

# Zeeuwse samenwerking naar vlieghoogte

Evaluatie Overleg Zeeuwse Overheden  
en Regiobureau Zeeland



# Colofon

Onderzoek door: G.H.O van Maanen

Secretarissen onderzoek: D.W. Rouw en I. Hildenbrant

In opdracht van: Bestuurlijke Kerngroep OZO

Datum: 22 februari 2021

Vormgeving en Druk: TiDi Media

Foto's: Beeldbank Zeeland

Citaten zonder bronvermelding zijn afkomstig uit de interviews die in het kader van deze evaluatie zijn uitgevoerd.

# INHOUD

Samenvatting	4
Voorafgaand	6
De Zeeuwse samenwerking tot nu toe	8
Een groeiend OZO	12
3.1 Organisatie en structuur	12
3.1.1 Algemeen	12
3.1.2 Bevindingen en aanbevelingen	13
3.2 Strategie en sturing	13
3.2.1 Algemeen	13
3.2.2 Bevindingen en aanbevelingen	14
3.3 Rollen en verantwoordelijkheden	16
3.3.1 Algemeen	16
3.3.2 Bevindingen en aanbevelingen	17
3.4 Lobby	19
3.4.1 Algemeen	19
3.4.2 Bevindingen en aanbevelingen	19
3.5 Betrokkenheid volksvertegenwoordigers	21
3.5.1 Algemeen	21
3.5.2 Bevindingen en aanbevelingen	21
3.6 Bedrijfsvoering van het Regiobureau	23
3.6.1 Algemeen	23
3.6.2 Bevindingen en aanbevelingen	23
3.7 Economic Board	25
3.7.1 Algemeen	25
3.7.2 Bevindingen en aanbevelingen	25
B I J L A G E I: Resultaten enquête onder volksvertegenwoordigers	28
B I J L A G E II: Proces gezamenlijke aanpak lobby gemeentefonds	32
B I J L A G E III: Lijst geïnterviewde personen	34

# Samenvatting

*Zeeuwse overheden werken sinds 2019 samen via het Overleg Zeeuwse Overheden (OZO). Bij de start werd afgesproken om na anderhalf jaar een tussenevaluatie uit te voeren onder de 15 deelnemende overheden.*

## Een succesvolle start

Uit de evaluatie blijkt dat bij veel deelnemers breed draagvlak is voor de nieuwe interbestuurlijke samenwerking die via het OZO gestalte heeft gekregen. Ook is er in grote lijnen steun voor de gekozen thema-gerichte overlegstructuur die aansluit bij een opgavegerichte benadering. De organisatie en het Regiobureau worden veelal gewaardeerd. Het overlegplatform draagt bij aan een betere en overzichtelijkere samenwerking. Overheden vinden elkaar gemakkelijker om informatie te delen of om allerlei uitvoeringskwesties onderling te regelen. Er zijn ook al enkele resultaten geboekt waarbij het OZO een duidelijke rol speelde, bijvoorbeeld bij de lobby voor herverdeling uit het Gemeentefonds, de compensatie voor de marinierskazerne en de bestrijding van de bruine rat. Dit geeft ook aan hoe belangrijk het is om steeds concrete resultaten te laten zien. Al met al kan gesproken worden van een succesvolle start.

## Hoge verwachtingen over vervolg

Uit de evaluatie blijkt dat nog volop wordt gewerkt aan de doelen die aan het OZO verbonden zijn bij de start. Zo is een belangrijk onderdeel van het OZO, de thema-overleggen, nog maar net begonnen. Op zichzelf begrijpelijk omdat het OZO relatief kort bestaat en ook de coronacrisis vertragingen oplevert. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het OZO nog maar deels voldoet aan de verwachtingen. Daarbij vinden sommigen dat de effecten en resultaten onvoldoende zichtbaar zijn. Door anderen werd verwacht dat de gezamenlijke strategische agenda al meer bepaald zou zijn.

## Verder op vlieghoogte komen

Het beeld is dat het OZO een goede start heeft gemaakt en “los is van de startbaan”, maar in de komende tijd “op vlieghoogte” moet komen. Daarbij is de aanpak van de thema-overleggen cruciaal. Kernbegrippen uit het Samenwerkingsconvenant zoals “de integrale behartiging van de strategische belangen van Zeeland” en de “Zeeuwse strategische agenda” worden verschillend geïnterpreteerd en ingevuld. Het is van belang om hiervoor een eenduidige visie en aanpak te hebben. In dit rapport wordt daar een voorstel voor gedaan. Tevens wordt in dit verband de suggestie gedaan om proactief vanuit het OZO te anticiperen op de gemeenteraadsverkiezingen in 2022.

## Lobby meer integraal oppakken

De lobby wordt nog te veel gezien als het sluitstuk van het werk van enkele topbestuurders en van lobbyisten. Bij het opgavegericht werken in het kader van de thema-overleggen zal de lobby integraal onderdeel van de aanpak moeten worden.

## Economic Board en andere partners breder inzetten

Bij elk thema-overleg dient steeds de vraag gesteld te worden of het bedrijfsleven of relevante maatschappelijke organisaties voldoende zijn betrokken. De nuttige rol van de Economic Board als leverancier van kennis uit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties kan nog versterkt worden door dit platform breder in te zetten bij de thema-overleggen.

## Van ontwikkelfase doorgroeien naar sterk samenwerkingsverband

Het OZO zit duidelijk nog in een ontwikkelfase, maar daarom komt deze tussenevaluatie wellicht juist op een goed moment. Het geeft de gelegenheid om een aantal mogelijke risico's te identificeren en waar mogelijk de aanpak te versterken. Uit de vele gevoerde gesprekken en de enquête is een aantal bevindingen naar voren gekomen die een risico vormen voor een succesvolle voortgang van het OZO:

- Allereerst is dat de kritische beoordeling van veel **volksvertegenwoordigers** over wat tot nu toe is bereikt. Teneinde hen beter te informeren en vooral ook beter te betrekken wordt een aantal suggesties in dit rapport gedaan. Via een jaarlijkse toogdag/netwerkdag kunnen alle betrokkenen geïnformeerd worden over bereikte resultaten, maar kan ook de voortgang van de themaoverleggen besproken worden. Ten behoeve van een sterkere participatie worden óók suggesties gedaan met het voorstel om de Kring van griffiers hierover nader advies te vragen.
- Ten tweede is er veel **rolonduidelijkheid** zowel bij betrokkenen zelf als hoe anderen over die rol denken. Het gaat om de rol van de voorzitter van themaoverleggen, de rol van de adoptiesecretaris, de rol van de strategisch adviseur bij het Regiobureau en de rol van de ambtelijke ondersteuning bij thema-overleggen. In het rapport worden suggesties gedaan om deze cruciale rollen te verhelderen en te versterken. Ook wordt voorgesteld een virtuele academie te ontwikkelen van waaruit bestuurders en ambtenaren worden ondersteund bij de nieuwe manier van samenwerken via coaching, begeleiding en leerprocessen.
- Tenslotte wordt voorgesteld om de positionering en organisatievorm van het **Regiobureau** voorlopig niet aan te passen. De huidige vorm sluit goed aan bij de gedachte van een interbestuurlijk 'samenwerkingsverband'. Het Regiobureau schept door middel van detachering kansen om vanuit de Zeeuwse overheden geschikte en gemotiveerde kandidaten een aantal jaren een waardevolle stap in hun loopbaan te bieden. Wel zijn er risico's met betrekking tot de huidige beperkte formatieve omvang van het Regiobureau waarvoor een aantal suggesties wordt gedaan.

## Samen als één overheid

Het OZO is op weg naar vlieghoogte. De overheden kunnen via het OZO samenwerkingskracht vergroten, beter samen als één overheid optreden en overtuigender lobbyen. De structuur van het OZO en het compacte Regiobureau bieden hiervoor een goede basis. De aanbevelingen in dit rapport richten zich op hoe vanuit de bestaande basis een effectieve samenwerking verder gestimuleerd wordt. Het is daarvoor cruciaal om de strategische opgaven scherp in beeld te hebben en voortdurend vanuit duidelijke bestuurlijke en ambtelijke rollen met elkaar verantwoordelijkheid te dragen voor de samenwerking. Daarbij is het ook belangrijk om steeds in te zetten op een nauwe betrokkenheid van alle deelnemers. Dat verbreedert ook en geeft energie. Met die elementen is het OZO een krachtig, effectief en succesvol samenwerkingsplatform voor alle Zeeuwse overheden.

# 1. Voorafgaand

## Aanleiding

Het Overleg Zeeuwse Overheden (OZO) is een bestuurlijk overlegplatform voor een optimale en integrale behartiging van de strategische belangen van Zeeland<sup>1</sup>. Het Regiobureau speelt in deze aanpak een ondersteunende rol. De nieuwe samenwerking via het OZO voorziet in een gezamenlijke aanpak die past bij de maatschappelijke opgaven in Zeeland. Het OZO kwam in 2019 tot stand na adviezen van de commissies Balkenende en Externe Spiegeling Zeeland. Bij de start werd afgesproken om na anderhalf jaar een tussenevaluatie uit te voeren naar het OZO.

## Opdracht

De opdracht voor de tussenevaluatie is als volgt geformuleerd: *“het evalueren van de bestuurlijke samenwerking en de meerwaarde van het Regiobureau met als doel te peilen waar het OZO met al haar facetten op het gebied van de Zeeuwse samenwerking nu staat en een stip op de horizon te zetten voor de samenwerking in de toekomst”*.<sup>2</sup>

## Aanpak

Er is onderzocht of en hoe de strategische inhoud en coördinatie wordt vormgegeven. Gekeken is naar de opzet van de inhoudelijke opgaven en de lobby, de werking en borging van de governance-aspecten en de wijze van communiceren over ontwikkelingen en behaalde resultaten met alle stakeholders. Het functioneren van het Regiobureau loopt daar als rode draad doorheen. Om een actueel en evenwichtig beeld te krijgen over hoe de samenwerking door de partners ervaren wordt, zijn interviews gehouden met volksvertegenwoordigers, bestuurders, griffiers, secretarissen en ambtelijk adviseurs van gemeenten. Daarnaast konden volksvertegenwoordigers een digitale enquête invullen. Verder is deskresearch verricht naar onderzoeken, rapporten, plannen en procesbeschrijvingen die gerelateerd zijn aan het OZO.

## Leeswijzer

De uitkomsten van het onderzoek zijn vastgelegd in dit evaluatierapport. Allereerst wordt kort teruggeblikt op waar de samenwerkende partijen vandaan komen (hoofdstuk 2). Daarop aansluitend volgen de bevindingen in de praktijk en suggesties voor de nabije toekomst (hoofdstuk 3). Want het OZO is gestart aan zijn gezamenlijke vlucht. De uitdaging is nu op vlieghoogte te komen.

<sup>1</sup> Uit: Publiekrechtelijke Samenwerkingsconvenant Overleg Zeeuwse Overheden, maart 2019

<sup>2</sup> Uit: Opdracht evaluatie OZO en Regiobureau Zeeland





E2B

SONO

## 2.

# De Zeeuwse samenwerking tot nu toe

### Historische context: regiogevoel

Zeeland heeft al decennialang geografisch, economisch en cultureel een groot 'regiogevoel' en de samenwerking tussen de gemeenten, provincie en het waterschap is uniek te noemen voor Nederland. De territoriale congruentie is daarbij een sterke troef. Veel gezamenlijke regionale ontwikkelingen vallen wettelijk of als vanzelfsprekend binnen dezelfde provinciale grenzen, denk aan de veiligheidsregio, de jeugdzorgregio, de arbeidsmarktregio en het werkgebied van het waterschap. Daardoor weten de bestuurders elkaar goed te vinden in informele netwerken en ontmoeten zij elkaar vaak aan de diverse overlegtafels. De onderlinge verhoudingen zijn over het algemeen goed. Dit alles biedt een vruchtbare bodem voor de aanpak van regionale opgaven op het gebied van bijvoorbeeld klimaatadaptatie, energie, het sociaal domein en economie.

..."Met Friesland zijn we de provincie waar het meest wordt samengewerkt. Daar zijn anderen jaloers op, dat merk je in landelijke circuits zoals de VNG"...

### Inefficiënte samenwerking

Toch blijkt de praktijk weerbarstiger, want het grote 'regiogevoel' van het Zeeuwse openbaar bestuur kent ook een keerzijde. De Commissie Externe Spiegelning merkte in haar rapport op dat *"de samenwerking vooral goed gaat zolang het informeel en vrijwillig is. En bij urgente problemen. De lange adem die noodzakelijk is voor een structurele aanpak van de vraagstukken ontbreekt echter. Opgelegde, wettelijke samenwerking verloopt in Zeeland vaak moeizaam."*

Ook speelt het provinciebestuur in Zeeland een belangrijkere rol dan provinciebesturen in andere delen van het land doen. Door deze relatief grote rol voelen de gemeenten zich (onbewust) minder verantwoordelijk voor regionale opgaven. Het ontbreken van een grote centrumstad versterkt deze situatie, omdat de provincie vaak het eerste aanspreekpunt is voor bedrijven, instellingen en andere overheden. De afstemming tussen de overheden, bedrijven en instellingen gebeurt via een lappendeken van overlegtafels waar vaak dezelfde deelnemers aan zitten. Dat is niet effectief en levert bestuurlijke drukte op.<sup>3</sup>

### Commissie Externe Spiegelning

Vanuit politiek oogpunt stelde de Commissie Externe Spiegelning vast dat *"op veel plekken in Zeeland het onderling vertrouwen broos is"*. Er is weinig voor nodig om terugtrekkende bewegingen achter de dijken in gang te zetten. Dit wordt mede veroorzaakt doordat gemeenteraadsleden -buiten partijlijnen- weinig contact hebben met hun collega's.<sup>3</sup>

..."Er moet eerst iets gebeuren, voordat we samen verenigen"...

<sup>3</sup> Uit: Samenwerkingskracht in Zeeland: #Hoe dan?, Rapport commissie Externe Spiegelning Zeeland, maart 2018



Kortom, de maatschappelijke opgaven waar Zeeland voor staat vragen een gezamenlijke aanpak. Dat versterkte het verlangen om als Zeeuwse overheden gezamenlijk beter te organiseren en meer samen op te trekken met inwoners, ondernemingen en maatschappelijke instellingen. Dit verlangen is beantwoord door de oprichting van het Overleg Zeeuwse Overheden, kortweg het OZO.

### **De samenwerking herijkt: nut en noodzaak van het OZO**

Het OZO is op 1 mei 2019 gestart en vormt een bestuurlijk overlegplatform. Het platform is bedoeld voor het concretiseren en regionaliseren van de ambities uit het Interbestuurlijk Programma (IBP).<sup>4</sup> Daarbij zijn de thema's en de opgaven leidend van de door het rijk, gemeenten, provincie en waterschappen landelijk vastgestelde IBP.<sup>5</sup> Hierin ligt tegelijkertijd de kiem voor het opgavegericht samenwerken op Zeeuwse schaal. Mede door het aansluiten bij de IBP-thema's, heeft het OZO zich gecommitteerd aan een opgavegerichte aanpak.

..."De kracht van het OZO is een stip op de horizon te zetten, zonder politieke kleur" ...

### **Opgavegericht samenwerken: maatschappelijke opgaven zijn leidend**

*Opgavegericht werken is een manier van interbestuurlijk samenwerken. Uitgangspunt van opgavegericht werken is dat niet meer vanuit sectoren of doelgroepen wordt geredeneerd, maar vanuit maatschappelijke opgaven. Van daaruit werken de betrokken overheden met elkaar samen aan een eenduidige aanpak. Het is maatwerk, want de ene opgave vraagt om een ander samenspel van overheden dan de andere. Dit wordt ook wel de kern van het IBP genoemd.*

*Opgavegericht werken is een grote uitdaging die raakt aan de organisatie van de overheid. Overheidsorganisaties zijn nog voor een belangrijk deel georganiseerd vanuit traditionele lijnorganisaties en vallen regelmatig terug op instrumenten en structuren van het verleden. Die gaan vaak uit van 'je gaat erover of niet': het idee dat taken netjes te verdelen zijn over overheidslagen. Het motto zou moeten zijn: 'je draagt bij waar je nodig bent'.*

Uit: Ervaringen twee jaar Interbestuurlijk Programma (IBP), januari 2020, AEF / Als één overheid slagvaardig de toekomst tegemoet!, september 2020, Studiegroep Interbestuurlijke en financiële verhoudingen

<sup>4</sup> Het IBP is het akkoord tussen het rijk, gemeenten, provincies en waterschappen voor het programmatisch en in samenwerking aanpakken van maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie, bouwen van nieuwe woningen of de aanpak van schulden vragen. Zie voor meer informatie <https://www.overheidvannu.nl/over-het-ibp>

<sup>5</sup> Uit: Publiekrechtelijk Samenwerkingsconvenant Overleg Zeeuwse Overheden (tevens instelling Regiobureau Zeeland), maart 2019.

...“Vertrouwen begint niet bij schalen, of bij structuren, of bij welke taak hoort bij welke bestuurslaag. Vertrouwen begint bij het besef dat we samen aan opgaven moeten werken. Die opgaven zijn sturend. Pas daarna moet daarbij een juiste schaal van overleg en actie gekozen worden”...

Minister Ollongren (BZK) tijdens de Van Poeljelezing (2019)

### **OZO: samenwerken als één gezamenlijke overheid**

Het OZO draagt bij aan de noodzakelijke afstemming en integrale samenwerking tussen de Zeeuwse overheden bij onderwerpen die van strategisch belang zijn voor Zeeland. Dit moet ook wel, want een toenemend aantal maatschappelijke opgaven is alleen op te lossen wanneer gemeenten, provincie, waterschap en het rijk ‘als één overheid’ samenwerken richting partners. Hier liggen drie zaken aan ten grondslag:<sup>6</sup>

1. Vervlechting tussen maatschappelijke opgaven vraagt om samenwerking
2. Voor het vertrouwen van de burger is opereren als één overheid noodzakelijk
3. Maatschappelijke opgaven worden meer op sub- en op supranationaal niveau aangepakt

Via het OZO kan geanticipeerd worden op deze ontwikkelingen. Door samen op te treden via dit platform kunnen de Zeeuwse overheden zich gezamenlijk voorbereiden op nieuwe bestuurlijke verhoudingen, als (lokale) overheid aan de verwachtingen van burgers voldoen en gebruik maken van de kansen voor het sluiten van regionale deals tussen bedrijfsleven en overheden.<sup>7</sup>

### **Overlegstructuren komen samen in OZO**

Alle bestaande en nieuwe overlegstructuren worden op provinciaal niveau geconcentreerd in het OZO. Dat houdt in dat in ieder geval de Stuurgroep IJzendijke, het Strategisch Beraad, de Stuurgroep Maak Verschil en de aansturing van de gezamenlijke lobbyfunctie worden geïntegreerd binnen het OZO.<sup>8</sup> Naast het OZO blijft de Vereniging van Zeeuwse Gemeenten (VZG) zijn overlegrol behouden als belangenbehartiger en dienstverlener als het de Zeeuwse gemeenten betreft.

### **De opbouw na 1,5 jaar OZO**

Het Regiobureau is gevormd met gedetacheerde medewerkers. Er ligt een themagerichte overlegstructuur en diverse overlegtafels zijn opgegaan binnen het OZO-platform. Belangrijke ongeplande ontwikkelingen zijn via het platform geagendeerd. Er zijn ook al enkele resultaten geboekt waarbij OZO een duidelijke rol speelde, bijvoorbeeld bij de lobby voor herverdeling uit het Gemeentefonds, de compensatie voor de marinierskazerne en de bestrijding van de bruine rat. Dit geeft ook aan hoe belangrijk het is om steeds concrete resultaten te laten zien. In dit rapport worden de behaalde resultaten tot nu toe beschreven, alsook hoe de deelnemers daarover denken, de bevindingen en mogelijke risico's en tot slot worden bij elk onderdeel enkele suggesties voor de toekomst gegeven.

...“Richt je bij samenwerken niet op het bouwen van een boot, maar op het verlangen naar de zee. Dus veel meer het wenkend perspectief schetsen”...

<sup>6,7</sup> Uit: Programmastart IBP, Overhedenoverleg februari 2018

<sup>8</sup> Uit: Voorstel Agendacommissie van de Tafel van 15, juni 2018





# 3.

## Een groeiend OZO

### 3.1 Organisatie en structuur

#### 3.1.1 Algemeen

##### Taken van het OZO-platform

De 15 deelnemende Zeeuwse overheden vormen samen het OZO. Het doel van het OZO is een bestuurlijk overlegplatform te zijn. De samenwerkende partijen wilden een lichte vorm van publiekrechtelijke samenwerking aangaan, gericht op afstemming van elkaars bevoegdheden voor de behartiging van de strategische belangen van Zeeland. De taken van het OZO zijn:<sup>9</sup>

- Het mede op basis van het IBP vaststellen, invullen en uitvoeren van een strategische agenda
- Het coördineren en afstemmen van de Zeeuwse lobby, het Zeeuws subsidieteam en de Public Affairs (voorheen stuurgroep IJzendijke en strategisch beraad)
- Het afstemmen met de Economic Board

##### Werkwijze

Het OZO komt viermaal per jaar bijeen. De deelnemers aan het overleg zijn vertegenwoordigers van de 15 overheden. De samenstelling is per OZO-vergadering verschillend. Het brede OZO-overleg verbindt de verschillende thema's en de lobby.

##### Bestuurlijke kerngroep

Ten behoeve van het OZO is een dagelijks bestuur gevormd: de Bestuurlijke Kerngroep. Zij bereiden het OZO-overleg voor, zorgen voor de (door)vertaling van het IBP en stellen de gezamenlijke strategische agenda op en houden deze agenda actueel. Verder zorgt de Bestuurlijke Kerngroep voor de inhoudelijke aansturing van de lobby, de bestuurlijke aansturing van het Regiobureau en stemt zij af met partners (o.a. via de Economic Board Zeeland). De Kerngroep zorgt voor de inbreng van andere onderwerpen die van strategisch belang zijn voor Zeeland en betreft ook de gemeenteraden, Provinciale Staten en de Algemene Vergadering van het waterschap bij de ontwikkeling van het OZO. De Bestuurlijke Kerngroep bestaat uit zes bestuurders (drie bestuurders namens de Zeeuwse gemeenten, twee provinciale bestuurders en een waterschaps-bestuurder) en wordt voorgezeten door de Commissaris van de Koning in Zeeland als onafhankelijk voorzitter.<sup>10</sup>

##### Regiobureau Zeeland

Het Regiobureau Zeeland ondersteunt het OZO en de Bestuurlijke Kerngroep en zorgt ervoor dat de gezamenlijke ambities worden opgevolgd. Het Regiobureau adviseert over het op elkaar afstemmen en het coördineren en faciliteren van de regie en de aanpak, van de processen en ontwikkelingen binnen de Zeeuwse overheden. Het bureau adviseert ook over de optimale stroomlijning van alle bestaande en nieuwe overlegstructuren binnen de regio en stemt waar nodig af met de VZG.

Over de organisatie van het Regiobureau wordt in paragraaf 3.6 dieper ingegaan.

<sup>9,10</sup> Uit: Publiekrechtelijke Samenwerkingsconvenant Overleg Zeeuwse Overheden, maart 2019



### 3.1.2 Bevindingen en aanbevelingen

#### Bevindingen:

- **Er is een breed draagvlak voor de samenwerking via het OZO**  
Bij veel deelnemers bestaat een breed draagvlak voor de nieuwe samenwerking die via het OZO gestalte heeft gekregen. De Zeeuwse overheden hebben samen enkele resultaten geboekt waarbij vaak gewezen wordt naar de positieve invloed van het OZO.
- **Gelijkwaardigheid**  
Er kwam wel naar voren dat door sommige betrokkenen een té grote rol van de provincie wordt ervaren binnen de samenwerking. Dat uit zich bijvoorbeeld bij de invulling van de lobby. Maar ook in de input op de themabijeenkomsten waar de provincie onderwerpen agendeert om daar de reacties van de gemeenten te peilen of zaken van de gemeenten gedaan wil krijgen. Hoe begrijpelijk dat ook is, het maakt de balans toch kwetsbaar, want de provincie blijft zo de ‘grote broer’. Anderzijds zou die onbalans voor gemeenten ook een aansporing kunnen zijn zelf zaken vanuit de gemeente aan te kaarten en initiatief te nemen op onderwerpen van gezamenlijk belang. Ook lijkt het verstandig dat de provincie sowieso een stevige rol speelt, gelet op de structuur van Zeeland waarbij een ‘grote stad’ ontbreekt.

#### Aanbeveling:

- Uit de evaluatie zijn geen aanwijzingen naar voren gekomen om de huidige hoofdstructuur van het OZO met de Bestuurlijke Kerngroep en het Regiobureau te wijzigen. Deze structuur kan versterken met inachtneming van de bevindingen en aanbevelingen in de hierna volgende paragrafen.

...”Door het OZO heb je een plek om zaken te agenderen”...

## 3.2 Strategie en sturing

### 3.2.1 Algemeen

#### Thema-overleggen

Om het doel en het takenpakket van het OZO te verwezenlijken en de bestuurlijke overlegtafels in Zeeland optimaal te stroomlijnen is medio 2020 een nieuwe overlegstructuur in het leven geroepen, de ‘thema-overlegstructuur’. Alle bestaande en nieuwe overlegstructuren van overheden op Zeeuws niveau worden op die manier geconcentreerd in het OZO. De thema-overleggen zijn grotendeels in september 2020 gestart. Rondom zeven thema’s worden interbestuurlijke overleggen georganiseerd en ambtelijk voorbereid. De gekozen thema’s zijn afgeleid van de opgaven in het IBP, maar komen niet een-op-een overeen.

#### Samenwerking met partners

Zoals eerder gezegd hanteert het OZO de principes van opgavegericht werken. Opgavegericht werken vraagt interdisciplinair samenwerken, samen optrekken met het bedrijfsleven en met maatschappelijke organisaties. Deze integrale aanpak is relatief nieuw voor de overheidsorganisaties en deze transitie vraagt veel energie aan de voorkant. Dat maakt de thema-overlegstructuur een belangrijk, zo niet het belangrijkste vehikel voor het OZO. Via deze weg worden strategische vraagstukken benoemd en de gezamenlijke Zeeuwse lobby-onderwerpen geïnventariseerd.



...”Je moet je afvragen wie je strategische partners zijn. Zeker op dossiers waar gemeenschappelijke belangen zijn. Waarom zitten we niet vaker op de bagagedrager van Rotterdam? Daar kom je soms verder mee dan aan het stuur in Zeeland”...

### 3.2.2 Bevindingen en aanbevelingen

#### Bevindingen:

- Strategie wordt op verschillende wijzen geïnterpreteerd

Het vormgeven van een gezamenlijke strategische agenda is een kerntaak van het OZO en van de Bestuurlijke Kerngroep. In de gesprekken kwam naar voren dat het soms onduidelijk is wat wordt verstaan onder een strategische agenda, strategisch beleid en strategische opgaven. Door sommigen wordt dan gesproken over de toekomst, door anderen over de actualiteit van de dag. Ook de voorzitters worstelen met de vraag wat strategisch is.

...”Tot nu toe heb ik geen klagen over de agenda. Ik vraag mij wel af als de actualiteit opdroogt, hoe de agenda dan gevuld wordt. Ik weet uit ervaring dat een aantrekkelijke agenda voor bestuurders belangrijk is om aangehaakt te blijven”...

- Opgavegericht samenwerken is nieuw voor Zeeuwse overheden

Een coherente opgavegerichte aanpak is cruciaal voor het OZO. De brede strategische opgaven reiken verder dan de portefeuilles en interne beleidsafdelingen. Deze externe oriëntatie blijkt nog onvoldoende uit de wijze waarop veel thema-overleggen zijn gestart. De oriëntatie moet gericht zijn op bijvoorbeeld landelijke ontwikkelingen of ontwikkelingen in andere sectoren zoals het bedrijfsleven. Ook zijn de thema's onderling nog niet verbonden en laten nog weinig samenhang zien.

- Integraliteit en actualiteit

Binnen de thema-overleggen zelf bestaat de neiging actuele onderwerpen te agenderen, waardoor het vormen van een strategische agenda op de achtergrond kan raken. Tegelijkertijd is er een blijvende behoefte om naast de strategische onderwerpen ook ruimte te houden voor praktische zaken en informatie-uitwisseling.

## Aanbevelingen en suggesties:

- Hanteer een gemeenschappelijke duiding van het begrip strategie. Om te komen tot een gedeelde visie op wat strategie inhoudt, is het voorstel in dit rapport om strategie in de aanpak van OZO als volgt op te vatten:

### Wat betekenen ‘strategie’ en ‘strategisch samenwerken’ in de aanpak vanuit OZO?

*De basis voor een effectieve strategische OZO-aanpak is om steeds samen te bepalen welke onderwerpen vanuit het OZO prioriteit krijgen. Bij het bepalen van de prioriteiten worden telkens de volgende stappen doorlopen:*

- 1. Het is een voorwaarde om regionale opgaven aan landelijke ontwikkelingen (en elders) te relateren. Hierbij kan onder meer aangesloten worden op de landelijke strategische agenda's van de koepelorganisaties VNG, IPO en UvW.*
- 2. Daarbij is het nodig om te formuleren welke langetermijndoelen er zijn binnen de regionale opgaven.*
- 3. Dit vraagt ook om in het hier en nu focus te hebben en om flexibel te kunnen handelen rond actuele thema's, problemen en kansen.*
- 4. En het vergt voortdurend schakelen tussen landelijk en regionaal, en tussen lange en korte termijn.*

*Strategisch samenwerken betekent dat er in de OZO-themagroepen zowel ambtelijk als bestuurlijk gezamenlijke prioriteiten, keuzes en lobbythema's worden aangedragen en bepaald. Strategische OZO-opgaven zijn vaak Zeeuwsbrede opgaven maar kunnen ook een (sub-)regio of enkele overheden aangaan zolang de onderwerpen gekoppeld zijn aan een breder Zeeuws belang.*

- Een strategische agenda vormt hiervoor de basis en identificeert de onderwerpen die interbestuurlijk voor Zeeland van belang zijn. Je zou ook kunnen zeggen: het vormt een stip op de horizon die richtinggevend is voor ieders handelen. Om tot een Zeeuwse strategische agenda te komen zou voor de volgende aanpak gekozen kunnen worden:

De bestuurlijk voorzitters werken aan een overzicht van onderwerpen waar overheden in Zeeland strategisch op samenwerken. Het doel is dat dit ‘samenwerkingsmanifest’ ruim voor de gemeenteraadsverkiezingen in 2022 is afgerond en daarmee als richting kan dienen voor de volgende bestuursperiode. Daarbij kan dit resultaat tevens in de vorm van strategische agenda behulpzaam zijn bij de discussie met het rijk. Het is immers te verwachten dat het nieuwe kabinet in het verlengde van het rapport Als één overheid gaat vragen in te tekenen op maatschappelijke opgaven en in gaat zetten op nieuwe regiodeals.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Zie het rapport Als één overheid slagvaardig de toekomst tegemoet!, september 2020, Studiegroep Interbestuurlijke en financiële verhoudingen

### 3.3 Rollen en verantwoordelijkheden

...”Het onderlinge verwachtingspatroon is aan de voorkant wel uitgesproken, maar de beelden daarover lopen in de praktijk uiteen”...

#### 3.3.1 Algemeen

##### Als één overheid opereren

Zoals in het document voor de Programmastart IBP staat beschreven *“is een toenemend aantal maatschappelijke opgaven alleen op te lossen wanneer gemeenten, provincies, waterschappen en rijk als één overheid samenwerken richting partners”*. In het verlengde van die ontwikkeling is een vijftal afspraken gemaakt, waaronder het voorhanden hebben van een ondersteunende programmastructuur die ruimte biedt aan trekkers van opgaven en tegelijkertijd kansen en knelpunten tussen opgaven agendeert<sup>12</sup>.

Het landelijke IBP werkt *“op een vernieuwende manier samen: interdepartementaal en interbestuurlijk. De uitwerking en de bestuurlijke toetsing per opgave is een verantwoordelijkheid van de trekkers per opgave. Hoogambtelijk en bestuurlijk worden onbenutte kansen en schurende raakvlakken geagendeerd, zodat er aandacht is voor dwarsverbanden”*<sup>12</sup>.

##### Sleutelrollen OZO

Het OZO houdt rechtstreeks verband met het IBP. Binnen het OZO is een viertal sleutelrollen te onderscheiden die bepaalde verantwoordelijkheden met zich meebrengen en overeenkomsten laten zien met de rollen binnen het IBP. Dit zijn tevens belangrijke ingrediënten om op vlieghoogte te komen. De rollen zijn:

1. De voorzittersrol van de bestuurders (trekkers per opgave)
2. De rol van de adoptiesecretarissen (hoogambtelijk)
3. De strategische adviesrol bij het Regiobureau
4. De ambtelijke ondersteuning van de deelnemers

...”OZO moet aantrekkelijk zijn. Portefeuillehouders moeten denken: met OZO gaan we het verschil maken. En je moet het zo interessant maken dat ambtenaren het erbij willen hebben”...

<sup>12</sup> Uit: Programmastart IBP, Overhedenoverleg februari 2018

### 3.3.2 Bevindingen en aanbevelingen

#### Bevindingen:

- **Rolonduidelijkheid**

Uit de vele gesprekken kwam een zekere rol-onduidelijkheid bij de vier genoemde rollen naar voren. Het gaat dan niet alleen om de vraag hoe mensen hun eigen rol zien maar ook om de vraag wat van de anderen wordt verwacht. En hoe anderen vervolgens die rol zelf weer zien. Een aantal veelvoorkomende beelden is:

1. Een aantal voorzitters verwacht vooral van het regiobureau voorstellen voor “strategisch agendapunten” en veel minder van de andere deelnemende overheden. Voorzitters vragen zich af hoe zij strategische vraagstukken kunnen adresseren en werken gemakkelijker uit de actualiteit van alledag. Er leven bij voorzitters ook vragen hoe zij onderdeel zijn van de structuur van OZO, dat wil zeggen: hoe zij ambtelijk voldoende worden ondersteund en hoe zij zich verhouden tot de Bestuurlijke Kerngroep?
2. De adoptiesecretarissen worden wel gezien als verantwoordelijk voor de ambtelijke ondersteuning maar veel minder voor de inhoudelijke voortgang.
3. Er is geen gedeeld beeld over wat van het regiobureau wordt verwacht: procesmatig en/of ook inhoudelijk?
4. Worden voorzitters vooral ondersteund door ‘eigen’ ambtenaren of door een pool van goede Zeeuwse specialisten? En zijn die ook aanwezig en beschikbaar?

#### Aanbevelingen en suggesties:

Bovenstaande beelden en verwachtingen leveren een risico voor een succesvolle start en aanpak van de thema-overleggen. Eenduidige beelden zijn belangrijk in deze fase. Om die reden wordt hieronder een poging gedaan om tot een eenduidige invulling van rollen te komen. Daarbij is een zekere analogie met het IBP gekozen.

De volgende suggesties worden ten aanzien van de vier verschillende rollen gegeven:

- **De voorzittersrol van de bestuurders (trekkers per opgave)**

De voorzitter heeft een proactieve en inspirerende rol en draagt zorg voor betrokkenheid van alle overheden (“halen en brengen”). De voorzitter is inhoudelijk verantwoordelijk voor de strategische aanpak inclusief de vertaling daarvan naar de actualiteit van alledag. Zo nodig acteert de voorzitter in (landelijke of andere) netwerken om de gestelde doelen te realiseren (lobby). Om de voortgang en de samenhang van thema’s te bewaken wordt voorgesteld 2 x per jaar een Algemene Vergadering te houden van de voorzitters en de Bestuurlijke Kerngroep samen. Op deze wijze worden de voorzitters beter verbonden met de kerngroep. Het geeft betere mogelijkheden om de noodzakelijke uitwisseling van ideeën, wensen en problemen op het hoogste bestuurlijke niveau te bespreken. Daarbij kan in die vergadering de inhoudelijke integraliteit binnen en tussen de thema’s ook aan de orde komen.

- **De rol van adoptiesecretaris**

Deze rol is een sleutel naar succes. De adoptiesecretaris heeft als hoogste ambtenaar de ambtelijke leiding binnen het thema en is verantwoordelijk voor een goede, adequate en ambtelijke ondersteuning van een pool van specialisten van diverse overheden. Deze ambtenaren werken voor het geheel, voor het OZO. De secretaris is ook verantwoordelijk voor voldoende inhoudelijke voortgang. Zo nodig agendeert de secretaris de gang van zaken met betrekking tot het betreffende thema in de Kring van secretarissen.

De adoptiesecretaris van het regiobureau heeft als taak te zorgen dat het regiobureau adequaat kan functioneren. Dit behelst de kwaliteit, capaciteit en de ondersteuning die vanuit het netwerk nodig is.

- De rol van strategisch adviseur bij het regiobureau

De rol is zowel inhoudelijk als procesmatig. Inhoudelijk is de adviseur geen specialist op het onderwerp maar heeft wel kennis ter zake van relevante ontwikkelingen binnen en buiten de provincie (bijvoorbeeld landelijk). De adviseur heeft een aanjaagfunctie en brengt inhoud die op verschillende plekken aanwezig is, bijeen. Procesmatig heeft de adviseur een adviserende, coördinerende en faciliterende rol. Communicatie- en netwerkvaardigheden zijn daarbij essentieel.

- De ambtelijke ondersteuning van de deelnemers

De ambtelijke ondersteuning wordt soms onvoldoende gevonden. Sommigen vragen zich zelfs af of er voldoende ambtenaren in Zeeland beschikbaar zijn. De opgave voor elke adoptiesecretaris is om goede ambtenaren op het betreffende beleidsterrein in een pool te organiseren ter ondersteuning van de voorzitter. Alle overheden moeten daaraan bijdragen (“halen en brengen”). Deze ambtenaren werken voor ‘het geheel’, voor Zeeland, en in deze rol niet voor hun eigen overheid. Voor zover er tekorten zijn zou er een beroep kunnen worden gedaan op ambtelijke uitwisseling met bijvoorbeeld Noord-Brabant, Rotterdam of Vlaanderen. Ook zou kunnen worden overwogen om Rijkstrainees een half jaar in Zeeland te detacheren.

Een andere suggestie is te klankborden met vertegenwoordigers uit de samenleving, maatschappelijke organisaties en/of het bedrijfsleven. Door hen te betrekken kan een andere dynamiek ontstaan binnen het vraagstuk.

...”Opgavegericht werken gaat ook om processen anders aan-  
vliegen. Zo wordt in Zeeuws-Vlaanderen een regiovisie ge-  
maakt. Direct bij het begin van dat proces is al met meerdere  
grote organisaties uit de regio overlegd. En dat voegt veel  
toe. Het zorgt voor een dynamiek en een bredere invalshoek  
bij het benaderen van de thema’s”...

- Lerende aanpak

Opgavegericht werken is een nieuwe manier van werken die er niet ‘zomaar even bij kan worden gedaan’. Dit vraagt tijd en energie van alle betrokkenen. Een voorwaarde voor een effectieve samenwerking, is dat de ambtenaren die vanuit de deelnemers ondersteuning bieden voldoende tijd kunnen besteden aan hun werk voor het OZO. Daarbij zou ook ondersteuning aangeboden moeten worden bijvoorbeeld door coaching, begeleiding en leerprocessen. Het lijkt daarbij verstandig om een virtuele Zeeuwse academie specifiek voor dit doel te organiseren, waarbij bestuurders en ambtenaren kunnen worden ondersteund en waar geleerd kan worden op deze nieuwe manier te werken. Ook kunnen op deze plek ervaringen met deze nieuwe manier van samenwerken Zeeuwsbreed worden gedeeld. De adoptiesecretaris van het regiobureau neemt samen met het regiobureau hiervoor de nodige initiatieven.



## 3.4 Lobby

...”Samenwerking is leren en ontmoeten, en soms samen een leeuwengeluid laten horen vanuit Zeeland”...

### 3.4.1 Algemeen

#### Lobbyen vanuit Zeeland

De Zeeuwse overheden willen samen de Zeeuwse lobby coördineren. Dit is een van de kerntaken van het OZO. De lobby vraagt ook het aanbrengen van focus, want, zoals de heer Wientjes in 2017 tijdens Standplaats Zeeland treffend zei: “Vraag je tien dingen, dan krijg je niks. Vraag je er één dan heb je succes”. De stuurgroep IJzendijke was het gremium waar de gezamenlijke lobby werd gecoördineerd. Daarin nam een aantal bestuurders van overheden, bedrijfsleven en onderwijs deel. Dit gebeurt nu via het OZO. De Bestuurlijke Kerngroep heeft de bestuurlijke rol van IJzendijke overgenomen.

#### Coördineren en organisatorisch onderbrengen van de lobby

De lobby-coördinatie is een taak van de Bestuurlijke Kerngroep<sup>13</sup> en het Regiobureau adviseert de Kerngroep daarover. Hiervoor is voor het OZO specifiek een programmamedewerker aangesteld die zich inzet voor de gezamenlijke lobby. Deze programmamedewerker werkt samen met de Zeeuwse lobbyist in Den Haag en in Brussel (de twee lobbyisten). Afstemming vindt onder andere plaats via het Public Affairs-overleg. De lobbyonderwerpen van het OZO moeten voortkomen uit de thema-overleggen.

...”Op ministeries wordt gezegd: we zien zo weinig mensen uit Zeeland”...

### 3.4.2 Bevindingen en aanbevelingen

#### Bevindingen:

- De Zeeuwse overheden zijn nog niet op dezelfde wijze aangehaakt  
In de praktijk blijkt de lobby hybride georganiseerd. Deels ligt er een stuk lobby-coördinatie bij de provincie en deels bij de gezamenlijke overheden via het OZO. Bestuurlijk is de lobby samen, ambtelijk lijkt het zwaartepunt van de aansturing bij de provincie te liggen. In de gesprekken kwam het beeld naar voren dat er nog geen sprake is van “gezamenlijk”. Dat blijkt ook uit het feit dat de gemeenten onvoldoende zijn aangehaakt op een gezamenlijke lobby, de provincie een dominante rol heeft en vaak zelf de contacten legt, en het waterschap ook een eigen pad kiest.

13 Uit: Publiekrechtelijke Samenwerkingsconvenant Overleg Zeeuwse Overheden, maart 2019

- **De Haagse lobby richt zich vooral op de politiek**

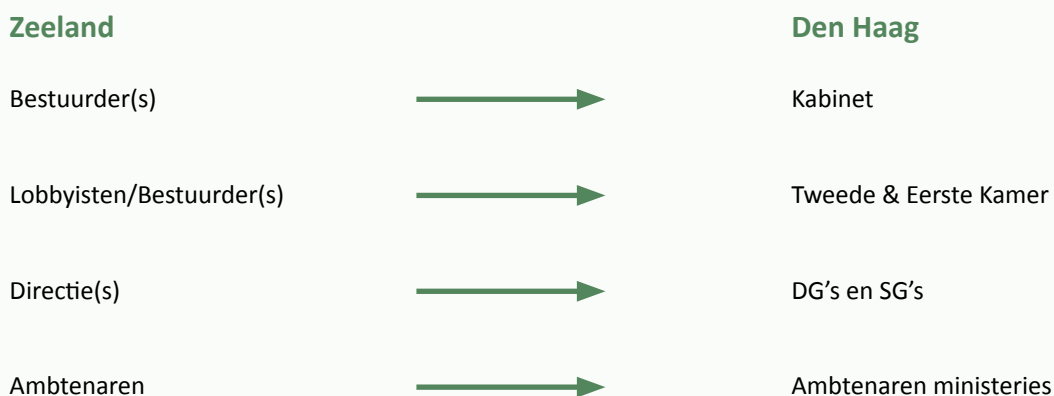
De twee lobbyisten zijn werkzaam in Den Haag en Brussel en onderhouden daar de contacten. De lobby Den Haag is politiek georiënteerd en richt zich op het sluitstuk van het proces: de besluitvorming in de Tweede Kamer. Zoals in de dynamische lobbyagenda is beschreven *‘zou de daadwerkelijke uitvoering van de lobby niet sec door de lobbyisten moeten gebeuren, maar op verschillende ‘levels’ en verschillende fasen. Afhankelijk van het verloop is het mogelijk om de lobby op en af te schalen. Op deze manier wordt de lobby gevoerd op de plaats die, op het gekozen moment, het meest invloed heeft op de besluitvorming.’* In de gesprekken is het op- en afschalen niet naar voren gekomen.

### Aanbeveling:

Voor het ontwikkelen van de lobbyfunctie in alle fasen van het beleidsproces is meer aandacht nodig van de lobby-programmamedewerker. Zowel als de bestuurders als de ambtenaren moeten een nadrukkelijke rol krijgen in de lobbyaanpak. Een actieve rol van de programmamedewerker naar alle thema-overleggen en naar alle overheden is nodig om deze aanpak te faciliteren.

### Op- en afschalen van de lobby:

Afhankelijk van het procesverloop is het mogelijk om de lobby op en af te schalen. Op deze manier wordt de lobby gevoerd op de plaats die, op het gekozen moment, het meest invloed heeft op de besluitvorming. In schema ziet dat er als volgt uit:



Uit: Dynamische lobbyagenda en onderliggende organisatie [www.samenzeeland.nl](http://www.samenzeeland.nl)

## 3.5 Betrokkenheid volksvertegenwoordigers

...”Er moet meer directe betrokkenheid georganiseerd worden van volksvertegenwoordigers” ...

### 3.5.1 Algemeen

#### Besluitvorming ‘in eigen huis’

Het Overleg Zeeuwse Overheden vormt een ‘bestuurlijk overlegplatform’.<sup>14</sup> Dat betekent dat besluitvorming door deelnemende overheden altijd in eigen huis plaatsvindt. De primaire bestuurlijke verantwoordelijkheid blijft daarbij voorbehouden aan de volksvertegenwoordigers van de 15 overheden: statenleden, raadsleden en leden van de algemene vergadering van het waterschap. Zij zijn van groot belang voor de interbestuurlijke samenwerking omdat zij de lokale belangen kunnen (laten) verbinden met de regionale vraagstukken.

#### Vertrouwen en participeren in samenwerking

De commissie Externe Spiegelning gaf aan dat “het cruciaal is dat de gemeenteraden actief participeren in alle fasen van de regionale visievorming”.<sup>15</sup> Dit was volgens de commissie onder meer nodig omdat “het onderlinge vertrouwen broos is” en dat “gemeenteraadsleden - buiten hun partijlijnen - weinig contact hebben met hun collega’s”. De commissie adviseerde daarbij ook om de betrokkenheid van de raad bij regionale besluitvormingsprocessen te vergroten, zoals via regionale adviescommissies naar voorbeeld van een ingerichte raadsklankbordgroep bij de Veiligheidsregio. Het OZO heeft als taak om volksvertegenwoordigers te informeren en te betrekken bij de samenwerking<sup>14</sup>. Concreet is in OZO-verband afgesproken dat er ten minste één keer per jaar een bijeenkomst gehouden wordt voor de volksvertegenwoordigers van de Zeeuwse overheden<sup>14</sup>.

...”Dit werkt pas als de dertien gemeenteraden erachter staan. Als je dat niet organiseert, komt er uiteindelijk toch een haar in de soep” ...

### 3.5.2 Bevindingen en aanbevelingen

#### Bevindingen

- **De thema-aanpak van het OZO voldoet nog niet aan de verwachtingen**  
Uit de evaluatie komt naar voren dat veel raadsleden nog niet tevreden zijn over de resultaten die via het OZO zijn geboekt. Zo blijkt uit de enquête dat volgens tweederde van de volksvertegenwoordigers de aanpak van de OZO-thema’s nog niet voldoet aan de verwachtingen. Dit kan overigens deels verklaard worden doordat de thema-overleggen nog niet of nog maar deels echt gestart zijn.
- **Breed draagvlak voor samenwerking**  
Over het algemeen blijkt uit de evaluatie dat er breed draagvlak bestaat voor de samenwerking via OZO en er ook steun is voor de thema’s zoals deze gekozen zijn. Volksvertegenwoordigers vinden verder dat via OZO vooral samen moet worden opgetrokken om gezamenlijk te lobbyen in Den Haag en een gemeenschappelijke strategische agenda te ontwikkelen.

<sup>14</sup> Uit: Publiekrechtelijk Samenwerkingsconvenant Overleg Zeeuwse Overheden (tevens instelling Regiobureau Zeeland), maart 2019.

<sup>15</sup> Uit: Samenwerkingskracht in Zeeland: #Hoe dan?, Rapport commissie Externe Spiegelning Zeeland, maart 2018.

- **Raadsleden worden geïnformeerd, maar verbetering mogelijk**  
Volksvertegenwoordigers zijn in meerderheid tevreden over de informatie die vanuit het OZO verstrekt wordt. Ook slaagt het OZO er in de volksvertegenwoordigers direct te informeren via de digitale nieuwsbrief. Deze wordt door ruim 90 procent van de respondenten gelezen. Toch is volgens een derde de informatie nog onvoldoende en geeft ook meer dan de helft aan dat de communicatie verbeterd kan worden. Opvallend is verder dat een van de belangrijke producten van het OZO (de Zeeuwse lobbyflyer) door twee derde van de respondenten niet gelezen is.
- **Volksvertegenwoordigers ervaren een kloof: participatie is onvoldoende**  
Een rode lijn die duidelijk naar voren komt in zowel de interviews als de enquête, is dat er tussen de volksvertegenwoordigers en het OZO een kloof ervaren wordt. Volksvertegenwoordigers willen meer betrokken zijn en participeren via interactief contact. Een jaarlijkse netwerkbijeenkomst kan in die behoefte voorzien en deze werd in 2020 zeker gemist toen deze door corona-beperkingen niet plaats kon vinden. Uit de reacties valt op te maken dat er voor een sterke betrokkenheid, meer nodig is dan een bijeenkomst per jaar. Extra contact- en overlegvormen zijn wenselijk. Uit de evaluatie komen geen concrete vormen naar voren waarmee dit georganiseerd kan worden. Wel zou een derde van de volksvertegenwoordigers op een andere manier betrokken willen worden bij het OZO.

### Aanbevelingen en suggesties:

- Een grotere betrokkenheid van de volksvertegenwoordigers begint ermee dat de bestuurders van de vijftien overheden hun eigen volksvertegenwoordigers consequent en periodiek informeren in eigen huis inzake OZO-kwesties.
- Draag vanuit OZO-verband ook zorg voor een sterkere informatiepositie onder volksvertegenwoordigers, onder andere door nieuwe laagdrempelige communicatievormen zoals digitale presentaties (via bijvoorbeeld Zoom).
- De netwerkbijeenkomst die in 2019 is georganiseerd voor alle volksvertegenwoordigers is een waardevolle manier van communicatie. Hierbij moet het gaan om een combinatie van inhoud en informeel contact. Het advies is: organiseer een jaarlijkse toogdag naar analogie van de 'toogdagen' zoals bekend van de VNG. Het is een ontmoetingsplek voor alle volksvertegenwoordigers, er worden workshops gehouden over alle thema-overleggen en bovendien een sociaal event dat bijdraagt aan contact. Organiseer in de eerste helft van 2021 vanwege de coronabeperkingen een digitale bijeenkomst, omdat anders het risico ontstaat dat volksvertegenwoordigers en het OZO uit elkaar groeien.
- Organiseer een extra overlegvorm om volksvertegenwoordigers interactief te betrekken bij het OZO. Dit kan de vorm hebben van een Zeeuwsbreed beraad waarin per overheid twee volksvertegenwoordigers gedelegeerd zijn die met een zekere regelmaat bijeenkomt. Een andere mogelijkheid is te kiezen voor meerdere deeloverleggen of klankbordgroepen, bijvoorbeeld ingedeeld per thema of enkele thema's. Geadviseerd wordt om de Kring van Griffiers in Zeeland te vragen om hiervoor een voorstel te doen.

## 3.6 Bedrijfsvoering van het Regiobureau

### 3.6.1 Algemeen

#### Focus van het Regiobureau

Het Regiobureau is net als het OZO recentelijk gestart. Zoals in het organisatieplan beschreven is, draagt het Regiobureau bij om “acties ten gunste van de regio integraal aan te pakken en zo met elkaar te verbinden dat ze opgesteld meer impact dan een aparte aanpak”. Het Regiobureau speelt in deze aanpak een ambtelijk faciliterende rol en is er voor alle Zeeuwse overheden. De focus van het Regiobureau ligt niet op de inhoud, maar juist op elementen als faciliteren van strategievorming, procesondersteuning, agendavorming, coördinatie en signalering.<sup>16</sup>

#### Samenstelling

Het Regiobureau is een compact team dat bestaat uit drie strategisch adviseurs en een office-manager. Deels is de programmamedewerker voor de lobby werkzaam voor en vanuit het Regiobureau. De inhoudelijke aansturing van het Regiobureau geschiedt via de Bestuurlijke Kerngroep. De operationele aansturing vindt plaats door een vanuit de Kring van secretarissen vooruitgeschoven en door de Bestuurlijke Kerngroep aangewezen secretaris/directeur van een gemeente.

#### Bekostiging

De begroting omvat grotendeels de detachingsvergoedingen van de medewerkers. Deze begroting wordt niet geïndexeerd.

### 3.6.2 Bevindingen en aanbevelingen

#### Bevindingen:

- **Detachingsconstructie sluit goed aan bij de huidige samenwerkingsgedachte**  
De opzet van het Regiobureau via detachering sluit goed aan bij de (formele) samenwerkingsgedachte. Het is op dit moment nog niet nodig dit verder te formaliseren.
- **Kwetsbaarheid in de organisatie**  
Het Regiobureau is net gestart en formeel tijdelijk van aard. De manier waarop het Regiobureau is georganiseerd oogt vrij kwetsbaar. De formatie is als ‘dun ijs’. Als één van de strategen uitvalt, of de officemanager, dan zijn de werkzaamheden van die persoon nauwelijks op te vangen vanuit het bureau zelf. Deze kwetsbaarheid is vooral ontstaan doordat de organisatie van de thema-overleggen feitelijk is belegd binnen het Regiobureau en hiermee in de formatieopbouw onvoldoende rekening is gehouden.

<sup>16</sup> Uit: Organiseatieplan Regiobureau Zeeland, januari 2019



### Aanbevelingen en suggesties:

- Voor het oplossen van de kwetsbaarheid onder de drie strategen kan gedacht worden om het Zeeuwse strategennetwerk (van strategisch adviseurs van overheden) meer te positioneren naast het Regiobureau. Als dit netwerk nauw betrokken wordt bij de werkzaamheden van het Regiobureau, dan kan dit netwerk benut worden bij de aanpak van de thema-overleggen, bijvoorbeeld door een 'buddy-systeem'. Bovendien is eventuele vervanging vanuit hun midden een snelle en reële oplossing. Het advies is om over circa twee jaar de capaciteit van het Regiobureau te evalueren.
- Het is aan te raden om de detachingsconstructie vooralsnog ongewijzigd te laten. Dit biedt flexibiliteit onder de bemensing en kansen voor een interessante loopbaanstap van 4 à 5 jaar voor Zeeuwse ambtenaren. Daarbij dient een goede rechtspositie voor de betrokken ambtenaren gewaarborgd te worden.
- Voor het versterken van de huidige positie van het Regiobureau wordt geadviseerd om vanuit de strategisch adviseurs iemand aan te wijzen die verantwoordelijk is voor de dagelijkse operationele aansturing en coördinatie. Tevens vervult deze functionaris de rol van secretaris van de kerngroep en is verantwoordelijk voor de advisering aan dit gremium.
- De adoptiesecretaris is verantwoordelijk voor het functioneren van het bureau en bewaakt de continuïteit, de kwaliteit, de mobiliteit alsook een adequate rechtspositie voor de (gedetacheerde) medewerkers. Voorgesteld wordt dat de Kring van secretarissen advies wordt gevraagd dit uit te werken in een set van onderlinge afspraken.
- De oplossing voor de kwetsbaarheid in de ondersteuning ligt binnen handbereik, doordat het VZG-secretariaat bij het Regiobureau gehuisvest zal worden en er een bredere ondersteuning ontstaat om de werkzaamheden voor de thema-overleggen en het secretariaat onderling te verdelen.
- Tot slot wordt de suggestie gedaan de begroting van het Regiobureau mee te laten groeien met het jaarlijks prijspeil. Zo wordt voorkomen dat budgetten en dekking van de structurele kosten uiteindelijk achter blijven op de realiteit.

## 3.7 Economic Board

### 3.7.1 Algemeen

#### Economic Board: Triple Helix-samenwerking

Het OZO richt zich op de thema's en opgaven uit het Interbestuurlijke Programma (IBP)<sup>17</sup>. Deze onderwerpen beperken zich veelal niet tot de reikwijdte van de overheden. Om de vraagstukken succesvol op te pakken, is samenwerking met private partners onontbeerlijk. De Economic Board Zeeland vormt hiervoor een belangrijke schakel. Het OZO heeft als taak om met de Economic board af te stemmen.<sup>17</sup>

...”Wij hebben het momentum mee. Het is nu uitermate belangrijk dat wij ons gezamenlijk inzetten om die kansen te verzilveren. Het is het cruciaal dat ondernemers, overheden en kennisinstellingen optreden als één-Zeeland” ...

Eric de Ruijsscher, voorzitter VNO-NCW Zeeland, tijdens nieuwsjaarbijeenkomst 2021

#### Triple Helix

De Economic Board Zeeland (EBZld) is een zogeheten Triple Helix-samenwerking met vertegenwoordigers van overheid, ondernemers, zorg en het onderwijs/onderzoek. “Kennis wordt gebundeld, netwerken verbonden en bestuurskracht versterkt.” De EBZld heeft als gezamenlijke ambitie “om economische groei door innovatie en samenwerking aan te jagen”.<sup>18</sup> De EBZld werkt aan een eigen strategische agenda.

### 3.7.2 Bevindingen en aanbevelingen

#### Bevindingen:

- **Afstemming tussen het OZO en de Economic Board Zeeland verloopt naar tevredenheid**  
Uit de evaluatie komt naar voren, dat afstemming met de Economic Board Zeeland naar tevredenheid verloopt. Dit gaat in de praktijk vloeiend, ook omdat diverse bestuurders zowel in het OZO als de Economic Board Zeeland deelnemen. Aan de andere kant opereren beide samenwerkingen zelfstandig met ieder een eigen strategische agenda. Een deel van de afstemming betreft de strategische agenda van de EBZld en de strategische agenda zoals wordt opgesteld binnen het OZO. Zoals een geïnterviewde zei: “In de Economic Board zijn onderwijsinstellingen en ondernemers in de lead, en de overheid doet mee. Bij het OZO is het puur de overheid.” Wat verder opvalt is dat tot op heden de samenwerking zich vooral beperkt tot de themagroep Economische versnelling en Toerisme.

<sup>17</sup> Uit: Publiekrechtelijke Samenwerkingsconvenant Overleg Zeeuwse Overheden, maart 2019

<sup>18</sup> Zie <https://www.zeeland.nl/economie/economic-board-zeeland>

### Aanbeveling:

- De Economic Board Zeeland kan goed benut worden als leverancier van kennis uit bedrijfsleven, zorg en onderwijs. De EBZld kan in OZO-verband vaker een rol krijgen door het platform waar mogelijk bij meerdere themagroepen in te zetten en te bevragen, waardoor opgavegericht en op Triple Helix-wijze samengewerkt kan worden. Tegelijkertijd kan en wil het EBZld niet dienen als een algemene vertegenwoordiger voor de diverse sectoren. Daarom dienen ook de vertegenwoordigers van bedrijfsleven, onderwijs en maatschappelijke partners nauw betrokken te worden bij relevante opgaven. Het OZO dient zich daarom niet alleen te beperken tot afstemmen met de EBZld zoals in de taken van OZO is vastgelegd. Zij zijn in brede zin een belangrijke partner in het opgavegericht werken. Bij elk thema-overleg dient steeds de vraag gesteld te worden of het bedrijfsleven of relevante maatschappelijke organisaties voldoende zijn betrokken.







# BIJLAGE I:

## Resultaten enquête onder volksvertegenwoordigers

Tussenevaluatie OZO – november/december 2020

Als onderdeel van de tussenevaluatie van het OZO zijn de volksvertegenwoordigers van de vijftien deelnemende OZO-overheden uitgenodigd om een digitale vragenlijst in te vullen. Het gaat om alle leden van gemeenteraden, Provinciale Staten en de Algemene Vergadering van het waterschap. Deze enquête dient als aanvulling op het kwalitatieve onderzoek dat via interviews plaatsvond. De reacties op deze schriftelijke vragenlijst geven een actueel beeld van hoe volksvertegenwoordigers tegenover het samenwerking via het OZO staan.

### Aanpak

Er is gekozen voor een beknopte vragenlijst waarin de hoofdthema's van de tussenevaluatie aan bod komen, waaronder: het doel van het OZO, de samenwerkingsthema's van het OZO en de resultaten tot nu toe. Verder richt de enquête zich op de informatievoorziening en betrokkenheid van de volksvertegenwoordigers. De geformuleerde vragen zijn vooraf getoetst door ze te bespreken met een selectie van volksvertegenwoordigers (groepsinterview). In november 2020 is de digitale vragenlijst via de griffiers digitaal uitgezet en daarna is er eenmaal een herinnering gestuurd.

### Respons

Van alle volksvertegenwoordigers (350) hebben 57 respondenten een vragenlijst ingevuld. Diverse factoren kunnen van invloed zijn op het relatieve lage reactiepercentage (16,3%). Dit kan voortkomen uit lage betrokkenheid tot het onderwerp, maar het gebeurt ook dat dit soort vragenlijsten maar eenmaal per fractie worden beantwoord. In totaal zijn er 134 fracties.

### Analyse

Hieronder zijn de resultaten weergegeven van de gesloten vragen waarbij de open opmerkingen (indien relevant) per vraag zijn samengevat. De reacties zijn als een totale, homogene groep geanalyseerd. De reacties van volksvertegenwoordigers zijn in de analyse op gelijke wijze gewogen. Dit gegeven en het relatief lage responspercentage, betekent dat rekening moet worden gehouden met een ruime bandbreedte als het gaat om inschatting van representativiteit. De resultaten zijn niet geschikt voor het analyseren van kleine percentageverschillen tussen antwoorden. Om die reden kan de beantwoording in de enquête alleen dienen voor conclusies op hoofdlijnen.

### Vraag 1

**Binnen het OZO zijn er zeven samenwerkingsthema's. Welke van deze thema's vindt u belangrijk voor Zeeuws brede samenwerking?**

#### Reacties:

Wonen en Voorzieningen, incl. onderwijs	59.65%
Mobiliteit, inclusief openbare werken	59.65%
Klimaat, Energie en Milieu	57.89%
Economische versnelling en Toerisme	54.39%
Sociaal Domein	47.37%
Bestuur en Financiën	36.84%
Arbeidsmarkt en Participatie	35.09%

## Vraag 2

**Voldoet de manier waarop deze thema's worden aangepakt aan uw verwachting?**

Ja 36.84%

Nee 64.91%

### Samenvatting opmerkingen:

In de reacties geven de respondenten diverse redenen voor het al dan niet voldoen aan de verwachtingen. Enkele reacties (2) bevestigen de tevredenheid over het OZO. Uit de reacties bij een negatief antwoord, komt vooral (13) naar voren dat respondenten vinden dat zij te *weinig zien of horen van het OZO* en dat zij *weinig informatie* hebben over resultaten. In het verlengde hiervan blijkt uit meerdere reacties (5) dat volksvertegenwoordigers zich te *weinig betrokken* voelen. Ook geeft een aantal (9) bij hun antwoord aan, dat vinden dat de OZO-samenwerking *nog onvoldoende vorm* heeft gekregen of *te beperkt is*. *Er mag meer, breder en intensiever opgetrokken worden* vinden zij. Anderen (3) geven aan dat het OZO juist niet meer taken moet oppakken. Een respondent vindt het te *vroeg om hier al uitspraken over te doen* omdat de uitvoering nog niet lang bezig is.

## Vraag 3

**Het OZO richt zich op de versterking en het stroomlijnen van samenwerking in Zeeland. Welk van de volgende onderdelen van samenwerking vindt u het belangrijkste? (max. 2 aankruisen).**

### Reacties:

Organiseren van een gezamenlijke lobby naar o.a. Den Haag	59.65%
Komen tot een gemeenschappelijke strategische agenda	45.61%
Beleidsontwikkeling Zeeuwsbreed afstemmen	31.58%
Kennis delen tussen overheden	22.81%
Bestuurlijk overleg efficiënt organiseren	21.05%
Visies ontwikkelen namens de 15 overheden	17.54%
Anders, namelijk... (geef nadere toelichting)	8.77%

### Anders, namelijk...

In de toelichting bij 'anders' werden 3 extra suggesties genoemd: het strategisch bundelen van kennis/beleid/uitvoering, een podium vormen waar volksvertegenwoordigers elkaar ontmoeten en het kiezen voor inhoudelijke thema's die niet alle partijen aangaan (zoals grensstreek, havens, landbouw, verstedelijking, toerisme).

## Vraag 4

**De afgelopen tijd heeft het OZO verschillende zaken opgepakt. Voorbeelden zijn: de Zeeuwsbrede communicatie rondom de Marinierskazerne, de lobby voor het gemeentefonds, onderzoek naar de kosten sociaal domein en de lobby voor bekostiging voortgezet onderwijs/horeca. Voldoet de manier waarop deze zaken zijn aangepakt?**

Ja 64.91%

Nee 35.09%

### Samenvatting opmerkingen:

Volgens 10 respondenten *voldoet de aanpak niet* omdat er geen of weinig resultaten zijn geboekt. Een respondent vraagt zich af *of het OZO nodig is* voor de genoemde lobby-activiteiten. Verder geven 8 volksvertegenwoordigers aan dat er te *weinig bekend is* over de wijze waarop het is aangepakt. Meer *duidelijkheid en transparantie* over de rol van het OZO is volgens hen gewenst. Door 3 respondenten wordt benadrukt dat de resultaten voortkomen uit het *beter en gezamenlijk optrekken en lobby uitvoeren*.



## Vraag 5

Het OZO heeft verschillende communicatiemiddelen waarmee ze de doelgroep wil bereiken. Bent u bekend met en/of maakt u als volksvertegenwoordiger gebruik van de volgende communicatiemiddelen van het OZO? Graag aankruisen waar u bekend mee bent (meerdere opties mogelijk).

Ik lees de OZO Nieuwsbrief	92.98%
Ik heb de netwerkbijeenkomst bijgewoond	50.88%
Ik heb de lobbyflyer gelezen	31.58%
Ik volg de LinkedIn pagina van OZO	7.02%
Ik raadpleeg de website van het OZO <a href="http://www.samenzeeland.nl">www.samenzeeland.nl</a>	8.77%

### Samenvatting opmerkingen:

Twee respondenten geven aan dat ze *niet bekend zijn met de communicatiemiddelen*. Een volksvertegenwoordiger geeft aan de *nieuwsbrief globaal te screenen* en een ander meldt dat het *OZO op LinkedIn niet te vinden is*. Er wordt verder door een respondent gepleit voor *directer contact met het OZO via één raadslid per gemeente*. Ook geeft een respondent aan *zich meer in het OZO te gaan verdiepen*.

## Vraag 6

Het OZO/Regiobureau Zeeland communiceert over de activiteiten en behaalde resultaten van het OZO. Bent u het eens met de stelling: *'Ik word goed geïnformeerd over het Overleg Zeeuwse Overheden'*.

Onvoldoende	33.33%
Voldoende	52.63%
Goed	14.04%

### Samenvatting opmerkingen:

Uit de opmerkingen die bij deze vraag gegeven zijn, komt naar voren dat door de volksvertegenwoordigers naast *meer informatie* (3) er ook *meer betrokkenheid* (5) gewenst wordt. Verder vinden 2 respondenten dat *informatie via het OZO geen meerwaarde heeft*.

## Vraag 7

Kan het OZO de communicatie naar u als volksvertegenwoordiger verbeteren?

Nee, ik ben al goed geïnformeerd	43.86%
Ja, namelijk door...	56.14%

### Samenvatting opmerkingen:

Uit de opmerkingen valt op te maken dat verbeteringen met name gewenst zijn via *uitgebreidere of duidelijke informatie* (8) en *meer directe betrokkenheid* van volksvertegenwoordigers (6). Verder worden suggesties gedaan voor *(netwerk)bijeenkomsten* (4) of *meer toelichting in de vergaderingen van de gemeenteraad* (3). Door 4 respondenten wordt voorgesteld om (meer) via *social media* te communiceren.

## Vraag 8

Zou u op een andere manier bij het OZO betrokken willen worden?

Nee, dat vind ik niet nodig.	63.16%
Ja, namelijk door...	36.84%

### Samenvatting opmerkingen:

Voor een andere betrokkenheid worden vooral in het algemeen aangegeven dat respondenten (11) *directer of meer betrokken* willen worden via bijvoorbeeld bestaande of aanvullende overleggen. Ook geven (4) respondenten concretere suggesties voor *vaste aanspreekpunten* of een *(klank)bordgroep van volksvertegenwoordigers*.

### Vraag 9

#### Wat wilt u verder nog kwijt over het OZO?

### Samenvatting opmerkingen:

Bij deze open vraag vragen 6 respondenten om *informatie of meer uitleg over OZO*. In 4 reacties wordt aangegeven dat *er te weinig resultaat is geboekt tot nu toe door het OZO*. Volgens 3 respondenten mag het *OZO stoppen* en ook wordt door 4 volksvertegenwoordigers het *nut van het OZO betwijfeld*. In een viertal reacties wordt aangegeven dat het *OZO kan zorgen voor samenwerking en geen eilandjes*. Ook vindt een respondent dat het *OZO een mooi opstapje is naar grotere gemeenten* in Zeeland. Door 2 respondenten wordt aangegeven dat het *OZO geen extra bestuurslaag* moet worden. Tot slot wordt in 2 reacties benadrukt dat het *OZO moet bijdragen aan de lobby en aan één geluid naar Den Haag*.



# BIJLAGE II:

## Proces gezamenlijke aanpak lobby Gemeentefonds

*Het Gemeentefonds, dat voor de Zeeuws gemeenten samen ca. 1 mld per jaar omvat, dreigt de komende jaren flink te worden gekort. Dat vormt voor het voorzieningenniveau in geheel Zeeland een bedreiging. Hierna volgt het proces om te komen tot een gezamenlijke aanpak en één geluid naar Den Haag dat via het thema-overleg Bestuur & Financiën is gelopen.*

### De ambtelijke voorbereidingsgroep

- In de ambtelijke voorbereiding, onder leiding van een adoptiesecretaris, is het Gemeentefonds een prioritair en belangrijk onderwerp. Een deelnemer van het ambtelijk vooroverleg houdt het aandachtsgebied Financiën in de gaten en is de link naar het 'Overleg hoofden financiën'.
- In het ambtelijk vooroverleg wordt besproken op welke wijze het onderwerp gemeentefinanciën op de agenda moet, hoeveel tijd we daarvoor inruimen en wie het aanspreekpunt wordt en daarmee de verdere voorbereiding voor haar/zijn rekening neemt.
- Deze zorgt er ook voor dat het hoe en waarom van het onderwerp en de geadviseerde vervolgstappen op papier komen en levert deze informatie aan via het vastgestelde format.

### Het Regiobureau

- Het Regiobureau stelt de uiteindelijke agenda op en plant de vergaderingen, nodigt uit, verdeelt de stukken en verzamelt de aanmeldingen. Via het Regiobureau vindt afstemming plaats met de andere ambtenaren die de inhoudelijke voorbereiding doen, is er waar nodig contact met de ambtelijk en bestuurlijk voorzitter om de voortgang te bewaken.
- Het Regiobureau zorgt er ook voor dat relevante nieuwsitems in de OZO-nieuwsbrief komen.

### Het thema-overleg Bestuur en Financiën

- In het thema-overleg Bestuur en Financiën participeren alle portefeuillehouders financiën. Daar wordt relevante informatie geagendeerd, wordt kort teruggekoppeld uit enkele relevante netwerken, het gezamenlijk belang vastgesteld en wordt de gezamenlijke strategie besproken.
- Tevens wordt in het thema-overleg bepaald welke bestuurder(s) hierin de kar trekt/trekken voor allen.
- Rond het Gemeentefonds bepalen de portefeuillehouders samen de ontstane situatie, verkennen acties en bepalen of ze het advies opvolgen.

### Welk effect heeft de goed voorbereide samenwerking?

- Namens de Zeeuwse overheden wordt een goed getimede en onderbouwde Zeeuwse brief naar de Ministers en de Kamer gestuurd die gaat over de bezuinigingen in het Gemeentefonds.
- Een Zeeuwse resolutie wordt unaniem aangenomen in de Algemene Ledenvergadering van de VNG.
- Via een extern onderzoek worden eventuele kostenverhogende factoren in beeld gebracht. Daarmee kan Zeeland haar positie versterken.
- In het overleg met de Directeur-Generaal van BZK wordt een stevige discussie gevoerd over de bezuinigingen.
- Wordt er goed samen opgetrokken met de ontwikkelingen in het sociaal domein.



### Wat levert het op?

- De kabinetsplannen zijn uitgesteld en bijgesteld, waardoor een ongunstig effect voor Zeeland wordt beperkt of voorkomen.
- In het sociaal domein wordt door de ambtenaren samengewerkt om de onderlinge verschillen in kosten in kaart te brengen.
- Er wordt met een gezamenlijk ingeschakeld extern bureau nagegaan waar de Zeeuwse gemeenten tegen hogere kosten aanlopen dan andere gebieden en mogelijk vinden we via die weg mogelijk besparingsopties.



# BIJLAGE III:

## Lijst geïnterviewde personen

### Leden van de begeleidingscommissie:

Naam	Functie	Organisatie
De heer E. de Ruijscher	Directeur / Voorzitter Economic Board Zeeland	H4A / Economic Board Zeeland
De heer R. Smit	Voorzitter Raad van Bestuur	ZorgSaam
De heer L.J. Verhulst	Burgemeester	Gemeente Ede

### Verder zijn voor de evaluatie de volgende personen geïnterviewd:

Naam	Functie	Organisatie
De heer J. de Bat	Gedeputeerde	Provincie Zeeland
Mevrouw K.J. Beekman	Programmamedewerker	Regiobureau/Provincie Zeeland
De heer A.J. van den Berge	Gemeentesecretaris / Directeur	Gemeente Kapelle/ Regiobureau Zeeland
De heer J. Bosch	Strategisch adviseur	Regiobureau Zeeland
Mevrouw J. Bosschaart-Van Heukelom	Strategisch adviseur	Regiobureau Zeeland
De heer D. van den Bout	Raadslid	Gemeente Vlissingen
De heer A. van den Brink	Gemeentesecretaris	Gemeente Middelburg
De heer J. Buijze	Strategisch adviseur	Gemeente Goes
De heer P. Claeijs	Griffier gemeente Sluis	Gemeente Sluis
Mevrouw E. Evers	Strategisch adviseur	Gemeente Kapelle
De heer J. Fraanje	Gemeentesecretaris	Gemeente Tholen
De heer P. Goossen	Secretaris Economic Board	Provincie Zeeland
De heer E.H. Heringa	Strategisch adviseur	Provincie Zeeland
De heer J. Herselman	Wethouder	Gemeente Kapelle
De heer J.C. Hessing	Lid Algemene Vergadering	Waterschap Scheldestromen
Mevrouw F.J. van Houwelingen	Statengriffier	Provincie Zeeland

Naam	Functie	Organisatie
De heer J.C.G.M. de Jonge	Wethouder	Gemeente Vlissingen
De heer S.M.P. Jongepier	Strategisch adviseur	Gemeente Middelburg
Mevrouw M. Koster	Officemanager	Regiobureau Zeeland
Mevrouw D. de Leeuw	Strategisch adviseur	Gemeente Schouwen-Duiveland
De heer R. Lievense	Raadslid	Gemeente Schouwen-Duiveland
De heer J.A.H. Lonink	Burgemeester	Gemeente Terneuzen
De heer A.J. van der Maas	Gedeputeerde	Provincie Zeeland
De heer F.L.A.R. Marquinie	Gemeentesecretaris	Gemeente Reimerswaal
Mevrouw G.L. Meeuwisse	Burgemeester	Gemeente Noord-Beveland
De heer J.F. Mulder	Burgemeester	Gemeente Hulst
Mevrouw M. Mulder	Burgemeester	Gemeente Goes
De heer J.M.M. Polman	CdK/Voorzitter OZO	Provincie Zeeland
De heer A.J.G. Poppelaars	Dijkgraaf	Waterschap Scheldestromen
De heer J. Princen	Gemeentesecretaris	Gemeente Terneuzen
De heer S. Riedstra	Directeur/Uitvoeringsregisseur compensatiepakket WidZ	ABDTOPConsult
Mevrouw E. Roest-De Jong	Strategisch adviseur	Gemeente Vlissingen
De heer A.W. Smit	Provinciesecretaris	Provincie Zeeland
Mevrouw G.J. van de Velde	Burgemeester	Gemeente Tholen
De heer J.H. Verburg	Statenlid	Provincie Zeeland
Mevrouw F. Vermeulen	Griffier	Gemeente Vlissingen
Mevrouw M.M.D. Vermue	Burgemeester	Gemeente Sluis
De heer A.P. Witkam	Wethouder	Gemeente Borsele
Mevrouw M.C. Witteveen	Strategisch adviseur	Waterschap Scheldestromen
De heer R.J. van der Zwaag	Burgemeester	Gemeente Veere



