaakt de integraliteit en de verbinding met de eigen organisatie.	De leden van het PT, aangevuld met één medewerker per eigenaar die niet in het programmateam zit.	Ten minste ieder kwartaal en minimaal 2 weken voor elk BO.
<i>Programmteam (PT) (Proces)</i>	Verantwoordelijk voor de integraliteit in aanpak, uitvoering en resultaten van projecten en heeft een signalerende en verbindende rol richting de eigen organisatie.	Programmamanager (vz.), één vertegenwoordiger per type eigenaar, 2 uit de groep van gemeenten (vz en vice-vz AO)	Gemiddeld maandelijks en minstens 2 weken voor elk AO en BO.
<i>Programmaoverleg (PO) (Inhoud)</i>	Verbinding tussen medewerkers van de programmaorganisatie, bespreken van de voortgang en eventuele knelpunten.	Programmamanager (vz.), leden van het PT en medewerkers van de programmaorganisatie (op uitnodiging)	Maandelijks
<i>Thematische en lokale overleggen</i>	Flexibele projectgroepen, samengesteld op basis van de inhoud en fase van de themalijnen en projecten.	Variërend	Variërend

N.B. Omdat inhoudelijke AO's geen formeel onderdeel zijn van de overlegstructuur van Twentse Koers, zijn deze niet weergegeven in de tabel. De verbinding met de inhoudelijke AO's wordt beschreven in de tekst.



3.1.3 Inhoudelijke programmering

Totstandkoming van de programmering

Naar aanleiding van het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) heeft Twentse Koers in het voorjaar van 2023, samen met Menzis, GGD Twente en Kennispunt Twente, gewerkt aan een regiobeeld voor Twente. Na afstemming met onder andere alle gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties (o.a. via Twente Beter³) en inwonersvertegenwoordigers werd het regiobeeld in juni van dat jaar gepubliceerd. Het regiobeeld geeft inzicht in hoe Twente er nu en in de toekomst voor staat met betrekking tot de gezondheid en welzijn van inwoners van Twente en het gebruik van zorg en ondersteuning. Daarmee ontstond inzicht in de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken die spelen in Twente op het gebied van gezondheid, zorg en welzijn, als richtlijn waarmee partijen de komende jaren gezamenlijk aan de slag moeten. Vervolgens is samen met partners uit het netwerk Twente Beter een regioplan voor Twente opgesteld. Daarbij is een inhoudelijke verbinding gelegd met het ROAZ-plan (voortvloeiend uit het ROAZ-beeld) en daarmee met het onderdeel acute zorg. Dit plan is unaniem door de eigenaren van Twentse Koers vastgesteld als werkagenda voor de periode 2024-2027.

Inhoud van de programmering

De inhoudelijke programmering van Twentse Koers is het resultaat van een proces waarbij het regiobeeld en de gezamenlijke urgentie leidend zijn. De programmering, die in grote lijnen is overgenomen van de Integrale Samenwerkingsagenda, is opgebouwd uit vier themalijnen: *Bestaanszekerheid* (7 projecten), *Preventie & gezondheid* (8 projecten), *Mentale gezondheid* (3 projecten) en *Ouderen* (5 projecten en 5 sub-

projecten). Er is ook een vijfde themalijn *Jeugd*, hiervoor is verbinding gelegd met de Samenwerkingsagenda Jeugd. Een overzicht van de projecten per themalijn is weergegeven in Bijlage 4. De programmering wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld op basis van de voortgang, evaluaties en nieuwe ontwikkelingen. De uiteindelijke programmering wordt formeel vastgesteld door het BO, na voorbereiding en advies door het AO Twentse Koers en de inhoudelijke AO's.

3.1.4 Risico's en beheersing

In het jaarplan 2025 is een expliciete risicoanalyse opgenomen voor Twentse Koers. Deze is gebaseerd op de begrotingswijziging die in juli 2024 door het BO Twentse Koers is ingesteld. De belangrijkste risico's die worden onderkend zijn:

- Het risico dat voldaan moet worden aan niet-verzekerde verplichtingen zoals WW en langdurig ziekteverzuim;
- Het risico dat bij bedrijfsbeëindiging vast personeel in een werk-naar-werk traject begeleid moet worden;
- Het risico dat bij bedrijfsbeëindiging hoge juridische kosten of andere onvoorziene kosten moeten worden afgedragen.

Om deze onvoorziene financiële verplichtingen op te vangen is vanuit vrijgevallen (subsidie)middelen een risicoreserve opgebouwd die jaarlijks wordt geëvalueerd en zo nodig aangepast. In 2025 is de ratio weerstandsvermogen 0,85. Voor de overige kosten zijn de eigenaren, met uitzondering van SamenTwente, risicodragend. Daarnaast worden de volgende beheersmaatregelen beschreven:

³ Twente Beter is is een netwerk van zorgorganisaties en het Menzis Zorgkantoor. Sinds 2021 zetten zij zich actief in voor de transformatie van zorg en welzijn in de regio Twente.

- *Structurele monitoring* en bijsturing van projecten en de financiële situatie. Afwijkingen worden besproken in het AO en zo nodig het BO.
- Er vindt jaarlijks een *evaluatie* plaats van de voortgang van het programma en de dienstverleningsovereenkomst. Ook de risico's en effectiviteit van beheersmaatregelen worden besproken.
- Door het *coalition of the willing*-principe en de flexibele inzet van projectleiders en middelen kan snel worden bijgestuurd als projecten vertragen, uitvallen of als er nieuwe prioriteiten ontstaan.
- Van alle overleggen worden *afspraken- en besluitenlijsten* bijgehouden en gedeeld met de relevante gremia, zodat waar nodig tijdig kan worden bijgestuurd.

3.2 Ervaringen met organisatievorm Twentse Koers

Hierna wordt beschreven hoe de keuzes die zijn gemaakt met betrekking tot de organisatievorm van Twentse Koers, worden ervaren door eigenaren, de interne organisatie en partners van Twentse Koers. Hierbij baseren wij ons op de gesprekken die wij hebben gevoerd.

3.2.1 Algemene indruk

In de gesprekken die zijn gevoerd wordt Twentse Koers breed gewaardeerd als aanjager, verbinder en facilitator van regionale samenwerking. Ondanks knelpunten is er ook trots op de groei van Twentse Koers, het team en de geboekte resultaten en wordt Twentse Koers gezien als een inspirerend voorbeeld van structurele samenwerking regionaal, maar ook met het Rijk.

3.2.2 Inrichting Interne programmaorganisatie

In deze paragraaf beschrijven wij wat in de gesprekken met betrokkenen van Twentse Koers is gezegd over de verschillende rollen van de interne programmaorganisatie.

Programmamanagement

In de ontwikkeling van Twentse Koers hebben afwisselend twee programmamanagers op hun eigen wijze bijgedragen aan de groei van het programma. De inzet en stijlen van de vaste programmamanager en de interim-programmamanager weerspiegelen samen de ontwikkeling van Twentse Koers van een pioniersfase naar een fase van verdere professionalisering.

De programmamanager was vanaf het prille begin nauw betrokken bij de opbouw van Twentse Koers. Haar energie, verbindend vermogen en stimulerende aanpak hebben een belangrijke basis gelegd voor de samenwerking tussen domeinen en organisaties en wordt nog steeds als belangrijk gezien voor de regionale samenwerking. In de interviews wordt deze rol met veel waardering benoemd.

Vanwege een verlof trad een interim-programmamanager aan in een periode waarin de organisatie zich verder ontwikkelde en behoefte had aan meer structuur en helderheid. Uit de interviews blijkt dat deze programmamanager heeft ingezet op het aanbrengen van rust en overzicht in een periode van snelle groei en personele wisselingen. Overlegstructuren werden gestroomlijnd waardoor verschillende partijen zich beter betrokken voelden bij besluitvorming en uitvoering. Ook werden rollen binnen de interne organisatie verduidelijkt. De bijdrage van de tijdelijke programmamanager in deze periode van 4,5 maand wordt als zeer waardevol ervaren.



De verschillende accenten in de aanpak van beide programmamanagers sluiten aan bij de ontwikkeling van Twentse Koers als organisatie: van een verkennend netwerk naar een meer gestructureerde samenwerking met duidelijke rollen en mandaten. Respondenten geven aan dat beide aspecten van belang zijn voor de huidige invulling van het programma Twentse Koers en ook voor een eventuele toekomstige invulling.

Programmasecretaris en managementassistenten

Binnen de programmaorganisatie van Twentse Koers vervullen de programmasecretaris en managementassistenten een ondersteunende rol, onder andere bij het vastleggen van afspraken en besluiten en de organisatie, voorbereiding en verslaglegging van vergaderingen. In de gesprekken komen geen bijzonderheden of aandachtspunten naar voren met betrekking tot de positionering of het functioneren binnen Twentse Koers.

Themaleiders

De themaleiders worden in de gesprekken breed gewaardeerd als inhoudelijke aanvoerders en verbindende schakels tussen gemeenten, partners en projectleiders. Er wordt benoemd dat in de themalijnen waar langdurige samenwerking en expertise aanwezig zijn, de themaleiders zorgen voor stabiliteit en continuïteit.

De interne organisatie waardeert de inzet van de themaleiders bij het professionaliseren van overlegstructuren en de rol duidelijkheid. Eigenaren en partners waarderen de deskundigheid en openheid van de themaleiders als aanspreekpunt en ambassadeur van hun themalijn. Tegelijkertijd komen er ook verschillen naar voren tussen de themalijnen. In sommige lijnen is sprake van langdurige samenwerkingen en duidelijke positionering, terwijl andere lijnen zoekend zijn door personeels-

wisselingen of rolonduidelijkheid. In de beginfase was ook sprake van rolverwarring tussen themaleiders en projectleiders, maar door aandacht te besteden aan het professionaliseren van de rollen en de invoering van een gestandaardiseerde methodische aanpak volgens de methode van Twynstra Gudde is hier inmiddels meer duidelijkheid over ontstaan. Wel wordt aangegeven dat het belangrijk is dat themaleiders voldoende ruimte en vertrouwen krijgen om hun rol zelfstandig in te vullen.

Teamleider

Uit de interviews ontstaat het beeld dat de rol van de teamleider in de afgelopen periode duidelijk is neergezet en geprofessionaliseerd. In samenwerking met gemeenten en themaleiders zorgt de teamleider ervoor dat opdrachten scherp worden geformuleerd. Ook wordt de teamleider omschreven als de centrale spil in de aansturing en plaatsing van projectleiders en het matchen van competenties met opdrachten. Deze ontwikkeling wordt gewaardeerd als een belangrijke stap in de verdere professionalisering en stabiliteit van de interne organisatie van Twentse Koers.

Projectleiders en projectmedewerkers

Uit de gesprekken met de interne programmaorganisatie werd duidelijk dat de centrale aanstelling van projectleiders onder Twentse Koers, via externe werving en een dienstverband bij SamenTwente, was bedoeld om slagkracht, kennisdeling en regionale samenhang te bevorderen. In de praktijk wordt vanuit eigenaren en partners waardering uitgesproken voor de projectleiders vanwege hun verbindende rol, procesondersteuning en het faciliteren van regionale samenwerking. Projectleiders krijgen ruimte om te verkennen, te verbinden en nieuwe samenwerkingen aan te gaan. Er wordt genoemd dat dit nodig is voor creatieve oplossingen, snelle actie en verbindingen tussen gemeenten en partners die anders moeilijk tot



stand zouden komen. Gemeenten en partners noemen bovendien als meerwaarde dat projectleiders helpen bij het opschalen van lokale initiatieven en het delen van kennis tussen gemeenten. Tegelijkertijd werden er ook kritische noten gehoord. Verschillende gemeenten ervaren onduidelijk in opdrachtformuleringen en beperkte invloed op de selectie en inzet van lokale projectleiders. Zij geven aan dat zij soms binding en politieke sensitiviteit missen bij de projectleiders. Ook wordt benoemd dat continuïteit, lokale binding en kennisoverdracht onder druk staan door personele wisselingen en het feit dat projectleiders regelmatig voor meerdere gemeenten werken. Daarnaast worden door eigenaren regelmatig zorgen uitgesproken over de tijdelijkheid van de middelen waaruit de projectleiders worden bekostigd. Projectleiders benoemen zelf dat zij regelmatig frustratie hebben ervaren door onduidelijke opdrachten, onduidelijk opdrachtgeverschap en een gebrek aan structuur. Zij pleiten voor een scherpere opdrachtformulering, meer aandacht voor borging van projectresultaten en een betere afstemming tussen lokaal en regionaal niveau.

Professionalisering van de interne organisatie
De afgelopen periode is Twentse Koers explosief gegroeid en er zijn veel personele wisselingen geweest. Dit vroeg om een professionaliseringslag, onder andere door de rollen van themaleiders en projectleiders duidelijk neer te zetten, overlegstructuren te verbeteren en meer aandacht te hebben voor projectmatig werken en de standaardisatie daarvan. Medewerkers geven aan dat er steeds meer ruimte is voor reflectie en bijsturing. Ook is er verbetering in het samen met gemeenten opstellen van opdrachten, wat leidt tot meer duidelijkheid over doelen, tijdsplan en borging van projectresultaten. Hiermee kan beter worden aangesloten bij lokale behoeften en is er meer duidelijkheid over wat er van projectleiders wordt verwacht.

3.2.3 De gastheerconstructie met SamenTwente

De gastheerconstructie waarbij SamenTwente de bedrijfsvoering en huisvesting van Twentse Koers verzorgt, wordt door zowel eigenaren als de interne organisatie gewaardeerd vanwege de schaalvoordelen en centrale ondersteuning die het biedt. Met name de centrale bedrijfsvoering wordt ervaren als ondersteunend in een periode van snelle groei en professionalisering.

Tegelijkertijd zijn er ook aandachtspunten. In de formele inrichting van Twentse Koers is SamenTwente niet alleen gastheer, maar ook één van de eigenaren van het programma. Hoewel deze dubbelrol bestuurlijk is afgesproken, blijkt uit de interviews dat deze combinatie in de praktijk ook vragen en spanningen oproept. Zo is het in de besluitvorming soms onduidelijk of SamenTwente optreedt als eigenaar of als gastheer, bijvoorbeeld bij keuzes over bedrijfsvoering of inhoudelijke prioritering. Sommige gesprekspartners ervaren dat SamenTwente vanwege de dubbelrol relatief veel invloed heeft op de inrichting en uitvoering van Twentse Koers.

3.2.4 Samenwerking met eigenaren en partners

Eigenaarschap

De eigenaren van Twentse Koers leveren bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordiging en zijn betrokken bij de uitvoering van het programma. Dit leidt tot een sterk gevoel van betrokkenheid, maar ook tot verschillen in beleving.

Voor gemeenten is het eigenaarschap direct verbonden aan de lokale opgaven. Er bestaan duidelijke verschillen in hoe gemeenten hun betrokkenheid bij Twentse Koers ervaren. Sommige gemeenten geven aan dat de regionale agenda aansluit bij de lokale agenda en dat zij invloed



hebben op de besluitvorming en programmering binnen Twentse Koers. Andere gemeenten ervaren de samenwerking als 'top-down' en 'aanbod-gestuurd', missen aansluiting bij lokale structuren, vinden de organisatie van Twentse Koers complex en/of ervaren onvoldoende meerwaarde voor hun inwoners.

Gemeenten waarderen de deelname van Menzis en de Provincie Overijssel als eigenaren binnen Twentse koers, maar ervaren hun rol vaak als adviserend en op afstand. Dit is overigens ook hoe de Provincie haar eigen rol als eigenaar omschrijft: adviserend, op afstand en betrokken bij bovenlokale en regionale vraagstukken. Menzis is vooral betrokken bij specifieke projecten en de totstandkoming van de transformatieplannen. Voor gemeenten is het niet altijd even duidelijk hoe het welbegrepen eigenbelang van Menzis zich verhoudt tot het overkoepelende belang van de regionale samenwerking.

Zowel Menzis als de Provincie reflecteren kritisch op hun eigen rol: de Provincie benoemt dat de betrokkenheid als eigenaar bij de besluitvorming arbeidsintensief is en dat een meer partnerschap-gerichte invulling hier wellicht passender in zou zijn. Menzis ervaart de besluitvorming als bureaucratisch en pleit voor meer inhoudelijke focus en slagkracht.

Coalition of the Willing

Het principe van de coalition of the willing is een belangrijk uitgangspunt in de samenwerking binnen Twentse Koers. De vrijwilligheid in dit uitgangspunt wordt breed gewaardeerd vanwege de flexibiliteit en het maatwerk dat het mogelijk maakt. Gemeenten kunnen aansluiten bij projecten die relevant zijn voor hun lokale situatie. Tegelijkertijd worden in de gesprekken ook risico's genoemd. In de praktijk wordt ervaren dat het ontbreken van een verplichtend karakter soms leidt tot versnippering en gebrek aan gezamenlijke slagkracht. Verschillende gesprekspartners geven

aan dat het belangrijk is om als eigenaren bewust om te gaan met de keuzevrijheid die een coalition of the willing met zich meebrengt en duidelijke afspraken te maken over wat regionaal wordt besloten en waar lokaal maatwerk mogelijk blijft.

Samenwerking binnen de themalijnen: de rol van bestuurlijk trekkers
De samenwerking binnen de themalijnen omvat voornamelijk de samenwerking tussen themaleiders, bestuurlijk trekkers en projectleiders. De ervaringen met themaleiders en projectleiders werden hiervoor al beschreven. In aanvulling daarop gaan we in deze paragraaf verder in op de rol van bestuurlijk trekkers binnen de themalijnen. De rol van bestuurlijk trekkers binnen de themalijnen van Twentse Koers wordt door zowel henzelf als andere betrokkenen als belangrijk, maar ook complex ervaren. Verschillende gesprekspartners geven aan dat de rolverdeling tussen bestuurlijk trekkers, themaleiders en projectleiders niet altijd helder is, wat kan leiden tot versnippering van verantwoordelijkheden. Bestuurlijk trekkers ervaren soms spanning tussen het regionale belang dat zij vertegenwoordigen en de lokale prioriteiten binnen hun eigen gemeente. Dit leidt tot interne discussies. Positief wordt benoemd dat bestuurlijk trekkers kunnen zorgen voor versnelling en verbinding, met name bij domeinoverstijgende projecten waar regionale samenwerking meerwaarde heeft. Tegelijkertijd is er behoefte aan meer structuur, heldere afspraken over rolverdeling en verantwoordelijkheden en betere communicatie tussen bestuurlijk trekkers, ambtenaren en projectleiders.

Overlegstructuren en verantwoording

Ambtelijk en bestuurlijk overleg

Met betrekking tot de overlegstructuren was de samenwerking tussen het BO en het AO een belangrijk gespreksonderwerp in de interviews. De samenwerking binnen Twentse Koers wordt gekenmerkt door een

1

2

3

4



complexe dynamiek tussen het BO en het AO. In een groot deel van de interviews wordt genoemd dat in de praktijk de 'koninklijke route' (voorbereiding in het AO, besluitvorming in het BO) niet altijd lijkt te worden gevolgd. Regelmatig worden discussies direct in het BO gevoerd (of wordt bestuurlijke waardering gezien als bestuurlijke instemming) zonder dat het AO voldoende is meegenomen of geconsulteerd. Dit leidt tot frustratie en het gevoel bij ambtenaren dat zij te laat of onvoldoende worden betrokken bij belangrijke keuzes. Ambtenaren ervaren hierdoor een reactieve in plaats van proactieve rol, wat het gevoel geeft dat de effectiviteit van het AO wordt beperkt.

Ook komt in verschillende gesprekken een zogenaamde *informatie-asymmetrie* naar voren: bestuurlijk trekkers en het programma-management hebben soms een directe lijn met het BO, waardoor het AO wordt gepasseerd waar betrokkenheid wel wenselijk of nodig was. In verschillende interviews worden situaties beschreven waarin kritische signalen vanuit het AO werden besproken met BO-leden, wat het gevoel van een onveilige sfeer heeft gecreëerd en daarmee ook het geven van eerlijke feedback werd belemmerd. De positie van het AO wordt hierdoor als kwetsbaar ervaren. De procedure voor agendering van onderwerpen (minimaal drie weken vooraf, met motivering) wordt bovendien regelmatig benoemd als belemmerend voor een flexibele en inhoudelijke voorbereiding. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat er verbetering is in het sentiment en de voorbereiding van het AO, mede door experimenteren met overlegvormen en betere agendavorming.

De verbinding met Inhoudelijke AO's

In het organogram van Twentse Koers wordt door de themaleiders de verbinding met de inhoudelijke AO's Bestaanszekerheid, Wmo, Publieke Gezondheid en Jeugd gelegd voor de inhoudelijke borging en het draagvlak

voor regionale projecten. In de praktijk wordt deze verbinding verschillend ervaren. Waar met het AO Bestaanszekerheid sprake is van een collegiale en gestructureerde samenwerking, ervaren de AO's Wmo en PG meer versnippering, onduidelijkheid in rolverdeling, informatieoverdracht en een gebrek aan overzicht.

Uit de interviews ontstaat het beeld dat projecten regelmatig vanuit Twentse Koers worden geïnitieerd en vormgegeven zonder dat AO's bij de planvorming inhoudelijk zijn betrokken. AO-leden geven aan dat zij in dergelijke gevallen pas laat worden geïnformeerd of slechts reactief kunnen reageren op voorstellen die al grotendeels zijn uitgewerkt. Dit geeft het gevoel dat inhoudelijke expertise en kennis van de lokale context onvoldoende wordt benut. Bovendien speelt in alle AO's de discussie over wat lokaal en wat regionaal moet worden opgepakt. Door de suboptimale afstemming met de AO's ervaart men dat plannen soms niet aansluiten bij lokale behoeften of bestaande initiatieven. Dit vergroot het risico op weerstand, vertraging of afhaken van gemeenten. Het belang van tijdige, inhoudelijke en integrale betrokkenheid wordt zowel door het AO van Twentse Koers als door de inhoudelijke AO's onderkend, maar de manier waarop dit wordt vormgegeven is nog niet voldoende geborgd.

De rol van de managementlaag bij eigenaren

De managementlaag binnen de organisaties van eigenaren heeft in de praktijk een beperkte (formele) positie in de besluitvorming van Twentse Koers. Diverse eigenaren geven aan dat het perspectief van bedrijfsvoering bij eigenaren nauwelijks een plek heeft in het regionale overleg en dat strategische keuzes vooral op bestuurlijk en programmamanagement-niveau worden gemaakt. Het ontbreken van deze laag leidt volgens de respondenten tot een kloof tussen beleid, uitvoering en bedrijfsvoering.



Er wordt gepleit voor meer strategische betrokkenheid door de managementlaag binnen de organisaties van de eigenaren, zodat beter gestuurd kan worden op prioritering, inzet van capaciteit en de borging van projecten.

Beeldvorming in de regio

In de gesprekken met partners wordt over het algemeen veel waardering uitgesproken voor Twentse Koers. Het is opvallend dat over Twentse Koers wordt gepraat als vertegenwoordiging van de 14 Twentse gemeentes en dat met de aanwezigheid van Twentse Koers aan de overlegtafels het gemeentelijk perspectief wordt vertegenwoordigd en besluiten kunnen worden genomen namens de regio.

Door de gemaakte afspraken heeft Twentse Koers echter niet het formele mandaat om namens de gemeenten op te treden. Bij partners leidt dit tot verwarring en onrealistische verwachtingen over de besluitvorming van Twentse Koers. Eigenaren geven aan dat zij zich soms onvoldoende meegenomen voelen in regionale afstemming of pas laat betrokken worden bij plannen die als 'Twents' gepresenteerd zijn.

Het transformatieplan *Ouder worden doen we samen* is hier een voorbeeld van, waarbij door partners werd gedacht "Twentse Koers aan tafel = gemeenten aan tafel", terwijl in werkelijkheid niet alle gemeenten zich vertegenwoordigd voelden of tijdig waren aangehaakt (zie ook de volgende paragraaf).

Voor dit gebrek aan duidelijk mandaat en tijdige afstemming worden verschillende gevolgen genoemd:

- Partners weten niet altijd wie daadwerkelijk namens de gemeenten spreekt, waar welke afstemming plaatsvindt en waar men moet aansluiten om invloed te hebben op inhoud en proces. Dit leidt tot verwarring en kost regelmatig veel tijd.

- Gemeenten herkennen zich niet altijd in bijdragen van Twentse Koers in regionale afstemmingsoverleggen met partners.
- Initiatieven kunnen vertragen of zelfs vastlopen als gemeenten zich niet eigenaar voelen of onvoldoende betrokken zijn geweest bij de voorbereiding en besluitvorming.

Totstandkoming transformatieplannen

In de interviews werd regelmatig de totstandkoming van de transformatieplannen *'Mentaal Gezond Twente'* en *'Ouder worden doen we samen'* aangehaald als twee voorbeelden van afspraken over regionale besluitvorming niet goed zijn afgestemd of worden toegepast.

Over de totstandkoming van het transformatieplan *'Mentaal Gezond Twente'* wordt gesproken als een proces waarin veel aandacht is besteed aan het betrekken van de achterban. Ondanks de hoge tijdsdruk was er telkens ruimte om aanvullingen te doen. Deze samenwerking zorgde voor commitment bij gemeenten en partners.

Over het transformatieplan *'Ouder worden doen we samen'* wordt door eigenaren aangegeven dat zij pas laat werden betrokken in de besluitvorming. Het beeld ontstaat dat hier minder ruimte was voor inhoudelijke discussie en lokale input, mede vanwege krappe deadlines waarbij het plan op een bepaald moment als een voldongen feit werd gepresenteerd. Gemeenten geven aan dat zij in het plan taken toebedeeld kregen zonder dat de consequenties goed besproken werden. Zij voelden zich overvallen door keuzes die al gemaakt leken te zijn, zonder dat zij bij afwegingen betrokken waren en/of hiermee konden instemmen. Het beperkte draagvlak heeft geleid tot weerstand, waardoor het plan niet is ondertekend door de gemeenten.



3.3 Ervaringen met inhoudelijke uitvoering Twentse Koers

De programmering van Twentse Koers: totstandkoming en inhoud
De inhoudelijke programmering van de themalijnen en projecten binnen Twentse Koers wordt door eigenaren en partners over het algemeen als zeer logisch gezien omdat ze voortkomen uit het regiobeeld en het regioplan. Tegelijkertijd wordt dit ook als een belangrijk punt van aandacht genoemd: er lopen veel projecten tegelijk, waardoor overzicht en prioritering lijken te ontbreken. In de interviews wordt regelmatig gepleit voor meer focus in de programmering, gebaseerd op urgentie, impact en aansluiting bij bestaande (lokale) initiatieven. Eigenaren noemen het aanbod van projecten vaak 'top-down' en 'aanbod gestuurd': gemeenten kunnen aanhaken bij projecten die voor hen van meerwaarde zijn. Dit biedt ruimte voor maatwerk en het aansluiten bij de lokale agenda. Anderzijds geven gemeenten ook aan dat zij graag meer ruimte zouden willen zien voor 'bottom-up' en 'vraaggestuurd' werken, waarbij Twentse Koers ideeën en initiatieven ondersteunt die gaandeweg vanuit het netwerk ontstaan om op deze manier aan te sluiten op waar de energie voor samenwerking zit.

Inhoudelijk benoemen partners dat projecten die als nieuw worden gepresenteerd (zoals *Welzijn op Recept*), lokaal al jaren worden uitgevoerd zonder extra middelen of erkenning. Er zijn voorbeelden van dubbel werk: projectleiders van Twentse Koers krijgen de opdracht om taken op te pakken die lokaal al door welzijnsorganisaties worden uitgevoerd.

Vanuit het perspectief van partners lijken projecten en samenwerkingsverbanden zoals Twente Beter of SamenTwente elkaar te overlappen, wat leidt tot inefficiëntie en verwarring over welk onderwerp waar wordt opgepakt. Er wordt gepleit voor meer centrale, regionale regie en

afstemming om dubbelingen te voorkomen en efficiënter samen te werken.

3.4 De resultaten van Twentse Koers

In deze paragraaf worden de (tussen)resultaten beschreven die tot nu toe zijn behaald binnen de themalijnen en projecten, welke resultaten nog worden verwacht. Op basis hiervan bespreken we in hoeverre Twentse Koers op schema loopt. Wij baseren ons hier op de projectplannen en de tussentijdse resultaten die worden gepresenteerd vanuit Twentse Koers.

3.4.1 (Tussen)resultaten binnen themalijnen en projecten

De voortgangsrapportages van de projecten binnen Twentse Koers laten zien dat in vrijwel alle themalijnen zowel inhoudelijke als procesmatige resultaten worden behaald. Inhoudelijke resultaten zijn zichtbaar in concrete verbeteringen voor inwoners, zoals:

- 13 van de 14 gemeenten zijn gestart met de uitvoering van Welzijn op Recept. Ruim de helft van de huisartsenpraktijken in Twente is aan het werk met Welzijn op Recept, in vijf gemeenten kan iedere huisarts hiervan gebruikmaken. Hoewel er geen effecten worden beschreven, impliceert dit wel dat inwoners sneller passende ondersteuning ontvangen en de druk op de huisartsenzorg afneemt.
- Negen gemeenten zijn gestart met een pilot om schuldenproblematiek onder jongeren terug te dringen via de aanpak van het Jongeren Perspectief Fonds (de JPF-aanpak).
- Zes gemeenten zijn gestart met Samen Indiceren, waarbij eigen zorgverleners van ouderen een passende Wmo-indicatie kunnen aanvragen zonder tussenkomst van een vaak 'onbekende' Wmo-consulent. Het doel van deze aanpak is de ketenaanpak te versterken om zo ouderen sneller een passende Wmo-indicatie te kunnen bieden en dubbel werk te voorkomen.



- In februari 2024 is gestart met de pilot Logeerszorg in Twente (onderdeel van het project Respijtzorg), een domeinoverstijgende samenwerking tussen zorgaanbieders, gemeenten, Zorgkantoor Menzis en Twentse Koers met als doel mantelzorgers te ontlasten. De tussenrapportages laten een stijgende lijn zien in het aantal aanvragen voor planbare logeerszorg. Kwalitatief onderzoek onder mantelzorgers laat zien dat, ondanks verbeterpunten met betrekking tot de locatie, faciliteiten en passendheid van de logeersplekken, meer dan de helft van de respondenten de mogelijkheid tot logeerszorg waardeert en bijna de helft denkt dat logeerszorg bijdraagt aan het langer volhouden van de zorg.
- Het informatiepakket *Bennie Oud* is ontwikkeld, met als doel zorg- en welzijnsorganisaties te ondersteunen bij het organiseren van bijeenkomsten gericht op het creëren van bewustzijn bij inwoners over ouder worden en het bieden van handvatten om de zelfredzaamheid en gezondheid te versterken. Er hebben inmiddels meerdere Bennie Oud-bijeenkomsten plaatsgevonden met 40-60 bezoekers per keer.

Procesmatige resultaten richten zich vooral op het versterken van samenwerking, het ontwikkelen van instrumenten en het monitoren van voortgang, zoals bijvoorbeeld:

- Het opzetten van werkgroepen en coalities, zoals bij Kansrijke Start, Artificial Intelligence en Valpreventie.
- De ontwikkeling van plannen, toolkits en communicatiecampagnes, zoals bij Alcoholontmoediging, de aanpak geldzorgen en Bennie Oud.

- Monitoring en evaluatie, bijvoorbeeld het verbeteren van het Liveboard Financiële Zorgen op basis van gebruikersevaluaties.

3.4.2 Loopt Twentse Koers op schema?

Op basis van de projectplannen en de beschreven voortgang van de projecten blijkt dat het programma Twentse Koers grotendeels op het schema ligt dat in de projectplannen is uitgewerkt. In deze (relatieve) beginfase van de projecten bevatten de tussenresultaten logischerwijs voornamelijk procesupdates. De verwachting is dat deze uiteindelijk leiden tot een bijdrage aan de programmadoelen, zoals het versterken van bestaanszekerheid, het verbeteren van mentale gezondheid, het bevorderen van preventie en gezondheid, en het ondersteunen van ouderen in hun zelfstandigheid⁴.

Hoewel de meeste projecten op schema liggen, zijn er enkele verschillen tussen geplande en gerealiseerde resultaten. Deze zijn goed te verklaren en doen geen afbreuk aan de algehele voortgang van het programma. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Verschillende startmomenten van projecten, waardoor sommige initiatieven nog in de opstartfase verkeren en tot nu toe vooral procesmatige resultaten hebben opgeleverd. Dit wordt ook benoemd in de gesprekken. Vaak als een punt van kritiek, maar daarbij ook met de nuance dat dit ook logisch is gezien de fase waar het programma zich in bevindt.
- Complexiteit van samenwerking tussen domeinen, gemeenten en partners, wat invloed heeft op tempo en afstemming.



⁴ Nota bene: we constateren dat in de beschrijving van de verwachte resultaten van projecten, zoals weergegeven in de projectplannen, beperkt sprake is van concreet geformuleerde en meetbare doelen en het monitoren van effecten in termen van gezondheidswinst en het beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar houden van zorg en ondersteuning. In de context van deze evaluatie kunnen wij daarom geen uitspraken doen over daadwerkelijk behaalde effecten op inwonerniveau.



- Nog lopende besluitvorming of uitwerking van projectplannen, waardoor concrete resultaten soms ontbreken.
- Bijstellingen op basis van tussentijdse evaluaties, zoals het verbeteren van digitale instrumenten of het aanpassen van werkwijzen.

Samenvattend kan worden gesteld dat Twentse Koers zich in een stabiele uitvoeringsfase bevindt, met zichtbare voortgang en een breed gedragen inzet op inhoudelijke doelen.

3.4.3 Benutting van resultaten

Regionale meerwaarde en lokale borging

In de interviews worden projecten zoals Logeerzorg (als onderdeel van Respijtzorg), Jongeren en Schulden, Valpreventie en Samen Indiceren vaak genoemd als voorbeelden om te laten zien dat regionale en domein-overstijgende samenwerking met partners schaalvoordelen en daadwerkelijke meerwaarde opleveren. Eigenaren en andere partijen die betrokken zijn bij projecten waarderen Twentse Koers als een platform voor kennisuitwisseling en zien het potentieel om regionaal te leren van lokale initiatieven en vice versa.

Tegelijkertijd wordt er ook zorg uitgesproken over de structurele verankering van projectresultaten en de duurzame financiering na afloop van projecten. Partners signaleren dat veel projecten op zichzelf staan, zich richten op kleine successen en zij ervaren onduidelijkheid over de borging van resultaten op de langere termijn. Hierdoor ontstaat bij sommige respondenten het beeld dat Twentse Koers functioneert als een 'projecten-machine' in plaats van een programma dat brede verandering en innovatie in Twente initieert en ondersteunt. Ook geven partners aan dat projecten vaak overlappen met bestaande trajecten, zonder duidelijke afstemming, dat het gevoel versterkt dat er onvoldoende zicht is op lopende initiatieven en regionale behoeften.

3.5 Externe dynamiek

3.5.1 Landelijke en regionale ontwikkelingen

De uitvoering van Twentse Koers wordt in belangrijke mate bepaald door landelijke akkoorden zoals het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), het Hoofdlijnenakkoord Ouderen (HLO) en nu ook het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA). Deze akkoorden sturen niet alleen de inhoudelijke agenda, maar, vanwege de eisen die worden gesteld aan het kunnen aanvragen van middelen, ook de inrichting van het programma. In meerdere interviews wordt genoemd dat dit heeft geleid tot versnelling, maar ook tot ad-hoc keuzes. Ook regionale trends als vergrijzing, personeelstekorten en de noodzaak tot samenwerking tussen gemeenten en zorgverzekeraars zijn bepalend voor de keuzes die gemaakt worden. De samenwerking met andere regionale initiatieven, zoals Twente Beter, zorgt voor inhoudelijke overlap op de thema's, maar kan, als hierover goed wordt afgestemd, juist ook zorgen voor synergie.

3.5.2 Externe samenwerkingsrelaties

Twentse Koers werkt op verschillende niveaus samen met externe partners. In de interviews komt de samenwerking met Twente Beter naar voren als een belangrijke externe relatie op strategisch niveau. Deze samenwerking zorgt volgens verschillende gesprekspartners voor inhoudelijke overlap en daardoor verwarring en inefficiëntie op thema's, maar wordt ook gezien als een kans voor synergie als er goed wordt afgestemd.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de samenwerking in de praktijk zowel positieve als lastige kanten kent. In verschillende interviews met eigenaren en partners komt naar voren dat er sprake is van overlap en

1

2

3

4



onduidelijkheid tussen regionale programma's als Twentse Koers en Twente Beter. Dit leidt soms tot inefficiëntie en verwarring over verantwoordelijkheden. Er wordt gepleit voor meer afstemming, het schrappen van doublures en het gezamenlijk kiezen en invullen van programmalijnen.

Ook wordt benoemd dat de samenwerking op bestuurlijk niveau soms stroef verloopt. Cultuurverschillen tussen gemeentes en zorgorganisaties zorgen voor verschillende snelheden en besluitvormingsstructuren waardoor zorgorganisaties sneller en slagvaardiger kunnen besluiten te werken. Ook komt het tegenovergestelde juist naar voren in de gesprekken: veel financiële middelen voor domeinoverstijgende samenwerking gaan naar Twentse Koers, terwijl Twente Beter geen middelen ontvangt. Dit vergroot juist weer de slagkracht van Twentse Koers.

De verbindingstafel tussen Twentse Koers en Twente Beter wordt gewaardeerd als platform voor afstemming en het leggen van verbindingen tussen domeinen. Tegelijkertijd zijn er knelpunten op het gebied van besluitvorming, middelen, rolverdeling en resultaatgerichtheid. Ook wordt benoemd dat de samenwerking op inhoudelijk niveau vaak beter verloopt dan op bestuurlijk niveau.

De samenwerking met andere partners vindt veelal plaats op tactisch en operationeel niveau. Door partners wordt waardering uitgesproken over het bestaan van Twentse Koers als een vehikel voor de noodzakelijke en gewenste afstemming met gemeenten. Voor partners is het niet altijd duidelijk dat Twentse Koers functioneert op basis van 'coalitions of the willing' en (dus) geen 'spreekbuis' is namens de 14 gemeenten.

Meerdere partners geven aan dat de invulling van de themalijnen op hen versnipperd overkomt of zien een overlap met bestaande initiatieven binnen hun eigen organisatie. Er wordt gepleit voor betere inhoudelijke afstemming en een gezamenlijke strategie om de regionale slagkracht te vergroten.

3.6 Leren & verbeteren

3.6.1 Zijn de missie, visie, themalijnen en projecten nog passend?

Om te beoordelen of de missie, visie, themalijnen en projecten van Twentse Koers nog aansluiten bij de actuele uitdagingen van de regio Twente, is een check uitgevoerd op de uitgangspunten die in het regiobeeld staan beschreven. Daarbij is gekeken of deze uitgangspunten anno nu nog steeds relevant zijn en in hoeverre de themalijnen en projecten van Twentse Koers hierop aansluiten.

Uit de analyse blijkt dat de belangrijkste uitgangspunten uit het regiobeeld nog steeds actueel zijn:

- *Bestaanszekerheid*: Het aandeel inwoners in Twente dat moeite heeft om financieel rond te komen de afgelopen jaren eerst is gedaald maar vervolgens ook weer is gestegen. Met name in de steden (Enschede, Almelo en in mindere mate Hengelo) zijn er meer lagere inkomens dan het landelijke gemiddelde. Dit bevestigt het blijvende belang van de themalijn bestaanszekerheid en de bijbehorende projecten gericht op armoedebestrijding en financiële ondersteuning.
- *Preventie en gezondheid*: Uit de meest recente gezondheidsmonitors blijkt dat het percentage zware drinkers in Twente (11,4% in 2024) structureel hoger ligt dan het landelijk gemiddelde (9,1%). Ook het aandeel volwassenen met overgewicht blijft met ongeveer 52% stabiel

1

2

3

4



en iets boven het landelijk gemiddelde. Het percentage jongeren dat ooit alcohol heeft gedronken is na een eerdere daling weer gestegen. Het gebruik van hasj/wiet onder jongeren in Twente is de afgelopen jaren niet toegenomen, maar het gebruik wordt wel meer genormaliseerd. Dit vraagt blijvende aandacht voor preventie en bewustwording. Deze cijfers benadrukken het belang van preventie, gezondheidsbevordering en leefstijlinterventies.

- *Mentale gezondheid:* Psychische klachten onder jongeren zijn licht toegenomen, terwijl de veerkracht stabiel blijft. Dit bevestigt de urgentie van projecten gericht op mentale gezondheid en veerkracht-versterking.
- *Ouderen:* De prognoses laten zien dat het tekort aan zorg- en welzijns-personeel de komende jaren verder zal toenemen, mede doordat ruim 25% van de werknemers in deze sectoren binnen tien jaar met pensioen gaat. Ook het mantelzorgpotentieel daalt. Dit maakt de themalijn ouderen en projecten rondom arbeidsmarkt, innovatie en ondersteuning van mantelzorgers onverminderd relevant.

De check laat zien dat de uitgangspunten uit het regiobeeld nog steeds relevant zijn en dat de missie, visie, themalijnen en projecten van Twentse Koers hierop goed aansluiten. De regionale opgaven zijn in de kern onveranderd, al zijn er op sommige thema's accentverschuivingen zichtbaar (zoals een lichte toename van financiële problematiek en alcoholgebruik). De projecten van Twentse Koers zijn daarmee nog steeds relevant en sluiten aan bij de actuele maatschappelijke opgaven in Twente.

3.6.2 Doelmatigheid en effectiviteit van de samenwerkings-structuur

De huidige samenwerkingsstructuur van Twentse Koers wordt breed gewaardeerd als een krachtige regionale netwerkorganisatie die in korte tijd veel partners heeft weten te verbinden en tal van projecten heeft gerealiseerd. De flexibele, privaatrechtelijke samenwerking met een gastheerconstructie via SamenTwente heeft het mogelijk gemaakt om snel te professionaliseren, in te spelen op landelijke ontwikkelingen (zoals IZA/GALA) en regionale slagkracht te organiseren. Tegelijkertijd zijn er ook duidelijke aandachtspunten: de complexiteit van de overlegstructuren, rolonduidelijkheid, versnippering en het ontbreken van structurele borging van resultaten beperken de effectiviteit.

1

2

3

4



4. Conclusies en adviezen

In dit hoofdstuk komen we aan de hand van de onderzoeksvragen tot enkele conclusies en concrete adviezen voor de huidige programmeerperiode, waarbij we ook aandacht besteden aan de kansen en bedreigingen.

4.1 Conclusies

Met deze evaluatie hebben we antwoord gekregen op het eerste deel van de centrale onderzoeksvraag:

In hoeverre ligt het programma Twentse Koers op schema om de gezondheid van de Twentse inwoners te versterken en ondersteuning en zorg voor alle inwoners beschikbaar, betaalbaar en toegankelijk te houden?

Op basis van onze bevindingen concluderen we dat de uitvoering van de projecten binnen de themalijnen van het programma Twentse Koers over het algemeen op schema ligt. Er zijn talrijke projecten gestart, in uitvoering en afgerond, met concrete resultaten op het gebied van preventie, bestaanszekerheid, mentale gezondheid en ouderen. Deze projecten sluiten inhoudelijk goed aan bij de maatschappelijke opgaven in de regio. Vanwege het ontbreken van concreet geformuleerde en meetbare doelen en monitoring van effecten in termen van gezondheidswinst en het beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar houden van zorg en ondersteuning, kunnen we in de context van deze evaluatie geen uitspraken doen over daadwerkelijk behaalde effecten op inwonerniveau.

Over het algemeen wordt meerwaarde gezien in en waardering uitgesproken voor het bestaan van Twentse Koers als een regionale, domeinoverstijgende netwerksamenwerking om de gezondheid van inwoners in Twente te versterken en zorg en ondersteuning beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar te houden. De huidige organisatievorm, een flexibele, privaatrechtelijke samenwerking met een gastheerconstructie via SamenTwente, heeft de snelle ontwikkeling van Twentse Koers mogelijk gemaakt. Tegelijkertijd zijn er aandachtspunten, zoals de focus binnen de programmering, de doelmatigheid in de uitvoering, de processen van

1

2

3

4



besluitvorming, de overlap met andere lokale en regionale initiatieven en de structurele borging van resultaten.

In aanvulling op deze conclusies op hoofdlijnen bevat Tabel 5 per onderzoeksvraag meer specifieke conclusies.

Tabel 5. Conclusies per onderzoeksvraag

Onderzoeksvraag	Conclusie
1. Wat zijn de doelstellingen van Twentse Koers en hoe zijn ze ontstaan?	De doelstellingen richten zich op het versterken van de gezondheid en bestaanszekerheid van inwoners in Twente en het beschikbaar, betaalbaar en toegankelijk houden van zorg en ondersteuning in Twente. De doelstellingen zijn gezamenlijk geformuleerd door de 17 eigenaren en worden breed gedragen.
2. Waarom deze samenwerkingsstructuur en juridische vorm?	Er is gekozen voor een privaatrechtelijke samenwerkingsovereenkomst vanwege de flexibiliteit, gelijkwaardigheid van eigenaren en de mogelijkheid voor snelle besluitvorming.
3. Waarom een gastheerconstructie met SamenTwente?	Er is gekozen voor een gastheerorganisatie (SamenTwente) vanwege de bestaande infrastructuur en de verbinding met alle gemeenten, waardoor snelle professionalisering en financiering via SPUK-IZA mogelijk werd.
4. Hoe is de interne organisatie ingericht?	De organisatie bestaat uit een programmamanager, themeleiders, projectleiders en ondersteunend personeel. In 2025 omvat dit 26,3 fte, gefinancierd uit o.a. SPUK-IZA middelen. De structuur is helder, maar ook afhankelijk van tijdelijke financiering.
5. Hoe werkt de samenwerking en overlegstructuur?	De overlegstructuur is formeel ingericht met BO, AO, Programmteam en Programmaoverleg. In de praktijk zijn er knelpunten in rolverdeling en communicatie, met name tussen ambtelijke en bestuurlijke lagen.

Onderzoeksvraag	Conclusie
6. Welke risico's zijn er en hoe worden die beheerst?	Financiële risico's zoals verplichtingen bij beëindiging van het programma worden onderkend en beheerst via risicoreserve, monitoring en flexibele inzet van middelen. De eigenaren van Twentse Koers, met uitzondering van SamenTwente, zijn risicodragend voor de overige kosten.
7. Welke activiteiten zijn uitgevoerd?	Binnen vier themalijnen worden tientallen projecten uitgevoerd, zoals Welzijn op Recept, Jongeren en Schulden en Respijtzorg. De projecten sluiten aan bij de maatschappelijke opgaven en worden jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld.
8. Wat zijn succesfactoren en knelpunten in uitvoering?	Succesfactoren zijn samenwerking, kennisdeling en het vertalen van regionale aanpakken naar de lokale situatie. Knelpunten zijn gebrek aan focus, overlap met bestaande initiatieven en versnippering.
9. Welke (tussen)resultaten zijn behaald?	Er zijn veel concrete resultaten geboekt, zoals implementatie van interventies en versterking van netwerken. Enkele vertragingen zijn verklaarbaar en hebben geen grote impact op het totaalbeeld. We kunnen geen uitspraken doen over daadwerkelijk behaalde effecten op inwonerniveau
10. Loopt het programma op schema?	Het programma ligt grotendeels op schema. Vertragingen zijn beperkt en ontstaan door logische factoren zoals personele wisselingen en complexiteit van samenwerking.
11. Hoe worden resultaten benut binnen organisaties?	Resultaten worden gedeeld door Twentse Koers en toegepast door eigenaren en partners, maar structurele borging in reguliere processen kan beter.
12. Welke ontwikkelingen beïnvloeden de uitvoering?	Landelijke akkoorden (IZA, GALA, WOZO, HLO, AZWA), en regionale initiatieven zoals Twente Beter beïnvloeden de uitvoering. Ze boden kansen, maar vroegen ook om aanpassing en afstemming.

1

2

3

4

Onderzoeksvraag	Conclusie
13. Welke ontwikkelingen zijn relevant voor de toekomst?	Vergrijzing, personeelstekorten, digitalisering en bestuurlijke wisselingen zijn belangrijke factoren. Er liggen kansen in het blijven afstemmen van de koers op deze ontwikkelingen en het positioneren van de rol in het regionale speelveld.
14. Hoe beïnvloeden veranderende relaties en context de koers?	Nieuwe netwerken en wisselende bestuurlijke prioriteiten beïnvloeden de koers. Twentse Koers moet flexibel blijven en actief sturen op samenwerking en positionering om relevant te blijven.
15. Past missie/visie nog bij de regionale uitdagingen?	De missie en visie zijn nog steeds actueel en relevant.
16. Draagt het programma bij aan de doelen?	De projectdoelen dragen bij aan de programma-doelen. De impact op lange termijn (zoals gezondheidswinst en de beschikbaarheid, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg en ondersteuning moet nog blijken. We kunnen geen uitspraken doen over daadwerkelijk behaalde effecten op inwonerniveau.
17. Is de samenwerking doelmatig en effectief?	De samenwerking is waardevol, maar kent inefficiënties. Rolonduidelijkheid, ongelijke betrokkenheid, onduidelijkheden over opdrachten en afstemmingsproblemen beperken de effectiviteit.

4.2 Adviezen voor de huidige programmaperiode

Op basis van de getrokken conclusies en de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag geven we de volgende adviezen mee voor de resterende programmaperiode (tot eind 2026):

Breng focus aan in de programmering

- Beperk het aantal *nieuwe* projecten en prioriteer bestaande initiatieven opnieuw op basis van urgentie, impact en uitvoerbaarheid.

- Betrek het middenmanagement van gemeenten en partners actiever bij de prioritering en capaciteitsplanning van projecten.
- Voorkom overlap met bestaande (lokale) initiatieven van eigenaren en partners.

Versterk de governance en rolverdeling

- Maak afspraken over hoe (afvaardigingen van) het BO en het programmamanagement van Twentse Koers zich positioneren en presenteren op regionaal en landelijk niveau en spreek met elkaar af dat deze afspraken worden gevolgd.
- Versterk de rol van het AO Twentse Koers in besluitvorming en voorkom dat het BO Twentse Koers besluiten neemt zonder voldoende ambtelijke voorbereiding.

Wegnemen onduidelijkheid opdrachtgeverschap en gastheerschap

- Neem eventuele onduidelijkheid weg over de relatie tussen het opdrachtgeverschap van het BO Twentse Koers en het gastheerschap van SamenTwente in relatie tot het programma Twentse Koers.

Versterk de structurele borging van resultaten

- Veranker de opbrengsten van succesvolle projecten in reguliere beleid en financiering, bijvoorbeeld door in de projectplannen aandacht te besteden aan regionale en lokale implementatie en borging.
- Verken de mogelijkheden voor het monitoren van en rapporteren over effecten van lopende en eventuele nieuwe projecten in termen van gezondheidswinst en het beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar houden van zorg en ondersteuning.

Investeer in communicatie en betrokkenheid



- Blijf aandacht houden voor interne en externe communicatie over voortgang, successen en keuzes binnen het programma.

4.3 Inspelen op kansen en bedreigingen

Met de hiervoor genoemde adviezen wordt Twentse Koers in staat gesteld om de kansen en bedreigingen voor de huidige programmaperiode aan te pakken. De evaluatie laat immers zien dat er meerwaarde wordt gezien in Twentse Koers als regionale, domeinoverstijgende netwerksamenwerking. Deze betrokkenheid vormt een belangrijke kans om gezamenlijk meer focus aan te brengen in de programmering. Door de veelheid aan projecten en themalijnen ontstaat het beeld van versnippering, wat de beeldvorming over en de effectiviteit van het programma gemakkelijk kan ondermijnen. Het advies om te prioriteren en scherper te kiezen welke projecten het meeste bijdragen aan de programmadoelen, sluit hier direct op aan.

Een andere belangrijke kans ligt in de positieve resultaten die al zijn geboekt binnen de themalijnen. Deze successen bieden mogelijkheden voor opschaling en kennisdeling, mits ze goed worden gemonitord en geborgd. Tegelijkertijd vormt het ontbreken van structurele verankering van projectresultaten binnen de reguliere processen van gemeenten en partners een bedreiging. Daarom wordt geadviseerd om tijdig te werken aan een goede borgingsstrategie en afspraken te maken over de duurzame inbedding van succesvolle initiatieven.

De landelijke erkenning van Twentse Koers en de bijbehorende financiering via akkoorden als IZA, GALA, WOZO, AZWA en HLO bieden

ruimte om het programma verder te ontwikkelen. Echter, deze financiering is tijdelijk. Dit creëert onzekerheid over de continuïteit van het programma. Het advies is dan ook om het besluitvormingsproces over de toekomst van Twentse Koers en de verdere concretisering van de gekozen richting met eigenaren en partners zorgvuldig gezamenlijk vorm te geven.

De huidige flexibele netwerkstructuur van Twentse Koers wordt als krachtig ervaren, vooral vanwege de lokale inbedding en het 'coalition of the willing'-principe. Tegelijkertijd leidt deze opzet tot rolonduidelijkheid en spanningen in de overlegstructuren, met name tussen het bestuurlijk en ambtelijk niveau. Dit vormt een bedreiging voor de slagkracht en besluitvorming. Het advies is om de governance te versterken door besluitvormingsprocessen te verduidelijken, de rol van het ambtelijk overleg te versterken en de overlegstructuren beter te laten functioneren volgens de afgesproken lijnen.

Tot slot is sprake van overlap met andere regionale en lokale initiatieven, zoals Twente Beter. Dit vraagt om een heldere positionering van Twentse Koers binnen het bredere regionale speelveld. Door te investeren in communicatie en het actief betrekken van alle relevante stakeholders, kan Twentse Koers haar rol als verbindend platform behouden en versterken. De aanbevelingen zijn gericht op het benutten van de sterke punten van Twentse Koers en op het mitigeren van risico's. Zo kan het programma de resterende periode tot eind 2026 effectief benutten en zich goed voorbereiden op een duurzame voortzetting.

1

2

3

4



Bijlage 1. Overzicht van documenten

Documenten over Twentse Koers

- Vastgesteld organogram
- Regiobeeld Twente
- Algemene BEGROTING Twentse Koers 2024
- DVO Twentse Koers-SamenTwente 2024
- DVO Twentse Koers-SamenTwente 2025
- DVO Twentse Koers-SamenTwente 2023
- 2022-2027 Framework Twentse Koers
- Adviesnota voortgang en wijziging integrale samenwerkingsagenda in Twente
- Jaarverslag Twentse Koers 2023
- Ontwikkeling en versterking regionale samenwerkingsstructuur Integraal Zorgakkoord - Ronde 1 SA 2024 (aangepast)
- Overzicht betrokken gremia per project
- Regioplan Twente
- Samenwerkingsovereenkomst Twentse Koers 2023-2027
- Vastgesteld - Jaarplan Twentse Koers 2025 - dec 2024
- VASTGESTELD - Versie EIGENAREN - Tussentijdse rapportage 2024 TK - Okt 24
- Werkagenda digitale versie
- Werkafspraken AO Twentse Koers inzake allround (lokale) projectleiders en - medewerkers - AO 250424
- Werkafspraken AO Twentse Koers

Documenten over de projecten

- Projectplan Welzijn op Recept
- Projectplan Jongeren en schulden
- Projectplan Kinderarmoede & Mentale gezondheid
- Projectplan Kinderarmoede_JGZ
- Projectplan bereik vergroten aanpak geldzorgen
- Projectplan collectieve zorgverzekering
- Startopdracht PMM - Professionals voor multiproblematiek
- Projectplan Artificial Intelligence
- Projectplan kansrijke start en kansrijk opgroeien
- Projectplan Gezonde Koers voor Kinderen

- Projectplan volwassenen naar gezond(er) gewicht
- Projectplan Valpreventie
- Projectplan alcoholontmoediging
- Projectplan In Beweging met
- Projectplan Versterken Zelfstandigheid LVB
- Startopdracht Positieve gezondheid
- Projectplan Participatie naar vermogen
- Projectplan mentale gezondheidsnetwerken
- Startopdracht mentale gezondheid OCO
- Projectplan Mentale Gezondheid Jongeren
- Projectplan Gezond en zelfredzaam ouder worden (regionale bewustwordingscampagne)
- 1.20.1 Projectplan Bennie Oud
- 1.20.2 Projectplan Deskundigheidsbevordering huishoudelijke ondersteuning
- Projectplan Respijtzorg - logeerszorg
- 1.21.1 Projectplan Samenwerkingskracht mantelzorg
- Projectplan Samenwerken in de Wijk
- 1.22.1 Projectplan Samen Indiceren
- Projectplan Doorstroom Wet langdurige zorg
- Projectplan Wonen en zorg
- 1.24.1 Startopdracht Technologie in woningen

1

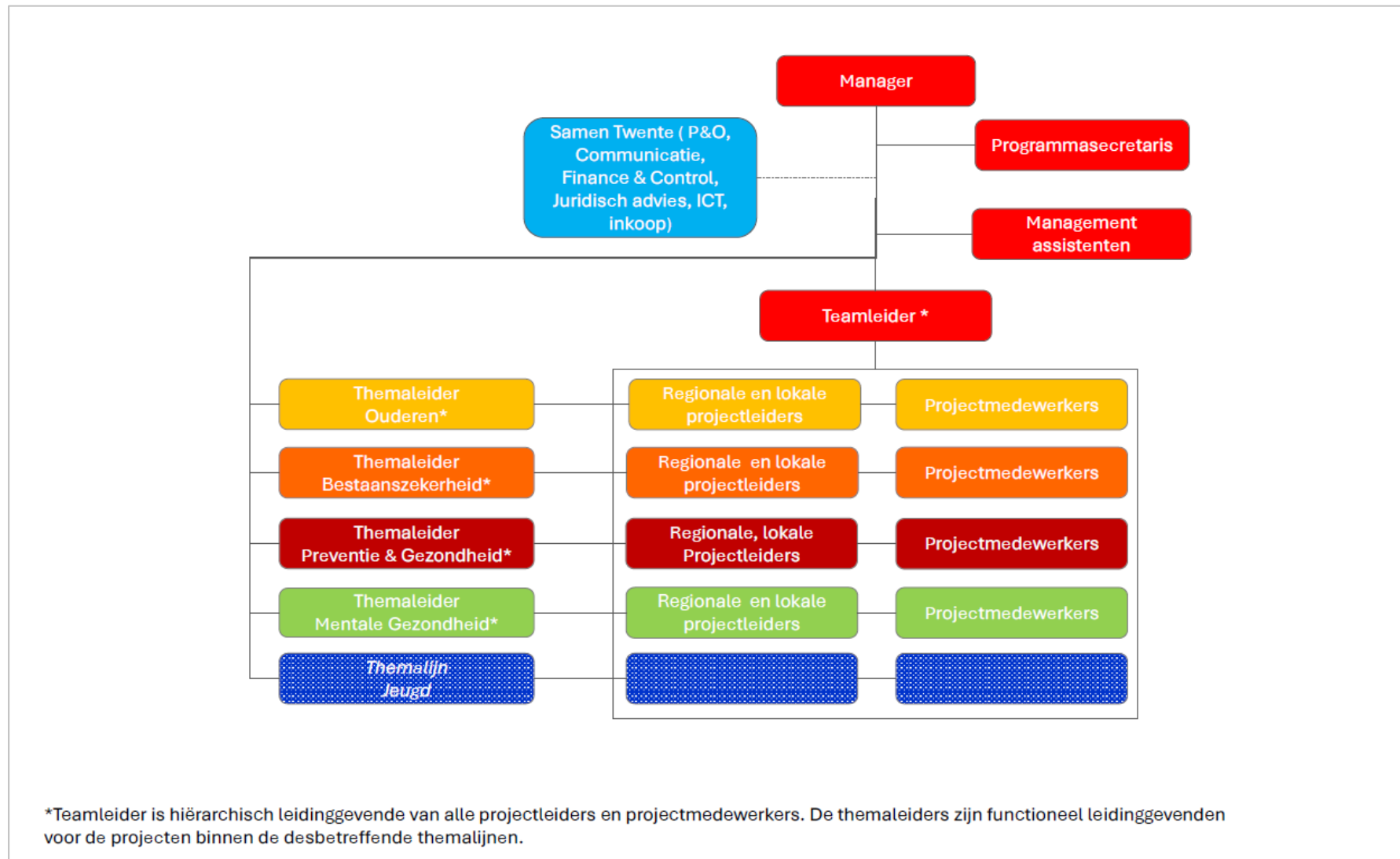
2

3

4



Bijlage 2. Organogram van de interne organisatie



Bijlage 4. Overzicht van lopende projecten per themalijn

Themalijn	Project	Themalijn	Project
Bestaanszekerheid	Welzijn op recept	Mentale gezondheid	Participatie naar vermogen
	Jongeren en schulden		Mentale gezondheidsnetwerken
	Kinderarmoede		Mentale gezondheid jongeren
	Bereik vergroten aanpak geldzorgen		Terugdringen Wlz (afgerond)
	Gemeentepolis	Ouderen	Gezond en zelfredzaam ouder worden
	Maatwerk multiproblematiek		Regionale bewustwordingscampagne
	Artificial Intelligence		Bennie Oud
Preventie en gezondheid	Kansrijke start en kansrijk opgroeien		Deskundigheidsbevordering Huishoudelijke Ondersteuning
	Gezonde koers voor kinderen		Respijtzorg
	Volwassenen naar gezond(er) gewicht		Samenwerkingskracht Mantelzorg
	Valpreventie		Samenwerken in de wijk
	Alcoholontmoediging		Samen Indiceren
	In beweging met		Doorstroom Wlz
	Versterken zelfstandigheid bij LVB		Wonen en zorg
	Positieve gezondheid		Technologie in woningen

