

Nota voor Burgemeester en Wethouders

Team: Beleid

Onderwerp:

Tactisch plan (boven) regionale samenwerking en strategisch plan Subsidievererving

Notagegevens

Bestuursorgaan	: B-en-W 8-03-2022
Notanummer	: 2022-139
Datum	: 8-03-2022
Programma	: 01-Burger en bestuur
Portefeuillehouder	: Burgemeester, Wethouder Rorink,
Bijlage(n)	: Bijlage 1 - Tactisch plan (boven) regionale samenwerking.pdf, Bijlage 2 - Strategisch subsidieverwervingsplan.pdf, Bijlage 3 - Brief Deventer aan GS Overijssel.pdf

Parafering

24-02-2022: Burgemeester24-02-2022: Regiemanager02-03-2022: Programmamanager02-03-2022: Wethouder07-03-2022: Regiemanager02-03-2022: Burgemeester

Agendering

* 03-03-2022: Gemeentesecretaris/algemeen directeur

* 03-03-2022: adjunct-secretaris en teammanager Concernstaf

Definitieve akkoord

9-03-2022

B & W d.d.: 8-03-2022

Besluit

1. Het tactisch plan (boven) regionale samenwerking vast te stellen
2. Het strategisch subsidieverwervingsplan vast te stellen en meer inzet te plegen op (grotere) nationale regelingen en mee te liften in samenwerkingsverbanden met Europese regelingen
3. Bij de voorjaarsnota of begroting 2023 met voorstellen te komen ter versterking van de (boven) regionale samenwerking en subsidievererving
4. Bijgevoegde brief aan Gedeputeerde Staten van Overijssel over de positionering van Deventer vast te stellen
5. Bijgevoegde raadsmededeling vast te stellen en samen met het tactisch plan en het strategisch subsidieverwervingsplan aan te bieden aan de gemeenteraad

De nota en het besluit openbaar te maken.

Inleiding

De komende jaren staat Deventer, net als alle andere gemeenten, voor grote opgaven op het gebied van bijvoorbeeld wonen, energietransitie, circulaire economie en klimaatadaptatie, landbouwtransitie, arbeidsmarkt en economische ontwikkeling. De plannen hiervoor zijn deels al geconcretiseerd met ontwikkelingen zoals De Kien en Zandweerd, maar we staan nog maar aan het begin van deze grote transitie. Naast de noodzakelijke opgaven voor Deventer liggen er ook kansen om Deventer beter landelijk en internationaal te positioneren wanneer het gaat om bereikbaarheid en economie (verbetering A1-corridor en versterken TenT-corridor logistiek) of wanneer het gaat om invloed op regelingen

en keuzes.

Ambities

In de 'Strategische notitie Regionale Samenwerking' (2020) heeft het college over (boven) regionale samenwerking samengevat de volgende ambitie vastgesteld: "Deventer zodanig te positioneren in (boven) regionale samenwerkingen dat dit ten goede komt aan de ambities en opgaven waar Deventer voor staat én Deventer (nog) beter te positioneren op nationale en internationale schaal. Deze ambitie geldt zowel voor de korte als de lange termijn."

In de ambitie is samenwerken geen doel op zich, maar gaat het om een drietal zaken:

- * Ambities en doelstellingen voor Deventer realiseren;
- * Kennis, expertise, massa en bestuurskracht van andere gemeenten benutten;
- * Het merk Deventer, onze sterke kanten en strategische doelen, nadrukkelijker voor het voetlicht brengen binnen (regionale) samenwerkingsverbanden;

Doelstellingen

De strategische notitie benoemt drie doelstellingen voor (boven) regionale samenwerking:

- * Resultaatgericht samenwerken in de regio

We beoordelen bij elke samenwerking welk resultaat we willen behalen met de samenwerking

- * Investeren op binnenhalen Europese subsidies

We zetten meer capaciteit in om met succes Europese subsidies binnen te halen

- * Meer rendement uit stedelijke samenwerking

De samenwerking met andere steden (bv. Apeldoorn en Zwolle of G40) benutten we beter, zodat het resultaat oplevert voor Deventer

Om invulling te geven aan deze drie doelstellingen zijn het voorliggende 'Tactisch plan (boven) regionale samenwerking' en 'Strategisch subsidieverwervingsplan' opgesteld.

De komende maanden zijn van belang om voor de nieuwe collegeperiode goed voorgesorteerd te staan als het gaat om samenwerking en subsidieverwerving.

Beoogd maatschappelijk resultaat

Meehelpen realiseren van de maatschappelijke opgaven door in samenwerking met anderen (gemeenten, provincies en rijksoverheid, ondernemers en onderwijs) opgaven op te pakken en door subsidieverwerving financiële middelen te verwerven om de opgaven te realiseren.

Kader

Strategische notitie Regionale Samenwerking (2020)

Betrokken partijen en participatie

Het voorstel heeft primair betrekking op de relatie met de volgende partijen: provincie Overijssel, Cleantech Regio (Strategische Board & WGR Regio Stedendriehoek), G40 / VNG, DOWR, rijk (ministeries en parlement) en Europese Unie.

Argumenten voor en tegen

We hebben onze partners bij de provincie(s) en het rijk nodig, we moeten daarop investeren

De grote maatschappelijke opgaven waar Deventer voor staat vragen niet alleen van Deventer zelf het nodige. Andere partners, zoals de provincie(s) en het rijk, zullen een bijdrage daaraan moeten leveren. Het gaat dan om beleids- en wetwijzigingen, maar ook om systeemwijzigingen of investeringen. Soms zijn de partners daar al volop mee bezig, soms is een steuntje in de rug noodzakelijk of moeten wij onszelf beter voor het voetlicht brengen. Onze partners zullen lang niet altijd de belangen van Deventer, of gemeenten in het algemeen, voor ogen hebben. Daarom is het noodzakelijk dat we investeren in onze partners.

Structurele aanpak in opbouw netwerk en subsidieverwerving is nodig voor toekomstige opgaven

In de afgelopen jaren heeft Deventer al veel weten te bereiken. Investerings in de binnenstad, cultuur, de centrumschil en energietransitie. Voor een aantal van die investeringen hebben we subsidies binnen weten te halen, bijvoorbeeld met de Woningbouwimpuls of de stadsarrangementen Mooie successen, maar veelal tot stand gekomen door een vrij ongestructureerde ad-hoc-aanpak of vanuit laagdrempelige provinciale regelingen. De toekomstige opgaven waar Deventer voor staat vragen om een andere aanpak. Er staan Deventer grote investeringen te wachten, die niet (optimaal) gefinancierd kunnen worden met toevalstreffers.

Structurelere aanpak is noodzakelijk. Zowel in de opbouw van ons netwerk regionaal en landelijk, als in onze subsidieverwerving van nationale en Europese subsidieregelingen.

* Inzet op regionale samenwerking is noodzakelijk omdat regio's steeds nadrukkelijker in beeld zijn bij het rijk en Europa en provincies op een aantal terreinen het beleid (mede)bepalen en belangrijke lobbytrajecten inzetten. Bovenregionale samenwerking is noodzakelijk omdat netwerkorganisaties als VNG en G40 invloed uit oefenen op rijksbeleid, regelgeving en subsidietrajecten (bijv. regiodeals, woondeals, citydeals). Daarnaast geldt voor subsidietrajecten dat samenwerking met andere gemeenten buiten de eigen regio meerwaarde heeft: kansrijkheid wordt vergroot door een samenwerkingsverband van partijen die elkaar aanvullen en vragen soms om gemeentegrensoverschrijdende samenwerking.

* Door structureler in te zetten op subsidieverwerving kunnen we gericht subsidiekansen creëren en vergroten door passende projecten bij subsidiekansen en kunnen we efficiënter een subsidietraject doorlopen. Bijkomend voordeel is dat we aantrekkelijker worden als partner bij subsidietrajecten.

Succesvolle samenwerking en subsidieverwerving vragen om het maken van keuzes

Structurele inzet vraagt om het maken van keuzes in:

* Focus op lobbythema's

Fossielvrij & betaalbaar wonen, Stadscampus De Kien, Van Poort naar Port, aangevuld met thema's vanuit Deventer 2040 en/of het coalitieakkoord;

* Keuze samenwerkingsverbanden

Provincie Overijssel (bestuurlijk, beleidsmatig en financieel belang), Cleantech Regio en DOWR-samenwerking ('daily urban system') en G40 / VNG (netwerk, kennis, invloed), waarbij andere partijen niet zijn uitgesloten om op thema mee samen te werken.

* Mate van inzet subsidieverwerving

Structureel inzetten op (grotere) nationale regelingen en aansluiten bij andere partners voor Europese regelingen.

Inzetten op (boven) regionale samenwerking en subsidieverwerving vraagt om commitment en geduld

Extra inzet op (boven) regionale samenwerking en subsidieverwerving gaat niet vanzelf. Naast inzet van capaciteit, vraagt het vooral ook om commitment. Bij samenwerking en subsidieverwerving gaat de kost altijd voor de baat uit, hoewel de opbrengsten aanzienlijk hoger zullen zijn dan de investering. Het betekent investeren in relaties en het intern goed organiseren van processen. Vaak komen de opbrengsten later. Het kiezen voor de koers, zoals hiervoor benoemd, betekent daarmee ook kiezen voor ambtelijk én bestuurlijk commitment, inzet en zo nodig ook financiële voorinvestering.

Financiële consequenties en dekking

Het versterken van de samenwerking en subsidieverwerving vraagt financiële en organisatorische inzet. Bijvoorbeeld wat betreft aanvullende ambtelijke capaciteit, werkbudget of een andere omgang met cofinanciering. Het gaat daarbij om de volgende investeringen:

* Voor (boven) regionale samenwerking: versterking van de capaciteit binnen programma's om actiever in de regio en op landelijk niveau samen te werken: € 145.000. Voor het kunnen organiseren van bijeenkomsten, werkbezoeken, onderzoeken of vragen vanuit de regio (werkbudget): € 30.000.

* Voor subsidieverwerving: realiseren van een risicobudget dat boven de programma's beschikbaar komt voor de inzet voor subsidieverwerving. Dit budget kan worden gebruikt voor de inhuur van externe expertise. Wanneer de subsidie niet wordt toegekend kan vanuit dit budget deze inhuur gefinancierd worden zonder druk op het programmabudget: € 100.000.

Wanneer deze budgetten niet beschikbaar komen kan de gewenste professionalisering van de bestuurlijke ondersteuning niet worden doorgevoerd. Definitieve structurele voorstellen worden gedaan bij de voorjaarsnota of de begroting voor 2023.

Om in het jaar 2022 al uitvoering te kunnen geven aan de plannen, onder andere ter ondersteuning bij de Regionale Agenda en de voorbereiding van de nieuwe periode voor G40/VNG, wordt vanuit het budget knelpunten directie eenmalig € 50.000 beschikbaar gesteld. Hoewel het budget hiervoor niet is bedoeld, heeft de directie besloten dit bij wijze van uitzondering toch te doen. Wanneer blijkt dat meer budget nodig is, zal hiervoor nadere dekking worden gezocht.

Naast bovenstaande voorstellen zal 2022 gebruikt worden om ervaring op te doen. Onder andere wat dit vraagt in capaciteit, kennis en middelen. Deze ervaring zal mogelijke effect hebben op de begrotingsvoorstellen in de jaren daarna.

Openbaarmaking en communicatie

Openbaar. Op verzoek van de provincie Overijssel is bijgevoegde brief opgesteld die de keuze van het college verwoord, wanneer het gaat om (boven) regionale samenwerking.

Aanpak en uitvoering

Nadat het college positief heeft besloten over het voorstel wordt verder gewerkt aan de inrichting van de interne organisatie, het opstellen van diverse lobbyfiches, het op orde brengen van het netwerk (o.a. de bestuurlijke inzet bij G40 en VNG).

RAADSMEDEDELING

Onderwerp	Tactisch plan (boven) regionale samenwerking en strategisch plan Subsidieverwerving		
Mededelingnummer	2022-139	Portefeuillehouder	Burgemeester, Wethouder Rorink,
Team	DEV-BLD	Datum B en W besluit	8-03-2022

Inleiding: waarom deze mededeling

De komende jaren staat Deventer, net als alle andere gemeenten, voor grote opgaven op het gebied van bijvoorbeeld wonen, energietransitie, circulaire economie en klimaatadaptatie, landbouwtransitie, arbeidsmarkt en economische ontwikkeling. De plannen hiervoor zijn deels al geconcretiseerd met ontwikkelingen zoals De Kien en Zandweerd, maar we staan nog maar aan het begin van deze grote transitie. Naast de noodzakelijke opgaven voor Deventer liggen er ook kansen om Deventer beter landelijk en internationaal te positioneren wanneer het gaat om bereikbaarheid en economie (verbetering A1-corridor en versterken TenT-corridor logistiek) of wanneer het gaat om invloed op regelingen en keuzes.

Daarom is in 2020 de 'Strategische notitie Regionale Samenwerking' (2020) vastgesteld, met als ambitie (samengevat): "Deventer zodanig te positioneren in (boven) regionale samenwerkingen dat dit ten goede komt aan de ambities en opgaven waar Deventer voor staat én Deventer (nog) beter te positioneren op nationale en internationale schaal. Deze ambitie geldt zowel voor de korte als de lange termijn."

Om invulling te geven aan deze ambities zijn het 'Tactisch plan (boven) regionale samenwerking' en 'Strategisch subsidieverwervingsplan' opgesteld.

Kader

Strategische notitie Regionale Samenwerking (2020)

Kern van de boodschap

Om uitvoering te geven aan onze inhoudelijke ambities en toekomstige opgaven, hebben we onze partners bij de provincie(s) en het rijk nodig, we moeten daarop investeren. Dat betekent dat een structurele aanpak nodig is in de opbouw van ons netwerk en wat betreft subsidieverwerving. Een succesvolle samenwerking en subsidieverwerving vraagt om het maken van keuzes in de thema's waar we op inzetten, de keuze voor samenwerkingsverbanden en de mate van inzet op subsidieverwerving. In beide plannen worden deze keuzes uitgewerkt. De uitvoering van deze plannen vraagt om commitment en geduld.

Nadere toelichting

We hebben onze partners bij de provincie(s) en het rijk nodig, we moeten daarop investeren

De grote maatschappelijke opgaven waar Deventer voor staat vraagt niet alleen van Deventer zelf het nodige. Andere partners, zoals de provincie(s) en het rijk, zullen een bijdrage daaraan moeten leveren. Het gaat dan om beleids- en wetwijzigingen, maar ook om systeemwijzigingen of investeringen. Soms zijn de

partners daar al volop mee bezig, soms is een steuntje in de rug noodzakelijk of moeten wij onszelf beter voor het voetlicht brengen. Onze partners zullen lang niet altijd de belangen van Deventer, of gemeenten in het algemeen, voor ogen hebben. Daarom is het noodzakelijk dat we investeren in onze partners.

Structurele aanpak in opbouw netwerk en subsidieverwerving is nodig voor toekomstige opgaven

In de afgelopen jaren heeft Deventer al veel weten te bereiken. Investerings in de binnenstad, cultuur, de centrumschil en energietransitie. Voor een aantal van die investeringen hebben we subsidies binnen weten te halen, bijvoorbeeld met de Woningbouwimpuls of de stadsarrangementen. Mooie successen, maar veelal tot stand gekomen door een vrij ongestructureerde ad-hoc-aanpak of vanuit laagdrempelige provinciale regelingen. De toekomstige opgaven waar Deventer voor staat vraagt om een andere aanpak. Er staan Deventer grote investeringen te wachten, die niet (optimaal) gefinancierd kunnen worden met toevalstreffers.

Structurelere aanpak is noodzakelijk. Zowel in de opbouw van ons netwerk regionaal en landelijk, als in onze subsidieverwerving van nationale en Europese subsidieregelingen.

* Inzet op regionale samenwerking is noodzakelijk omdat regio's steeds nadrukkelijker in beeld zijn bij het rijk en Europa en provincies op een aantal terreinen het beleid (mede)bepalen en belangrijke lobbytrajecten inzetten. Bovenregionale samenwerking is noodzakelijk omdat netwerkorganisaties als VNG en G40 invloed uit oefenen op rijksbeleid, regelgeving en subsidietrajecten (bijv. regiodeals, woondeals, citydeals). Daarnaast geldt voor subsidietrajecten dat samenwerking met andere gemeenten buiten de eigen regio meerwaarde heeft: kansrijkheid wordt vergroot door een samenwerkingsverband van partijen die elkaar aanvullen en vragen soms om grensoverschrijdende samenwerking.

* Door structureler in te zetten op subsidieverwerving kunnen we gericht subsidiekansen creëren en vergroten door passende projecten bij subsidiekansen en kunnen we efficiënter een subsidietraject doorlopen. Bijkomend voordeel is dat we aantrekkelijker worden als partner bij subsidietrajecten.

Succesvolle samenwerking en subsidieverwerving vraagt om het maken van keuzes

Structurele inzet vraagt om het maken van keuzes in:

* Focus op lobbythema's

Fossielvrij & betaalbaar wonen, Stadscampus De Kien, Van Poort naar Port, aangevuld met thema's vanuit Deventer 2040 en/of het coalitieakkoord;

* Keuze samenwerkingsverbanden

Provincie Overijssel (bestuurlijk, beleidsmatig en financieel belang), Cleantech Regio en DOWR-samenwerking ('daily urban system') en G40 / VNG (netwerk, kennis, invloed), waarbij andere partijen niet zijn uitgesloten om op thema mee samen te werken;

* Mate van inzet subsidieverwerving

Structureel inzetten op (grotere) nationale regelingen en aansluiten bij andere partners voor Europese regelingen.

Inzetten op (boven) regionale samenwerking en subsidieverwerving vraagt om commitment en geduld

Extra inzet op (boven) regionale samenwerking en subsidieverwerving gaat niet vanzelf. Naast inzet van capaciteit, vraagt het vooral ook om commitment. Bij samenwerking en subsidieverwerving gaat de kost altijd voor de baat uit, hoewel de opbrengsten aanzienlijk hoger zullen zijn dan de investering. Het betekent investeren in relaties en het intern goed organiseren van processen. Vaak komen de opbrengsten later. Het kiezen voor de koers, zoals hiervoor benoemd, betekent daarmee ook kiezen voor ambtelijk én bestuurlijk commitment, inzet en zo nodig ook financiële voorinvestering.

Samenwerking en subsidieverwerving vraagt om financiële en organisatorische inzet

Het versterken van de samenwerking en subsidieverwerving vraagt financiële en organisatorische inzet. Bijvoorbeeld wat betreft aanvullende ambtelijke capaciteit, werkbudget of een andere omgang met cofinanciering. Het gaat daarbij om de volgende investeringen:

* Voor (boven) regionale samenwerking: versterking van de capaciteit binnen programma's om actiever in de regio en op landelijk niveau samen te werken en voor het kunnen organiseren van bijeenkomsten, werkbezoeken, onderzoeken of vragen vanuit de regio (werkbudget).

* Voor subsidieverwerving: realiseren van een risicobudget dat boven de programma's beschikbaar komt voor de inzet voor subsidieverwerving. Dit budget kan worden gebruikt voor de inhuur van externe expertise. Wanneer de subsidie niet wordt toegekend kan vanuit dit budget deze inhuur gefinancierd worden zonder druk op het programmabudget.

Definitieve voorstellen worden gedaan bij het voorjaarsnota of de begroting voor 2023.



(Boven) regionale samenwerkingen

Tactisch plan

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Samenvatting	3
1 Samen werken aan samenwerking.....	4
1.1 Ambitie	4
1.2 Algemene doelstellingen	4
2 Algemene procesaanpak samenwerkingen	5
Basis op orde.....	5
Stap 1: Focus ambitie.....	5
Stap 2: Doelbepaling	5
A. Positie.....	5
B. Versterken lobbykracht	5
C. Kennisdeling.....	5
D. Gemeentegrensoverschrijdende opgaven	6
E. Invloed op beleid	6
F. Financieringsbronnen.....	6
Stap 3: Schaalniveau.....	6
Stap 4: Positionering in samenwerking	6
Stap 5: Governance.....	7
Stap 6: Interne organisatie	7
3 Uitwerking stappen van (boven) regionale samenwerking	8
3.1 Basis op orde	8
3.1.1 Samenwerkingsverbanden.....	8
3.1.2 Interne organisatie.....	9
3.2 Stap 1 – Focus ambitie	9
3.2.1 Prioritaire thema's	9
3.2.2 'Verhaal van Deventer'	10
3.3 Stap 2: Doelbepaling	10
3.4 Stap 3 - Schaalniveau	10
3.5 Stap 4: Positionering	11
3.5.1 Cleantech Regio.....	12
3.5.2 G40 / VNG.....	12
3.6 Stap 5 – Governance	12
3.7 Stap 6 – Interne organisatie	13
4 Vervolgstappen en planning	14
Op orde brengen interne organisatie	14
Opstellen lobbyfiches.....	14
Ambities en overkoepelde boodschap	14
Op orde brengen netwerk	14
Vervolg vanaf tweede helft 2022	14
5 Financieel.....	15

Samenvatting

In het voorliggende “Tactisch plan (boven) regionale samenwerking” wordt in een aantal stappen beschreven welke keuzes er te maken zijn als het gaat om samenwerking.

Dat proces begint met het op orde brengen van de basis. We moeten investeren in de relatie met onze belangrijkste samenwerkingspartners:

- Provincie Overijssel
Bestuurlijk en financieel van groot belang voor Deventer. Zowel in beleid als via subsidiemogelijkheden heeft de provincie Overijssel een belangrijke rol in het realiseren van onze ambities.
- Cleantech Regio en DOWR-samenwerking
We werken al intensief samen met de gemeenten om ons in binnen de Cleantech Regio en in de DOWR-samenwerking (Deventer & Olst-Wijhe & Raalte). Binnen deze gebieden vinden de belangrijkste dagelijkse verplaatsingen van inwoners en ondernemers plaats (het zogenaamde “daily urban system”).
- Stedennetwerk G40 / Vereniging van Nederlandse Gemeenten
G40 en VNG is voor Deventer een belangrijk netwerk. Via dit netwerk komt veel kennis van nieuwe ontwikkelingen de organisatie binnen, kunnen we invloed uitoefenen op (rijks)beleid en hebben we vroegtijdig zicht op nieuwe subsidietrajecten.

De keuze voor deze samenwerkingsverbanden betekent niet dat we niet op andere samenwerkingsverbanden inzetten. Soms kan het namelijk heel interessant zijn om als een aantal steden samen te werken (bijv. met Zwolle en Apeldoorn) of is het logischer om de samenwerking te zoeken met andere regio's (bijv. met Twente). We hebben vaste relaties én wisselende contacten. We hebben een vaste basis waarop we altijd kunnen terugvallen, en kijken per onderwerp van welke andere relaties we gebruik willen maken.

De tweede is om te kijken welke focus we hebben in ambitie wanneer het gaat om (boven) regionale samenwerking. In de strategische notitie zijn de drie focusonderwerpen al benoemd: fossielvrij & betaalbaar wonen, Stads-campus (De Kien) en Van Poort naar Port. Deze focusthema's worden in de komende periode nader uitgewerkt. Tegelijkertijd werken we aan een samenhangende boodschap Deventer 2040, dat gebruikt kan worden als onderlegger voor onze regionale samenwerking en effect kan hebben op de drie thema's (net als het nieuwe coalitieakkoord).

De volgende stappen hebben te maken met de uitwerking van de focusthema's. Welk belangen hebben we bij de samenwerking, welk doel(en) willen we bereiken? Daarbij kan gedacht worden aan de positie van Deventer versterken, lobbykracht versterken, kennisdeling, gemeentegrensoverschrijdende opgaven, invloed op beleid en/of financieringsbronnen. Op welk schaalniveau zijn de doelen van de focusthema's het beste te bereiken: subregionaal, regionaal, stedelijk of juist op nationaal of Europees niveau? En welke positie we willen innemen in die samenwerkingen? Voor Cleantech Regio geldt dat wanneer we onze focusthema's voor het voetlicht willen brengen we een actieve rol in de regio moeten spelen. Dit geldt ook voor de G40 en, in mindere mate, de VNG. Actieve participatie in die netwerken zorgt ervoor dat Deventer invloedrijker wordt en daarmee haar belangen makkelijker kan verzilveren. En de vraag die daar dan op volgt is welke governance past het beste daarbij? Kan het via de bestaande lijnen en samenwerkingen of is er toch een andere structuur nodig? In andere gevallen is het maken van een afspraak al voldoende. De laatste stap is om de interne organisatie op orde te brengen. De interne inbedding moet goed geregeld zijn en duidelijk moet zijn wie op welke manier betrokken is bij de samenwerking. Hiervoor is ambtelijk een operationeel plan opgesteld.

In de uitwerking van het tactisch plan zetten we de volgende vervolgstappen:

- 1 – Op orde brengen interne organisatie
- 2 – Opstellen lobbyfiches
- 3 – Ambities en overkoepelde boodschap
- 4 – Op orde brengen netwerk

1 Samen werken aan samenwerking

1.1 Ambitie

De komende jaren staat Deventer, net als alle andere gemeenten, voor grote opgaven op het gebied van bijvoorbeeld wonen, energietransitie, circulaire economie en klimaatadaptatie, landbouwtransitie, arbeidsmarkt en economische ontwikkeling. De plannen hiervoor zijn deels al geconcretiseerd met ontwikkelingen zoals De Kien en Zandweerd, terwijl andere ontwikkelingen net van de grond zijn gekomen of nog ontwikkeld moeten worden. Naast de noodzakelijke opgaven voor Deventer, liggen er ook kansen om Deventer beter landelijk en internationaal te positioneren wanneer het gaat om bereikbaarheid en economie (verbetering A1-corridor en versterken TenT-corridor logistiek) of wanneer het gaat om invloed op regelingen en keuzes.

In de 'Strategische notitie Regionale Samenwerking' (2020) heeft het college vastgesteld *dat het belangrijk is om de ambities en doelstellingen die wij hebben voor Deventer te realiseren. Als het daarbij helpt om de kennis, expertise, massa en bestuurskracht van gemeenten om ons heen te benutten, dan maken we daar gebruik van. We gaan het merk Deventer, onze sterke kanten en strategische doelen nadrukkelijker voor het voetlicht brengen binnen regionale samenwerkingsverbanden.*

Om de beleidsambities van Deventer te bereiken is samenwerking noodzakelijk. Alleen met onze eigen middelen en inzet redden we het niet. Ook nationale en Europese programma's vragen om regionale samenwerking. Dat betekent dat we moeten investeren in de banden in onze regio én op landelijk niveau. Niet alleen om nu al concrete resultaten te behalen, maar ook als investering op de langere termijn. Alleen via een goed en warm netwerk is het mogelijk om resultaat te behalen. Een goed voorbeeld daarvan is het ambtelijk netwerk dat is gerealiseerd binnen de Energietransitie. Zonder dat netwerk was het niet mogelijk geweest om de ontwikkelingen rondom Zandweerd gefinancierd te krijgen en de eerste stappen te zetten voor een regionaal gebiedsfonds in samenwerking met de Bank Nederlandse Gemeenten en het Nationaal Groeifonds. Dit hadden we nooit kunnen voorzien, maar nu profiteren we hier wel van.

Onze ambitie is dan ook om Deventer zodanig te positioneren in (boven) regionale samenwerkingen dat dit ten goede komt aan de ambities en opgaven waar Deventer voor staat én Deventer (nog) beter te positioneren op nationale en internationale schaal. Deze ambitie geldt zowel voor de korte als de lange termijn.

1.2 Algemene doelstellingen

De strategische notitie benoemt een aantal doelstellingen wanneer het gaat om (boven) regionale samenwerkingen:

- *Resultaatgericht samenwerken in de regio*
- *Investeren op binnenhalen Europese subsidies (uitgewerkt in het Strategisch subsidieverwervingsplan)*
- *Meer rendement uit stedelijke samenwerking*

Daarbij is de strategie om te focussen op een beperkt aantal thema's: fossielvrij en betaalbaar wonen, Stadscampus (KIEN) en Van Poort naar Port.

2 Algemene procesaanpak samenwerkingen

Regionaal en bovenregionaal samenwerken vraagt om keuzes maken. De belangrijkste keuze is al gemaakt in de strategische notitie regionale samenwerking, namelijk dat *regionale en internationale samenwerking van groot belang is om Deventer ambities te realiseren*. De vraag is dan hoe doe je dat? In deze paragraaf wordt dat in een aantal stappen uitgewerkt.

Basis op orde

Het begint erbij dat de basis op orde is. Deventer zal ingangen moeten hebben op allerlei niveaus, zowel bij de provincie Overijssel als bij de VNG en G40 en in het verlengde daarvan bij ministeries. Het actief onderhouden van die relaties, zowel ambtelijk als bestuurlijk is daarbij essentieel. Daarmee heb je tijdig in beeld welke ontwikkelingen er spelen, kun je je op tijd voorbereiden op financieringstrajecten én kun je ook ontwikkelingen proberen te beïnvloeden in het belang van Deventer.

Wanneer de basis op orde is, worden per thema de volgende stappen gezet:

Stap 1: Focus ambitie

Een belangrijke stap is dat je bepaalt welke focus je hanteert. We hebben een groot aantal maatschappelijke opgaven en begrotingsprogramma's en kunnen niet op elk daarvan prioriteit leggen.

Stap 2: Doelbepaling

Op basis van de ambitie is de volgende keuze die gemaakt moet worden welke opbrengst de samenwerking of lobbyinzet moet opleveren. Dit komt niet zomaar tot stand. Het vraagt geduld en inzet. Alleen door het netwerk op orde te houden en actief te participeren in de samenwerking ontstaat er wederzijds vertrouwen en wordt elkaar wat gegund. Tenzij er sprake is van een samenwerking op basis van één specifiek thema, dan kan op korte termijn resultaat behaald worden. Overigens is er in die gevallen vaak al een andere samenwerking waaruit het wederzijds vertrouwen is ontstaan.

Er zijn de mogelijke opbrengstdoelen: positie, versterken lobbykracht, kennisdeling, gemeentegrensoverschrijdende opgaven, invloed op beleid en/of financieringsbronnen.

A. Positie

Om invloed te kunnen uitoefenen als gemeente heb je een bepaalde positie nodig. Daardoor kom je meer in beeld bij beleidsmakers en bestuurders van bijvoorbeeld het rijk. Met die positie heb je makkelijker toegang tot financiering en kennis. Daarnaast heb je meer invloed op beleid, waaronder wetgeving. Toon jezelf daarin een betrouwbare partner, door te doen wat je belooft. Samen met anderen sta je sterker. Dat is ook een reden om samen te werken. Of dat nu regionaal is of op nationaal niveau. Je hoeft dan niet eens een concrete inhoudelijke reden te hebben om samen te werken. Het is een basis waar vanuit je uiteindelijk de hierna genoemde opbrengsten weet te bereiken.

B. Versterken lobbykracht

Een reden om samen te werken kan ook het versterken van de lobbykracht zijn. In veel gevallen is Deventer zelfstandig te klein om een effectieve lobby te voeren. Vaak is het nodig om met andere partijen samen te werken, zodat de lobbykracht versterkt wordt.

C. Kennisdeling

Het delen van kennis is vaak een belangrijke reden om samen te werken. Het wiel hoeft dan niet opnieuw te worden uitgevonden, er ontstaan nieuwe ideeën die anders niet waren ontstaan en je samenwerkingspartners hebben soms informatie die je anders niet had gehad. In dergelijke samenwerkingen is het wel van belang dat er sprake is van 'geven en nemen'.

D. Gemeentegrensoverschrijdende opgaven

Soms zijn de opgaven waar je als gemeente voor staat grensoverschrijdend. De opgave raakt ook de buurgemeente(n) of grotere steden in de omgeving binnen het daily urban system van de gemeente. Te denken valt aan zaken als mobiliteit, energietransitie, onderwijs of wonen.

E. Invloed op beleid

Een gemeente heeft te maken met veel regelgeving die door hogere overheden, zoals de provincie of het rijk, worden opgelegd. In veel gevallen is die regelgeving algemeen geldend en is er voor Deventer geen specifiek belang om andere regelgeving te willen. Tegelijkertijd zijn er ook voorbeelden waar het voorgestelde beleid ten koste gaat van het lokale beleid van de gemeente Deventer. In zulke gevallen kan het interessant zijn om invloed te kunnen uitoefenen op het voorgestelde beleid, of nog beter aan de voorkant al mee te kunnen schrijven aan dat beleid.

F. Financieringsbronnen

Een belangrijke reden voor veel gemeenten om samen te werken is de toegang tot financieringsbronnen. Soms is het mogelijk om als gemeente rechtstreeks subsidies aan te vragen voor een specifiek project, maar steeds vaker verlangen subsidieverstrekkers, met name het rijk en Europa, dat een aanvraag gezamenlijk met andere partijen wordt gedaan. Dat kan regionaal zijn, maar ook met een aantal steden verspreid over Nederland. In sommige gevallen is het zelfs noodzakelijk om een internationaal netwerk te hebben.

Stap 3: Schaalniveau

Vanuit de vorige stappen bepaal je welk niveau optimaal is om je doelstelling te bereiken. Samenwerken kan op allerlei schaalniveaus. Van lokaal tot Europees of zelfs wereldwijd. In dit plan gaan wij uit van vijf schaalniveaus:

- Sub-regionaal (bv. DOWR/Salland)
- Regionaal (bv. Cleantech Regio, Regio Zwolle, Twente, Landsdeel Oost)
- Stedelijk (bv. stedenband, Apeldoorn-Deventer-Zwolle, citydeals)
- Nationaal (bv. ministeries, VNG, G40)
- Euregioonaal (bv. Euregio)
- Europees (bv. met andere steden binnen trajecten zoals Interreg of LIFE)

Stap 4: Positionering in samenwerking

In de relatie met andere partners, op welk schaalniveau dan ook, zul je moeten bepalen hoe je je verhoudt tot die partners. Wil je in de samenwerking aan het roer zitten of laat je de ontwikkelingen over je heen komen? Of ergens ertussenin? Dat zal verschillen per soort samenwerking waarin je zit en welk doel je nastreeft.



Het is afhankelijk van de vraag wat het commitment is dat wordt gevraagd. Werk je als een aantal gemeenten samen dan zal dat meer commitment vragen dan wanneer iedere gemeente in Nederland meedoet. Als je niet een direct belang hebt en andere deelnemers een groter belang dan kun je de samenwerking over je heen laten komen, want het belang van de ander is het belang van jou. Wanneer je je als gemeente wilt profileren, beleid wilt bijsturen of financiering wilt binnenhalen, dan wil je daadwerkelijk aan het roer zitten.

De keuze voor je positionering kan gedurende de tijd veranderen.

Stap 5: Governance

De volgende stap is om te bepalen of de doelstellingen die je hebt te behalen zijn via de al bestaande lijnen en samenwerkingen (eventueel door het verstevigen daarvan) of via de inzet van een bestuurder. Is dat geen mogelijkheid dan zullen er nieuwe samenwerkingen nodig zijn. Dat kan een eenmalige samenwerking zijn, maar ook structureel. Met name in het laatste geval zul je moeten nadenken welke governance bij een dergelijke samenwerking past en of de samenwerking alleen ambtelijk of ook bestuurlijk moet zijn.

Stap 6: Interne organisatie

De laatste stap is ervoor te zorgen dat de interne inbedding goed is geregeld. Dit begint uiteraard al lopende de vorige stappen. Duidelijk moet zijn wie op welke manier betrokken is bij de samenwerking. De ambtelijke advisering moet goed geregeld zijn en ook bestuurlijk moet helder zijn wie daarin welke rol en positie heeft. In het bijbehorende operationele plan is beschreven hoe de organisatie wordt ingericht als het gaat om (boven) regionale samenwerking.

In het volgende hoofdstuk wordt invulling gegeven aan de diverse stappen.

3 Uitwerking stappen van (boven) regionale samenwerking

3.1 Basis op orde

3.1.1 Samenwerkingsverbanden

De gemeente Deventer is betrokken bij bijna 40 bestaande samenwerkingsverbanden.

Aan de ene kant gaat dat om samenwerkingen waar Deventer wettelijke toe verplicht is (bv. Veiligheidsregio) en aan de andere kant om vrijwillige samenwerking (bv. Cleantech Regio). Sommige samenwerkingen hebben een operationeel uitvoerende functie (bv. Circulus Berkel) of houden zich bezig met gezamenlijke inkoop (bv. Regionaal Serviceteam Jeugd IJsselland), terwijl andere samenwerkingen een algemene brede functie hebben (bv. G40) of waarbij Deventer alleen aandeelhouder is (bv. Enexis). Als laatste zijn er ook samenwerkingen die een specifiek thema behartigen (bv. Talentenregio).

Wanneer het gaat om regionale samenwerking is het van belang om onderscheid te maken tussen 'going concern'/operationeel uitvoerende samenwerkingen en wettelijk vastgelegde samenwerkingen én samenwerkingen die vrijwillig zijn en met een algemeen karakter. Met name bij de laatste groep is het mogelijk om specifieke belangen voor Deventer uit de samenwerking te halen.

In de keuze voor prioritering van de samenwerkingsvormen om de aandacht aan te besteden is het van belang om te kijken waar we zelf grote invloed hebben op welk resultaat we uit de samenwerking halen. Samenwerkingen die een heldere doelstelling of uitvoeringstaak hebben vragen vanuit het perspectief van regionale samenwerking minder aandacht dan samenwerkingen waar we telkens de koers moeten bepalen.

We kiezen er daarom voor om onze aandacht, vanuit regionale samenwerking, te richten op de volgende samenwerkingen:

Provincie Overijssel

Als één van de vijf steden Overijssel is Deventer van belang voor het provinciale bestuur. Beleidsinhoudelijke keuzes en financieringsstromen van Overijssel hebben invloed op Deventer. Daarom is het van belang om korte lijnen te hebben met de provincie, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. Met name op de kerntaken van de provincie Overijssel.¹

Cleantech Regio

Regionale samenwerking is niet beperkt tot *gemeentelijke* samenwerking. In bijna alle gevallen is ook het bedrijfsleven en onderwijs/onderzoek betrokken in de samenwerking. Daarom is het van groot belang om bij de keuze voor een regionale samenwerking te kijken waar inwoners, onderwijs en ondernemers hun focus op richten. Voor Deventer is het gebied rondom Deventer waarbinnen de belangrijkste dagelijkse verplaatsingen van inwoners en ondernemers zich afspelen (het zogenaamde "daily urban system") het gebied van de Cleantech Regio en Salland. Ook veel gemeentegrensoverschrijdende opgaven vinden in deze regio plaats.

Daarnaast geldt dat een krachtige regio geen grote stad hoeft te zijn. Een aantal middelgrote steden en goed geïntegreerde plattelandsgebieden kunnen gezamenlijk massa, breedte en diepte maken volgens het principe van *borrowed size* (geleende grootte, delen van elkaars sterktes). Met Apeldoorn, Zutphen en de overige gemeenten zijn we een dergelijke krachtig regio.²

De samenwerking met Olst-Wijhe en Raalte (Salland), ook onderdeel van het daily urban system, gebruiken we met name voor de bedrijfsvoering en een aantal specifieke thema's, bijvoorbeeld de ontwikkeling van het landelijk gebied en de uitvoering van de Regionale Energie Strategie (samen met gemeenten in west-Overijssel).

¹ Ruimtelijke ordening en waterbeheer (1), Milieu en energie (2), Vitaal platteland (3), Mobiliteit (4), Regionale economie (5), Cultuur en sociale kwaliteit (6), Kwaliteit openbaar bestuur (7);

² Zie bijvoorbeeld ook het onderzoek Kracht van Oost

We kiezen er bewust voor om ons niet aan te sluiten bij de Regio Zwolle, omdat in deze regio niet de belangrijkste verplaatsingen van onze inwoners en ondernemers plaatsvinden. Dit sluit overigens niet uit dat we op thema's kunnen samenwerken met de regio of een stad als Zwolle. Bijvoorbeeld zoals we nu al doen met de Woondeal of op het gebied van mobiliteit. Ditzelfde geldt uiteraard ook voor de Regio Twente. Met Twente trekken we bijvoorbeeld op als het gaat om logistiek (TenT / North-Sea-Baltic-corridor)

G40 Stedennetwerk

Het G40 Stedennetwerk is een netwerk van 40 (middel)grote steden in ons land, die elkaar vinden in de stedelijke vraagstukken. Een belangrijk netwerk dat goede ingangen bij het rijk heeft en vroegtijdig ontwikkelingen signaleert. Voor Deventer is dit een belangrijk netwerk waar we op specifieke thema's invloed kunnen uitoefenen via themagroepen. De afgelopen jaren hebben wij dat succesvol kunnen doen op het gebied van Armoede en de Omgevingswet.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) is een netwerk van gemeenten, in dit geval van alle gemeenten. Voor Deventer is dit netwerk, net als de G40, een middel om invloed te kunnen uitoefenen. Vanwege de grootte van het netwerk is het belangrijk om heel specifiek gebruik te maken van de VNG en duidelijke keuzes te maken welke inzet we willen plegen.

3.1.2 Interne organisatie

Om effectief gebruik te kunnen maken van de hiervoor genoemde samenwerkingsverbanden is een goed ingerichte organisatie van essentieel belang. Dit behoort tot de basis op orde hebben. De interne processen en communicatie moeten helder zijn. De coördinatie van de verschillende samenwerkingsverbanden moet goed lopen en bestuurders moeten goed voorbereid de overleggen in het samenwerkingsverband kunnen aangaan. Dit vraagt om duidelijke structuur en afspraken. In het 'Operationele plan (boven) regionale samenwerking' is deze structuur en afspraken vastgelegd. Voor de coördinatie van de (boven) regionale samenwerkingen is een adviseur Public Affairs aangesteld. De diverse programmateams zorgen voor de inhoudelijk inzet en advisering binnen de samenwerkingsverbanden.

3.2 Stap 1 – Focus ambitie

Deventer heeft, net als andere gemeenten, een groot aantal ambities en bijhorende opgaven. Sommige van die ambities en opgaven zal Deventer zelfstandig moeten oppakken, terwijl bij andere opgaven regionaal samengewerkt moet worden of hulp vanuit Den Haag of Brussel gewenst is. Op dit moment heeft Deventer nog niet scherp welke ambities prioriteit hebben vanuit het oogpunt van (boven)regionale samenwerking.

3.2.1 Prioritaire thema's

In diverse documenten zijn de ambities van de gemeente Deventer benoemd. Hiervan zijn het Bestuursakkoord 2018 – 2022 en de Omgevingsvisie (2019) belangrijk, maar ook documenten als het bidboek Deventer 2030 of de visie Wonen en Voorzieningen.

Op basis van verschillende documenten heeft het college in 2020 in de strategische notitie regionale samenwerking drie thema's met onderliggende projecten vastgesteld als prioritaire thema's voor de regionale samenwerking (hierin zijn de meest actuele ontwikkelingen nog niet meegenomen):

- **Fossielvrij & betaalbaar wonen**
 - Transform
 - Aquathermie Deventer Noord
 - Biogasleiding Attero-Overijssel
 - Woningabonnement

- **Stadscampus (De Kien)**
 - Plan van aanpak ontwikkeling Stadscampus
 - Onderwijsaanbod vergroten
 - Gezamenlijk marketingstrategie arbeidsmarkt

- **Van Poort naar Port**

- Duurzame logistiek: Cleanport, waterstof tankstations, snellaadstation
- Openbare ruimte bedrijventerreinen: schoon, heel en veilig
- Slimme mobiliteit: fietsverbindingen, transferium
- Topwerklocatie bedrijventerrein A1
- Topwerklocatie S/Park: innovatieve chemische bedrijven
- Transformatie energievoorziening bedrijven

Deze thema's blijven (voorlopig) uitgangspunt in de regionale samenwerking. Tegelijkertijd vragen deze drie thema's nog wel een verdere verdieping en actualisatie. Het is nog onduidelijk welke doelen er worden nagestreefd en in hoeverre (boven) regionale samenwerking een bijdrage kan leveren aan die doelen. Om die reden wordt in de komende tijd voor elk van de drie thema's een lobbyfiche opgesteld. Mocht tijdens het opstellen van het fiche dat voor bepaalde projecten (boven) regionale samenwerking geen meerwaarde hebben, dan kan besloten worden deze niet verder mee te nemen.

3.2.2 'Verhaal van Deventer'

Naast de drie prioritaire thema's zou één overkoepelend 'verhaal van Deventer' opgesteld moeten worden waarin de diverse opgaven in samenhang worden benoemd. Het bidbook Deventer 2030 geeft daar al een goede voorzet voor. Daarnaast is eind 2021, op verzoek van de raad en het college, gestart met een gesprek over een Visie Deventer 2040. Dit moet leiden tot een document waarin de grote lijnen worden beschreven.

Door een overkoepelend verhaal te hebben, ligt er een basis dat relatief eenvoudig gebruikt kan worden in allerlei trajecten (bv. in deals met het rijk of de samenwerking in Cleantech-verband). De drie prioritaire thema's kunnen hierin een plek krijgen of het leidt tot nieuwe prioritaire thema's.

3.3 Stap 2: Doelbepaling

Wanneer we een samenwerking aangaan of binnen een samenwerking op een specifiek thema gaan samenwerken bepalen we welke doelen we nastreven. Voor onze prioritaire samenwerkingsverbanden (Overijssel, Cleantech Regio, G40, VNG) hebben we de volgende primaire doelen:

	Doelstelling(en)	Toelichting
Provincie Overijssel	Versterken lobbykracht Kennisdeling Invloed op (provinciaal) beleid Financieringsbronnen	<i>Overijssel kan de belangen van Deventer behartigen Overijssel heeft toegang tot andere informatie Provinciaal beleid heeft direct invloed op Deventer De provincie beschikt over diverse subsidiemogelijkheden voor gemeenten</i>
Cleantech Regio	Versterken lobbykracht Gemeentegrensoverschrijdende opgaven Financieringsbronnen	<i>Met name Apeldoorn zorgt voor meer lobbykracht De belangen van Deventer liggen (deels) in de regio Subsidies zijn soms alleen regionaal toegankelijk</i>
G40 / VNG	Positie Versterken lobbykracht Kennisdeling Invloed op beleid	<i>Invloed binnen G40/VNG positioneert Deventer G40/VNG heeft belangrijke invloed bij het rijk Binnen G40/VNG wordt veel kennis uitgewisseld G40/VNG beïnvloedt regelmatig beleid</i>

3.4 Stap 3 - Schaalniveau

We werken als Deventer op een grote verscheidenheid aan schaalniveaus samen met andere partners. In sommige gevallen is Deventer enig eigenaar van een externe partij (bv. Het Groen Bedrijf), in andere gevallen werkt Deventer samen op subregionaal niveau (bv. DOWR), op regionaal niveau (bv. west-Overijssel of Cleantech Regio), op stedelijk niveau (bv. Apeldoorn-Deventer-Zwolle), op sub-landelijke (thematisch) niveau (bv. Dimpact) of op landelijk niveau (bv. VNG). Zelfs op internationaal niveau werkt Deventer samen in bijvoorbeeld Duitsland, Roemenië of Oeganda. Voor sommige samenwerkingen geldt dat het aantal partners beperkt is tot een paar gemeenten of enkele

tientallen gemeenten, terwijl in andere gevallen honderden of zelfs alle gemeenten betrokken zijn. In sommige gevallen zijn ook het bedrijfsleven en het onderwijs/onderzoek betrokken (bv. Cleantech Regio of Platform31)

De vraag is op welk schaalniveau we samenwerken. Doen we dat op Salland-niveau of juist in de Cleantech Regio? Of willen we toch meer naar Zwolle of Twente kijken? Wij bepalen per thema, project of lobbydoel welk schaalniveau het beste aansluit bij het doel wat we nastreven. Het veranderen van landelijke wetgeving zal eerder succesvol zijn via G40, VNG of de Tweede Kamer, terwijl een bepaalde subsidieregeling misschien beter toegankelijk is via de regio of een lokale samenwerking met het onderwijs.

Uiteindelijk zullen we als Deventer blijven 'dansen tussen de schalen' vanaf wijk- tot Europees niveau. Daarnaast zijn er gemeentegrensoverstijgende vraagstukken (bv. binnen mobiliteit of wonen) waarbij het thema bepalend is voor de keuze van samenwerking die je maakt. Tegelijkertijd hebben we in hoofdstuk 2.1.1. onze primaire samenwerkingspartners benoemd: Overijssel, Cleantech Regio, G40 en VNG.

In onderstaande tabel is voor een aantal thema's aangegeven op welk schaalniveau wij (primair) samenwerken op dat thema. In sommige gevallen kan het zijn dat we voor een thema ook gaan samenwerken binnen een ander samenwerkingsverband, dit is afhankelijk van het doel dat we nastreven.

Thema	DOWR	Cleantech Regio	West-Overijssel *	Twente	Overijssel	Stedelijk **	anders ...
Arbeidsmarkt / Human Capital							ook via FactorWerk
Bedrijfsvoering							
Cultuur							ook in Oost-Nederland
Economie (Algemeen)							
Economie (Bedrijventerreinen)							
Mobiliteit							afhankelijk van thema
Landelijk gebied (/plattelandsbeleid)							
Logistiek							ook via POLO
(Regionale) Energietransitie							
Ruimtelijke ontwikkeling							
Stedelijke ontwikkeling (o.a. herstructurering)							
Wonen							o.a. Woondeal

* incl. Regio Zwolle

** o.a. G40/VNG, Apeldoorn, Zwolle, andere gemeenten

Naast de genoemde thema's werkt Deventer samen op basis van wettelijke indelingen of uitvoeringsafspraken, onder andere op de thema's: afval, bedrijfsvoering, jeugdzorg, maatschappelijke opvang/beschermd wonen, PlusOv/Welzorg, toezicht & handhaving en vergunningen, veiligheid, voortijdig schoolverlaten/RMC. Hiervoor zijn veelal gemeenschappelijke regelingen opgericht.

Via G40 en VNG werken we samen met andere gemeenten op diverse thema's (o.a. armoede, wmo, smart city, omgevingswet).

3.5 Stap 4: Positionering

Deventer lijkt op dit moment veel ontwikkelingen over zich heen te laten komen en grijpt ad-hoc kansen die langskomen. In sommige gevallen is er sprake van geluk dat Deventer mee kan doen



(Woondeal). Soms is het ook een goede keuze om zaken over je heen te laten komen, zolang het maar een bewuste keuze is.

3.5.1 Cleantech Regio

Voor een aantal samenwerkingen geldt dat we bewust meer aan het roer moeten gaan zitten om de belangen van Deventer te kunnen behartigen. Dit geldt met name voor de regionale samenwerking binnen Cleantech Regio. De Regionale Agenda is bijvoorbeeld belangrijk in lobbytrajecten en daarmee is het van belang dat Deventer daar goed in benoemd staat. Bovendien investeert Deventer fors in deze regionale samenwerking.

3.5.2 G40 / VNG

Wanneer Deventer invloedrijker wil zijn op landelijk niveau zal Deventer ook veel sterker vertegenwoordigd moeten zijn in G40 en VNG verband. Dit betekent actieve inbreng in themagroepen/commissies en actieve inbreng tijdens netwerkdagen / ledenvergaderingen. We willen dit in drie fasen opbouwen:

Fase 1 | Verkenningsfase (tot nieuw college)

In deze fase zorgen we dat we ambtelijke en bestuurlijk actiever deelnemen aan themagroepen en/of commissies en volgen (ambtelijk) de overige gremia. We nemen ook actief deel aan de bestuurlijke bijeenkomsten die er vanuit G40 of VNG worden georganiseerd, zodat Deventer meer in beeld komt.

Fase 2 | Actiefase (vanaf nieuw college)

In deze fase nemen we actief deel aan themagroepen/commissies en proberen van een aantal daarvan het voorzitterschap in te vullen. Ook nemen we actief deel aan overkoepelende gremia, zoals de pijlers van G40. De keuze voor de deelname baseren we op onze drie prioritaire thema's.

Normaal gesproken zou het logisch zijn om het nieuwe college ook een verkenningsfase te laten meemaken, maar binnen VNG en G40 wordt aan het begin van de collegeperiode de posten verdeeld. Later in de collegeperiode is het in principe niet meer mogelijk een voorzitterschap in te nemen.

Fase 3 | Sturingsfase (p.m.)

De sturingsfase is pas aan de orde wanneer Deventer een goede positie heeft verworven. Dan kan besloten worden om ook deel te nemen aan het bestuur van de VNG of G40. Op dit moment is dit niet aan de orde. Wel kunnen we nu al gebruik maken van bestuurders uit de regio die actief zijn binnen de diverse besturen (op dit moment bv. Apeldoorn, Zwolle en Rijssen-Holten)

3.6 Stap 5 – Governance

De keuzes die we maken in deze stap is erg afhankelijk van het doel dat we nastreven. Soms kan gebruik gemaakt worden van de gebruikelijke kanalen, maar andere keren moeten we op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Bijvoorbeeld wanneer een Europese subsidiemogelijkheid vraagt om steden in en buiten Nederland. Dit zullen we per situatie bepalen.

Binnen deze stap spelen wel een aantal vraagstukken waar we rekening mee (moeten) houden.

Democratische legitimiteit

Eén van de vraagstukken is de *democratische legitimiteit* van samenwerkingen. Door (boven)regionaal samen te werken en daar ook bepaalde besluiten neer te leggen komt het college en met name ook de gemeenteraad verder op afstand te staan. Soms is dat een bewuste keuze en past het in de verantwoordelijkheid van het college om de gemeenteraad te informeren wanneer dat nodig is. In andere gevallen kan het zijn dat de gemeenteraad nog wel een officieel besluit moet nemen, maar heerst het gevoel dat amenderen van een voorstel niet mogelijk is, omdat het al is afgestemd met de regiogemeenten.

De wijziging van de Wet gemeenschappelijke regelingen (per 1 juli 2022) geeft raden meer mogelijkheden om hun rol in te vullen. Dit geeft de mogelijkheid om de betrokkenheid van raden bij regionale samenwerking te versterken. Wij willen de raad (in afstemming met de griffie) graag ondersteunen om deze mogelijkheden te verkennen. Dit geldt ook voor het onderzoek dat de

rekenkamer in 2022 wil doen naar regionale samenwerking en de Cleantech Regio (Jaarplan 2022 Rekenkamer Deventer).

Congruente samenwerkingen

Een ander vraagstuk is de congruentie van samenwerkingen. Deventer werkt binnen IJsselland, Salland en Stedendriehoek (incl. meer of minder gemeenten) samen. De grenzen van die samenwerkingen komen daardoor niet overeen, terwijl in sommige gevallen de thema's van samenwerking wel overeenkomen (bv. arbeidsmarkt). Daarnaast verschilt het per thema welke gemeente centrumgemeente is. Dit is een vraagstuk die niet (eenvoudig) is op te lossen. Vaak heeft het ook te maken met landelijk opgelegde indelingen. Het betekent dat we pragmatisch proberen om te gaan met deze grenzen.

Governance

Deventer heeft te maken met een groot aantal samenwerkingsverbanden die zijn georganiseerd als een gemeenschappelijke regeling (GR, bv. in de jeugdzorg of toezicht en handhaving). Dit zijn veelal wettelijk opgelegde samenwerkingen. De manier waarop wordt samengewerkt en hoe dat is georganiseerd is vaak vrij. We merken dat bij een aantal GR-en er nog efficiency slagen te maken zijn. Dit valt buiten de scope van regionale samenwerking, maar wordt opgepakt vanuit verbonden partijen.

3.7 Stap 6 – Interne organisatie

De uitwerking van de strategische notitie regionale samenwerking, die we in dit document hebben opgeschreven, vraagt van de interne organisatie een intensievere inzet dan tot op heden. Binnen de begroting is hiervoor ruimte gemaakt voor de inzet van een adviseur Public Affairs. Daarnaast zal binnen de diverse programma's medewerkers worden vrijgemaakt die een deel van hun tijd kunnen besteden aan regionale samenwerking. In een apart 'Operationeel plan regionale samenwerking' is dit uitgewerkt.

4 Vervolgstappen en planning

Het hiervoor beschreven plan vraagt om te prioriteren en te faseren. Niet alles kan tegelijkertijd.

Op orde brengen interne organisatie

We starten met het op orde brengen van de interne organisatie (in lijn met stap 1). Dan gaat het om helderheid brengen over coördinatie, communicatie en het bestuurlijk proces. In het operationele plan is dit uitgewerkt.

Planning: Wij verwachten dit uiterlijk in het voorjaar 2022 afgerond te hebben

Opstellen lobbyfiches

Per prioritair thema (zie hoofdstuk 3.2) stellen we een lobbyfiche op. Hierin verwoorden we de ambitie, het doel en het lobbyproces voor het thema. Ook beschrijven we welke subsidiemogelijkheden we verwachten en verder gaan onderzoeken.

Planning: Wij verwachten dit uiterlijk in het voorjaar 2022 afgerond te hebben

Ambities en overkoepelde boodschap

Het helder maken van de belangrijkste ambities (vanuit het perspectief van regionale samenwerking) en het schrijven van een overkoepelend 'verhaal van Deventer' vraagt een langer proces. De nieuwe coalitie zal hier ook invloed op hebben. Het proces hiervoor is met Deventer 2040, onder andere met de uitwerking van een motie van de gemeenteraad, al gestart.

Planning: Wij verwachten dit voor de zomer 2022 afgerond te hebben

Op orde brengen netwerk

Daarna kunnen we ook aan de slag met het op orde brengen van het netwerk, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Daarbij starten we met de provincie Overijssel (voorzover nog niet aanwezig) en de bestuurlijke inzet bij G40 en VNG. Gelet op de gemeenteraadsverkiezingen wordt nog nagedacht over de planning van het proces.

Planning: Wij verwachten begin 2022 op ambtelijk en bestuurlijk niveau de banden met de provincie Overijssel verder aan te halen en in de loop van 2022 de inzet bij G40 en VNG

Vervolg vanaf tweede helft 2022

De bovenstaande vervolgstappen behoren alle vier tot 'de basis op orde brengen'. Pas wanneer deze punten op orde zijn kan effectief gewerkt worden aan de beïnvloeding van wetgeving, aantrekken van fondsen en het opbouwen van een netwerk in Den Haag.

Wanneer we onze belangrijkste ambities hebben bepaald, dan kan bepaald worden welk netwerk we nog verder moeten opbouwen en op welk schaalniveau.

5 Financieel

Het versterken van de samenwerking vraagt financiële en organisatorische inzet wat betreft aanvullende ambtelijke capaciteit en werkbudget. Concreet betekent dit het volgende:

- Versterking van de capaciteit binnen programma's om actiever in de regio en op landelijk niveau samen te werken: € 145.000.
- Organiseren van bijeenkomsten, werkbezoeken, onderzoeken of vragen vanuit de regio (werkbudget): € 30.000.

Door inzet van deze capaciteit is het mogelijk om:

- Actief te participeren in de werkgroepen van de Cleantechregio (zowel lid als trekker);
- De ontwikkelingen binnen alle G40-pijlers, G40-themagroepen en VNG-commissies te volgen;
- Het voorzitterschap van twee G40-themagroepen en één lidmaatschap van een VNG-commissie in te vullen;
- De belangen van Deventer te behartigen in drie specifieke lobbytrajecten (bv. Woondeal) en in twee algemene trajecten (bv. Omgevingsagenda of MIRT);
- Per programma één contactpersoon regionale samenwerking te benoemen;

De werkzaamheden van de adviseur Public Affairs (o.a. coördinatie en voorbereiding/begeleiding lobby) zijn binnen de huidige begroting al gedekt.

Wanneer deze budgetten niet beschikbaar komen kan de gewenste professionalisering van de bestuurlijke ondersteuning niet worden doorgevoerd. Definitieve structurele voorstellen worden gedaan bij de voorjaarsnota of de begroting voor 2023.

Om in het jaar 2022 al uitvoering te kunnen geven aan de plannen, onder andere ter ondersteuning bij de Regionale Agenda en de voorbereiding van de nieuwe periode voor G40/VNG, wordt vanuit het budget knelpunten directie eenmalig € 50.000 beschikbaar gesteld. Hoewel het budget hiervoor niet is bedoeld, heeft de directie besloten dit bij wijze van uitzondering toch te doen. Wanneer blijkt dat meer budget nodig is, zal hiervoor nadere dekking worden gezocht.

Naast bovenstaande voorstellen zal 2022 gebruikt worden om ervaring op te doen. Onder andere wat dit vraagt in capaciteit, kennis en middelen. Deze ervaring zal mogelijke effect hebben op de begrotingsvoorstellen in de jaren daarna.



Subsidieverwervingsplan

Strategisch plan

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	4
1. De huidige situatie	5
2. Belang professionalisering subsidieverwerving	6
3. Drie mogelijkheden.	7
Optie 1: voortzetten van de huidige situatie. Focus op kleinere (provinciale) regelingen en incidenteel een grotere regeling.	7
Optie 2: Ten opzichte van optie 1: meer inzet op (grotere) nationale regelingen, aanvullend inzet op meeliften in samenwerkingsverbanden met Europese regelingen.	7
Optie 3: zet bewust in op grotere (Europese) subsidieregelingen, neem daar zelf ook de lead in en investeer daar in.	9
4. Vergelijking andere gemeentes – benchmark	10
5. Conclusie en aanbevelingen.....	11
Bijlage 1 Opbrengsten en investering	12
Bijlage 2 Praktische noodzakelijkheden Europese regelingen	15

Samenvatting

Een strategisch subsidieverwervingsbeleid is noodzakelijk om gericht, gepland, gestructureerd en succesvol grotere subsidieaanvragen te doen. Dit elimineert de huidige ad-hoc-aanpak. Er zijn drie mogelijkheden te onderscheiden en daar moet een keuze tussen worden gemaakt. Optie 1 is het voortzetten van de huidige situatie, optie 2 is meer inzet op grotere regelingen, daar ook in investeren maar wel gericht op het aansluiten bij samenwerkingsverbanden, optie 3 is zelf meer de lead nemen in samenwerkingsverbanden en structureel op grotere schaal inzetten op grote (Europese) regelingen.

In alle gevallen is het nuttig om in meerjaren beleidsplannen de subsidiemogelijkheden mee te nemen, zodat er optimale afstemming kan plaatsvinden, cofinanciering kan worden geregeld, dwarsverbanden kunnen worden gelegd en grotere aanvragen niet ad-hoc opgepakt hoeven te worden. Zie verdere aanbevelingen onder hoofdstuk 5.

Inleiding

De gemeente Deventer heeft grote ambities. Subsidies zijn essentieel om die ambities (in een redelijke termijn) tot realiteit te maken.

In het subsidieverwervingsbeleid staat de gemeente op een kruising. Er is een keuze tussen doorgaan op bestaande voet, meer focus leggen op grotere regelingen of kiezen voor een grote stap door op een gestructureerde wijze gebruik te gaan maken van grote nationale en Europese regelingen. Aanvragen vragen een tijds- en financiële investering en zullen niet altijd worden toegewezen. Met een goed proces en besliskader zijn de risico's beheersbaar zodat de investering ruim wordt terugverdiend uit de grotere subsidie-inkomsten. Dit plan biedt een advies, een plan van aanpak, voor hoe subsidieverwerving op strategisch niveau zou kunnen worden opgezet. Meerdere mogelijkheden inclusief vereisten worden beschreven. Doel is dat een duidelijke keuze wordt gemaakt voor het subsidieverwervingsbeleid en dat de consequenties daarvan duidelijk zijn.

Naast dit plan, is er een tactisch operationeel en inhoudelijk meerjaren subsidieverwervingsplan.

1. De huidige situatie

In de huidige situatie ligt veel focus op laagdrempelige provinciale regelingen. De programma's hebben deze regelingen goed in beeld. Landelijke regelingen zijn minder in beeld, maar worden wel met enige regelmaat aangevraagd. Grotere aanvragen lijken zich te kenmerken door een vrij ongestructureerde ad-hoc-aanpak, vaak opgezet door een klein groepje die de kar trekt, wat veel druk lijkt te leggen op de betreffende projectverantwoordelijke(n). Verschillende projectverantwoordelijken geven aan dat zij liever geen grote regelingen aanvragen omdat het teveel tijd kost en teveel gedoe is.

Europese regelingen zijn niet in beeld. Mensen die vanuit het verleden ervaring hebben met dit soort regelingen, zien aanvragen niet zitten omdat er teveel tijd in gaat zitten. Mensen die geen ervaring hebben met Europese regelingen, zien hier wel kansen, met name om de grotere subsidiebedragen, maar hebben weinig beeld bij wat een aanvraag in zal houden. Over het algemeen is er op dit moment geen realistisch beeld over Europese regelingen.

In de strategische notitie regionale samenwerking van juni 2020 staat dat de gemeente niet zelf rechtstreeks van Europese subsidies gebruik wil maken, maar dit wil doen via partners: de regio, provincie, Rijk, VNG, g40, enzovoorts. De achterliggende gedachte is dat het eigen project leidend moet zijn, niet de eisen van de subsidieregeling. Daarnaast ziet Deventer een informerende en faciliterende rol om Europese subsidieregelingen meer aan lokale bedrijven en instellingen te verknopen.

Een reden die door verschillende mensen wordt genoemd om beperkt op grote en/of Europese regelingen te richten, is dat het project altijd leidend moet zijn en dit soort regelingen soms iets extra's vragen, bijvoorbeeld het delen van kennis. Soms zit hier ook de zorg achter dat dit soort regelingen door hun complexiteit een groter risico brengen dat het project niet (conform subsidieaanvraag) wordt gerealiseerd en het risico groter wordt dat toegekende subsidie moet worden terugbetaald. Of dat het eigen doel en project uit het oog wordt verloren.

In de zomer van 2021 is een subsidieadviseur in dienst gekomen. Zijn taak is het stimuleren dat optimaal van subsidies gebruik gemaakt gaat worden. Deels zit dat in het beter in beeld krijgen van mogelijke subsidieregelingen en het stroomlijnen van het subsidieverwervingsproces.

2. Belang professionalisering subsidievererving

In de huidige situatie is geen duidelijk geformuleerd subsidiebeleid. Het gevolg is in feite de hierboven beschreven huidige situatie. Het is nuttig om het subsidiebeleid duidelijker te formuleren en concreet en structureel te implementeren binnen de organisatie om zo een professionaliseringsslag te maken. Door subsidieregelingen met bijvoorbeeld hoge eisen op het gebied van administratie, kan subsidievererving een professionaliseringsslag brengen op allerlei terreinen binnen de organisatie. Door een bewust subsidiebeleid op te zetten, is het voor iedereen duidelijk waar wel en niet voor wordt gekozen, wordt de ad-hoc-aanpak bij grote aanvragen geëlimineerd wat rust brengt in de organisatie, worden risico's verminderd wat uiteindelijk een veel structurelere stroom aan subsidies kan brengen.

In de huidige situatie worden veel projecten geformuleerd en plannen gemaakt waarbij niet of nauwelijks rekening wordt gehouden met mogelijke subsidies. Met de gedachte: het project is leidend, subsidie wordt alleen aangevraagd als de subsidieregeling goed bij het project past. Maar er zijn alternatieven. Daarbij blijft het project leidend, maar wordt dit meer gestuurd op bijvoorbeeld details, invalshoek of timing naar waar de subsidiekansen liggen. Of worden dwarsverbanden tussen projecten, programma's en teams gelegd zodat meerdere projecten onder dezelfde regeling kunnen passen. Om dat goed te kunnen doen, is een langetermijnvisie nodig. Dat zorgt dat projecten nog wel gericht zijn op problematiek in Deventer, maar met accentverschillen of wellicht net een andere invalshoek zodat deze projecten optimaal aansluiten bij Europese, landelijke of provinciale prioriteiten en daarmee bij subsidiemogelijkheden.

Een praktische manier om dat te doen is om bij visiedocumenten, meerjarenbeleid en bijvoorbeeld de voorjaarsnota ook het meerjarensubsidiebeleid te betrekken. Door de subsidieadviseur en adviseur public affairs te betrekken, kunnen ambities geconcretiseerd worden in projecten waar subsidiemogelijkheden voor zijn. Op die manier kunnen grotere subsidieaanvragen gepland worden en kan de vereiste cofinanciering in het financiële meerjarenkader worden meegenomen. Let wel: dit voorwerk is nodig voor een goede subsidieaanvraag, maar geeft nooit garantie op een daadwerkelijke toekenning van subsidie.

Een andere stap die moet worden gezet in het strategisch subsidieverwervingsbeleid, is een keuze te maken hoe Deventer om gaat met subsidies. Drie mogelijkheden zijn hierbij de onderscheiden.

3. Drie mogelijkheden.

Duidelijk is dat het eigen project leidend moet zijn, niet een subsidieregeling. Maar: bij een goede match en juiste projectomschrijving, kan de EU of het Rijk worden gebruikt om de plannen van Deventer te realiseren. Dat zal inhouden: niet koste wat kost aanvragen willen doen, maar wel gericht en op basis van een goede strategie de juiste projecten eruit kiezen, hier (wanneer nodig) goede en stabiele samenwerkingsverbanden voor opzetten zodat Deventer er echt baat bij heeft.

Er zijn drie mogelijkheden te onderscheiden voor het toekomstige subsidieverwervingsbeleid. Het is zaak daar een bewuste keuze in te maken. Het spreekt voor zich dat bij optie één relatief het minste subsidie zal worden binnengehaald en dat de opties aanvullend zijn ten opzichte van de voorgaande optie. Of anders gezegd: dat Deventer bij optie 1 het minste en bij optie 3 de meeste projecten uit kan voeren dankzij aanvullende financiering uit subsidies.

Optie 1: voortzetten van de huidige situatie. Focus op kleinere (provinciale) regelingen en incidenteel een grotere regeling.

In de huidige situatie wordt beperkt gebruik gemaakt van grote nationale regelingen en niet van Europese regelingen en wordt het subsidieverwervingsbeleid gekenmerkt door een ad-hoc-aanpak met veel flexibiliteit en weinig sturing.

Voor- en nadelen

Voordeel: risicomijdend, vasthouden aan grote kans op succesvolle aanvragen, project is volledig leidend.

Nadeel: gemiste kansen, ambities gemeente niet in verhouding tot verworven subsidies. Bij grotere regelingen door ad-hoc-aanpak ook meer druk op organisatie. Opbouw relatieve afhankelijkheid van provinciale middelen, bezuinigingen bij de provincie hebben daarmee directe impact. Omdat het project volledig leidend is, meer kans dat op details subsidieregelingen niet passen.

Wanneer voor deze optie wordt gekozen, is het aan te bevelen om wel op strategisch niveau na te denken over subsidieregelingen en kansen. Door beter aan te haken bij de plannen van de provincie en het Rijk en bijvoorbeeld op basis de trendstudie van Platform31, kunnen subsidiekansen beter worden gecreëerd en benut.

Wat brengt het op:

Bij de keuze voor optie 1 wordt dus niet ingezet op Europese subsidieregelingen, blijft er bij de incidentele inzet op een grotere nationale aanvraag een grote afhankelijkheid van een klein groepje kartrekkers die de rest van hun werkzaamheden op dat moment los moeten laten. Grotere regelingen zullen daarmee rommeliger verlopen, een afwijzing kan zorgen dat het draagvlak voor grotere aanvragen afneemt.

Optie 2: Ten opzichte van optie 1: meer inzet op (grotere) nationale regelingen, aanvullend inzet op meeliften in samenwerkingsverbanden met Europese regelingen.

Voor- en nadelen

Voordeel: beperkt aanvullende investeringen nodig, met uitzondering van voor grotere (met name) nationale regelingen. Verminderde ad-hoc-aanpak legt minder ongeplande druk op de organisatie.

Nadeel: Eigen projecten zijn beperkter leidend bij aanvragen in samenwerkingsverband omdat Deventer meer een meeloper is dan een kartrekker. Dat maakt Deventer meer afhankelijk. Ook zullen vooral regionale samenwerkingen worden opgezet, dat is prima voor nationale regelingen maar dit laat Europese regelingen die op internationale samenwerkingen zijn gericht buiten beeld.

Toelichting

In feite is optie 2 de situatie waar in de strategische notitie regionale samenwerking op wordt voorgesorteerd, namelijk wel inzetten op zowel nationale als Europese aanvragen in

samenwerkingsverband, maar alleen door aansluiting te zoeken in samenwerkingsverbanden en niet door zelf de lead te nemen. Opvallend is echter dat deze strategische notitie nog niet praktisch tot uitvoering is gekomen, althans, wat subsidiebeleid betreft. De houding van Deventer ten opzichte van samenwerkingsverbanden lijkt nog steeds wat afwachtend. De strategische notitie is van meer dan een jaar geleden (juni 2020) maar er lopen nog weinig nationale en geen concrete Europese subsidieaanvragen vanuit samenwerkingsverbanden. De oorzaken hiervan zouden in de hoek van gebrek aan capaciteit en financiële middelen kunnen liggen. Maar een achterliggende oorzaak kan zijn dat er nog geen lange termijn subsidieverwervingsbeleid is, waardoor de juiste projecten in combinatie met de middelen niet gereed zijn op het juiste moment.

Deze optie heeft een potentieel risico: door de aanpak van meeliften, is er een afhankelijkheid van projectpartners, hun tijdsplanning en de projectinhoud. Dat hoeft geen probleem te zijn, maar het is van belang om zeker bij complexe regelingen en grotere projecten zelf te investeren in de aanvraag. Juist op die manier kan het eigen project leidend blijven en het project goed gestructureerd worden opgezet, wat risico's sterk beperkt.

Grote nationale regelingen kunnen vaak ook door één partij worden aangevraagd, denk aan het Volkshuisvestingsfonds of de Woningbouwimpuls. Met dit soort aanvragen moet Deventer zelf aan de slag.

De kleinere aanvragen dienen juist op ad-hoc-basis opgepakt te blijven worden, deze vragen namelijk om flexibiliteit en de huidige werkwijze functioneert goed hierbij.

Wanneer voor deze optie zou worden gekozen, is het raadzaam om daadwerkelijk te investeren:

- Te investeren in mogelijke aanvragen. Door op tijd voor te sorteren op mogelijke aanvragen, kan op tijd een project worden geformuleerd, cofinanciering worden verzameld en gereserveerd en kan de ad-hoc-aanpak los worden gelaten wat minder druk legt op de organisatie. In het geval van een aanvraag vanuit een samenwerkingsverband: de investering is minder groot dan bij penvoerderschap, maar niemand wil een projectpartner die weinig initiatief toont. En zelfs als de aanvraag succesvol is, dan zal bij de uitvoering het risico op een niet correcte uitvoering groter zijn omdat de structuren niet goed zijn opgezet. Kies bijvoorbeeld vaker voor inhuur van externe expertise als er niet voldoende capaciteit beschikbaar is. Maar maak hier ook financiële middelen voor beschikbaar.
- Bewust inzetten op contacten met mogelijke samenwerkingspartners en ook daar in investeren. Dat biedt meer potentiële subsidieaanvragen, maar zorg ook dat in een vroeg stadium duidelijk is welke samenwerkingsverbanden sterk of zwak zijn. Zo kan voorkomen worden dat in een chaotisch samenwerkingsverband wordt gestapt, wat een zwakke aanvraag op zal leveren maar ook het risico dat na toekenning het consortium uit elkaar valt en subsidie moet worden terugbetaald.

Verschillende mensen kunnen vanuit hun eigen rol contacten met potentiële samenwerkingspartners aangaan:

- De adviseur Public affairs rond lobby en netwerken;
- De subsidieadviseur met bijvoorbeeld andere subsidieadviseurs zodat raakvlakken worden gevonden en gezamenlijk projecten kunnen worden opgepakt;
- Daarnaast collega's die vanuit de inhoud contact zoeken met hun evenknie bij mogelijke partners. Veel contacten bestaan natuurlijk al. Maar hierbij is het voldoen aan de eerste aanbeveling essentieel zodat collega's meer kennis hebben over hoe Europese aanvragen werken en dus scherper kunnen zijn op kansen.

De strategie van optrekken vanuit bijvoorbeeld de Cleantech regio werkt op dit moment niet optimaal (met verschillen per thema, bijvoorbeeld rond mobiliteit werkt het goed, rond andere thema's minder). Reden: Deventer investeert hier niet voldoende in (toch een wat afwachtende houding) en de partners zitten niet op dezelfde lijn (Apeldoorn is bijvoorbeeld veel ambitieuzer dan Zutphen of Voorst) en door die tweedeling komt hier voor grote subsidieregelingen geen voldoende stabiele en gebalanceerde samenwerking uit.

- Collega's meer inzicht te geven in wat een Europese traject van hen vraagt en wat het hen op kan leveren. Bijvoorbeeld in de vorm van een workshop. Zou ook in de vorm van een soort kick-off kunnen van het nieuwe strategische subsidiebeleid. Op die manier wordt de aversie tegen Europese regelingen die een deel van de collega's hebben, genuanceerd en wordt draagvlak gecreëerd.

Dit zijn essentiële punten om ook daadwerkelijk alleen of in samenwerkingsverband grote subsidies aan te kunnen gaan vragen. Het geeft grip op het project en het zorgvuldige voorwerk zorgt dat de slagingskans van zowel de subsidieaanvraag als van het daadwerkelijke project, groter wordt.

Wat brengt het op:

Een keuze voor optie 2 zorgt voor een veel rustigere, gecontroleerde en stabiele aanpak bij grote nationale regelingen. Nationale regelingen zullen gericht zijn op de grote thema's zoals woningbouw en energietransitie. Daarnaast wordt wat ervaring opgedaan met Europese regelingen maar op een relatief laagdrempelige manier zodat dit niet geen overmatige druk op de organisatie legt. Afhankelijk van wat er vanuit samenwerkingspartners wordt ondernomen, kan bij optie 2 voor de net wat meer innovatieve en ambitieuze projecten subsidie worden verkregen dan bij nationale regelingen. Een theoretisch voorbeeld: bijvoorbeeld geen subsidie voor een nieuwe sluis, maar wel voor een groene overslaghub waarbij transport meer via het water zal verlopen, en waarvoor ook die nieuwe sluis nodig is.

Optie 3: zet bewust in op grotere (Europese) subsidieregelingen, neem daar zelf ook de lead in en investeer daar in.

Voor- en nadelen

Voordeel: eigen projecten zijn nog meer leidend dan bij optie 2. Er zullen veel grotere subsidiebedragen kunnen worden binnengehaald dan in de huidige situatie. Deventer wordt ook internationaal beter op de kaart gezet. De kans dat andere partners met Deventer willen samenwerken wordt vergroot (en daarmee ook de subsidiekansen).

Nadeel: de slagingskans van grotere aanvragen kan pieken en dalen veroorzaken in toegekende subsidies, hoewel de stabiele onderstroom van provinciale subsidies zal blijven bestaan. De subsidie kan het project vertragen door de langere aanloop en/of geen toekenning bij de eerste indiening. En dit vraagt om een investering, zowel financieel als in tijd. Er zijn mensen met slechte ervaringen met Europese regelingen, hier zal aandacht aan moeten worden besteed om draagvlak te creëren. De keuze voor grote Europese regelingen vraagt om internationale partners, het opzetten en onderhouden van deze relaties en (waarschijnlijk in combinatie met een hernieuwde internationale strategie) vragen een grote investering.

Toelichting

Optie 3 is niet direct een keuze voor penvoerderschap, maar wel voor het nemen van initiatief. De investering die hiervoor nodig is, is in lijn met de investering zoals beschreven bij optie 2. Het verschil is met name dat de investering in tijd en middelen groter zal zijn.

Wat brengt het op:

Bij optie 3 ten opzichte van optie 2 gaat Deventer zelf hard aan de slag met internationale netwerken. Er is minder afhankelijkheid van wat partijen in de regio doen, Deventer zet zichzelf op de kaart in Europa als stad en samenwerkingspartner rond grote innovatieve thema's. Dat vraagt om een grotere organisatie, maar de opbrengsten zijn ook groot: de ambities worden nu daadwerkelijk gerealiseerd.

	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Inzet provinciale regelingen	Ja	Ja	Ja
Inzet nationale regelingen	Beperkt en ad-hoc	Ja	Ja
Investering ten opzichte van opbrengsten	Matig	Beperkt	Beperkt
Inzet Europe regelingen	Nee	Ja	Ja
Gestructureerde ipv ad-hoc-aanpak	Ad-hoc	Gestructureerd	Gestructureerd
Afhankelijkheid van provinciale regelingen – impact bezuinigingen provincie	Zeer groot	Groot	Redelijk groot
Eigen projecten in de lead bij samenwerkingsverbanden	Nee	Beperkt	Ja
Totaal binnengehaalde subsidies	Beperkt	Goed	Zeer goed

Tabel 1. Overzicht verschillende opties.

4. Vergelijking andere gemeentes – benchmark

Gemeentes groter dan Deventer lijken over het algemeen serieus in te zetten op Europese regelingen. Bij kleinere gemeentes is er een tweedeling: een deel pakt dit heel serieus aan, is onderdeel van samenwerkingsverbanden maar vooral hele kleine gemeentes zetten er niet op in. Opvallend is dat (zo blijkt uit een kleine steekproef) gemeentes die hebben gekozen voor inzetten op Europese regelingen, zelden tot nooit op die beslissing terugkomen.

Een aantal voorbeelden:

Almelo, Hengelo, Enschede, Hof van Twente en Hellendoorn werken samen in de vorm van Subsidieadviseurs Twente (SAT). De samenwerking richt zich met name op Europese regelingen en daarnaast bovenlokale aanvragen. Enschede heeft 5 adviseurs, 3 voor aanvragen en 2 voor verantwoording van subsidies. Zij investeren bewust ook in EU-subsidies. Hengelo heeft 3 subsidieadviseurs terwijl Hengelo met ~81.000 inwoners een stuk kleiner is dan Deventer. Dat laat zien dat zij serieus investeren in (Europese) subsidies.

Apeldoorn (~164.000 inwoners) heeft vier subsidieadviseurs: twee strategische voor Europese en nationale subsidies, één voor provinciale subsidies en deels de financiële afhandeling en één volledig voor de financiële afhandeling. Zij zijn actief met Europese regelingen, ook met internationale partners wanneer Apeldoorn daar wat aan heeft. Kiezen er bewust voor om geen penvoerder te worden om een te grote administratieve last te voorkomen.

De gemeente Arnhem werkt samen met een aantal andere gemeentes in een Intergemeentelijk Subsidiebureau. Hierbij wordt incidenteel ingezet op Europese regelingen, het is geen doel op zich.

De gemeente Zwolle is ontvanger van verschillende Europese subsidies en zet hier ook bewust op in.

5. Conclusie en aanbevelingen

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat in de huidige situatie, wel de ambitie bestaat om op grotere regelingen in te zetten, maar dat dit in de praktijk niet van de grond komt. De centrale oorzaak ligt in de ad-hoc-aanpak waardoor zelfs als bij samenwerkingsverbanden wordt aangesloten, er weinig capaciteit is om daadwerkelijk iets bij te dragen aan het samenwerkingsverband. Kleinere (provinciale) regelingen moeten buiten dit strategisch subsidieverwervingsplan worden gehouden, bij deze werkt de ad-hoc-aanpak juist goed. Maar om meer gebruik te maken van grotere (Europese) regelingen, is een gericht beleid noodzakelijk. De capaciteiten en de ambitie zijn aanwezig, maar het lukt nog niet om die grote ambities ook te realiseren. Bijvoorbeeld omdat het niet lukt om hier voldoende financiële middelen voor vrij te maken. Denk aan de ambitie van energieneutraliteit in 2030. Grote en met name Europese regelingen kunnen het verschil maken om die ambities te verwezenlijken. Maar dit vraagt om een goed gestructureerd en strategisch subsidieverwervingsbeleid.

Aanbevelingen

- Er moet een keuze worden gemaakt tussen de genoemde opties om zo een strategisch subsidieverwervingsbeleid te ontwikkelen. En aanvullend: wanneer wordt gekozen voor optie 2 of 3, dan moet daar ook daadwerkelijk in geïnvesteerd worden. Zonder die investering, wordt in feite gekozen voor optie 1: het voortzetten van de huidige situatie. Bij de keuze voor optie 2 en 3 is het een proces om daar naartoe te werken dat wellicht aan aantal jaar in beslag neemt. Dit vraagt verandermanagement en heeft impact op een groot deel van de organisatie. De strategie is voor de langere termijn, maar vraagt keuzes en handelen op korte termijn.
- Investeer in aanvragen, zowel in capaciteit als financieel. Capaciteit: door beperkte capaciteit en planning, ligt er nu veel druk op de organisatie bij grotere aanvragen. Voor zowel de aanvraag zelf, het projectmanagement als voor de verantwoording. Vooral inhoudelijke expertise voor een grote aanvraag kan lastig worden ingehuurd. Het beste is dan om daar capaciteit voor in te calculeren bij programma's waar grote aanvragen op gericht zijn. Daarnaast zouden niet-programmagebonden financiële middelen beschikbaar moeten worden gemaakt voor grote aanvragen. Hiermee kan bijvoorbeeld het laten uitvoeren van een onderzoek of een externe subsidieadviseur met ervaring met die specifieke regeling worden gefinancierd. Door dat te financieren, komt er geen druk op het programmbudget en dat haalt daarmee een potentiële weerstand weg. Achterliggende gedachte bij deze investering: de kosten gaan voor de baten uit. In bijlage 1 is deze investering verder uitgewerkt. Tevens zou moeten worden nagedacht om cofinanciering voor grote projecten ook boven de programma's beschikbaar te maken. Dat stimuleert projecten over de programma's heen en voorkomt dat cofinanciering de bottleneck is bij grote projecten. Maar dit werkt alleen als iedereen hiermee akkoord gaat en het als revolving fund wordt opgezet voor de lange termijn zodat wordt voorkomen dat programma's er onevenredig van profiteren.
- Betrek de subsidieadviseur en de adviseur public affairs bij de meerjarenbeleidsplannen, beleidskaders en bijvoorbeeld de voorjaarsnota, zodat deze plannen in lijn kunnen worden gebracht met subsidiemogelijkheden. Door verder vooruit te kijken, prioriteiten te bepalen en zo voor te sorteren om een mogelijke aanvraag, is het direct mogelijk om ook middelen (waaronder cofinanciering) en capaciteit voor dit project vrij te maken zodat de aanvraag ook daadwerkelijk goed kan worden opgepakt. Tevens maakt dit slim programmeren mogelijk: projecten waar aanvullende financiering voor mogelijk is naar voren trekken, eventueel inclusief het maken van dwarsverbindingen zodat projecten van meerdere programma's samen worden getrokken wanneer de subsidieregeling naar mogelijkheden voor biedt (in lijn met integrale gebiedsontwikkeling). En/of het zoeken van de multiplier waarbij middelen niet 1-op1 worden besteed, maar meer worden ingezet als cofinanciering wanneer dat mogelijk is.
- Informeer de organisatie over de mogelijkheden en vereisten van Europese subsidies, zodat zij een realistisch beeld hebben van wat het van hen vraagt maar ook van wat het op kan leveren. Dat maakt dat zij bij externe contacten beter de (on)mogelijkheden kunnen inschatten.

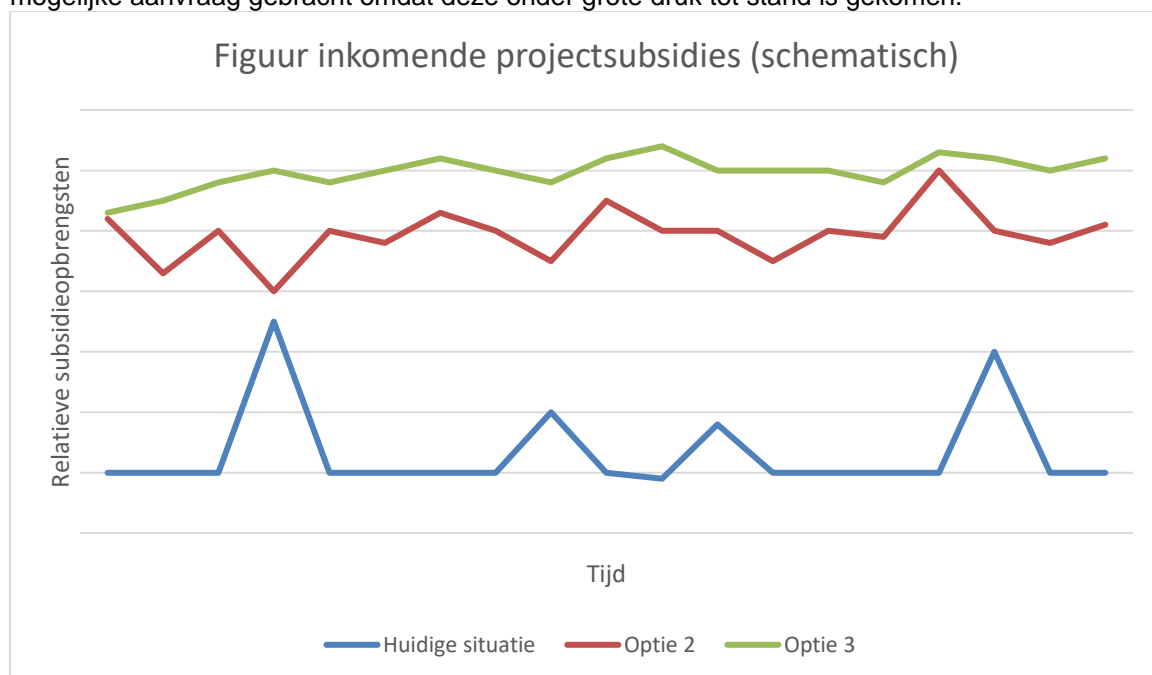
Bijlage 1 Opbrengsten en investering

Centraal bij de keuze voor optie 2 of 3 staat dat er ook in deze keuze moet worden geïnvesteerd. Zonder investering in tijd en middelen is het niet haalbaar om meer van grotere subsidieregelingen gebruik te gaan maken. Onderstaand in inschatting van de mogelijke kosten en baten van het nieuwe strategische subsidieverwervingsbeleid.

Opbrengsten

De nieuwe strategie werkt alleen als deze aanpak niet incidenteel, maar structureel uitgevoerd wordt. Stel dat wordt ingezet op 2 aanvragen per jaar met een gemiddelde slagingskans van 1 op 3. In drie jaar lopen er dan 2 grote gesubsidieerde projecten wat een vrij stabiele stroom aan Europese subsidie brengt.

Verschillende grote incidentele subsidies zijn de afgelopen jaren binnengehaald. Deze aanvragen zijn grotendeels tot stand gekomen dankzij bovenmatige inzet van een kleine groep kartrekkers, die daardoor andere taken hebben moeten loslaten. Ook heeft deze aanpak wellicht niet de best mogelijke aanvraag gebracht omdat deze onder grote druk tot stand is gekomen.



Figuur 1 geeft schematisch weer wat de lijn/trend in subsidie-inkomsten zou kunnen zijn bij de verschillende benoemde scenario's.

Uitleg

Een analyse van de subsidie-inkomsten van de afgelopen jaren¹ laat zien dat er per jaar flinke schommelingen zijn in de inkomsten uit grote incidentele subsidieregelingen. De verklaring hiervoor is dat de inkomsten vooral afhankelijk zijn van de 'toevallige' openstellingen waarvoor een passend project gevonden kan worden. Maar dat zegt niets over het beleid en de wijze van inzet. Waar de gemeente naartoe zou moeten, is een bewuste keuze over de wijze waarop ambities gerealiseerd worden. Willen we dat de realisatie afhankelijk is van deze toevallige openstellingen, of wordt gekozen voor een gerichte aanpak waarbij de projecten dermate worden gepland, dat deze passen bij waar de subsidiemogelijkheden liggen? Dus hebben we een afwachtende, of pro actieve houding? Bij optie 2 is nog wel meer afhankelijkheid van passende samenstellingen, de inkomsten zijn wel stabiel en hoger dan bij optie 1. Bij optie 3 wordt het heft nog meer in eigen hand genomen, wat een nog stabielere lijn brengt. Het gaat daarbij niet om bedragen die binnengehaald kunnen worden, het gaat om projecten.

¹ Onderdeel van deze analyse is een filtering waarbij subsidie-inkomsten die niet aan een project gebonden waren (bijvoorbeeld een TOZO of uitkering voor verhuurders van sportaccommodaties) uit de resultaten zijn verwijderd omdat deze het beeld vertroebelen.

Welke werkelijke subsidie-inkomsten zijn dan haalbaar?

Eerst een opmerking over de hoogte van subsidiebedragen. Subsidiebedragen zijn zeer variabel en afhankelijk van het project (is het bijvoorbeeld activiteiten of investeringen), welke rol speelt Deventer in het samenwerkingsverband (hoeveel subsidie van bijvoorbeeld € 10 miljoen voor een consortium valt bij de gemeente en hoeveel bij partners) en natuurlijk van de regeling. Doel mag nooit zijn om een zo hoog mogelijk subsidiebedrag binnen te halen. Het doel is projecten realiseren en subsidie is een middel om dat te bereiken en een project met € 15 miljoen subsidie is zeker niet altijd belangrijker of heeft meer impact dan een project van € 15.000 subsidie.

Europees uitgevoerde Europese subsidies zullen meestal tussen € 500.000 en € 3 miljoen liggen, met subsidiepercentages voor de projectactiviteiten tussen de 50 en 70%. Maar niet de volledig subsidie zal binnen de gemeente landen omdat dit deels ook bij partners in binnen- en buitenland terecht komt. Afhankelijk van die partners, kan in deel natuurlijk wel binnen de eigen stad terecht komen, bijvoorbeeld via bedrijven en kennisinstellingen binnen de stad.

Op basis van de analyse van toegekende Europese subsidies van ERAC, is te concluderen dat Apeldoorn zo'n 4 maal meer Europese subsidies binnenhaalt dan Deventer. In 2019 waren de Europese subsidie-inkomsten van Deventer redelijk gelijk en haalde Apeldoorn zo'n 3,5 maal meer binnen. Filteren we daar de subsidies uit die bijvoorbeeld via de arbeidsmarktregio lopen, dan is de afgelopen jaren in Deventer geen directe Europese subsidie gevallen, in Apeldoorn ruim € 1,7 miljoen sinds 2018.

Verwachte investering

Grote regelingen vragen om een grotere aanvraag die meer tijd kost. Daarnaast vraagt de opbouw en het onderhouden van een consortium tijd en daarmee geld. Dit kan een drempel vormen.

Wat zijn oplossingen hiervoor.

- Bijvoorbeeld € 100.000 per jaar beschikbaar als risicobudget. Wanneer een aanvraag mislukt, kan de investering voor de voorbereiding hieruit worden gefinancierd en ligt het risico dus minder op het betreffende programma.
- Administratieve last is groter dan bij de gemiddelde provinciale regeling. Dit is op verschillende manieren te ondervangen. Ten eerste door de basis en de structuren goed neer te zetten. De overmatige administratieve last is meestal het gevolg van slechte inregeling waardoor achteraf veel extra werk moet worden verzet. Ten tweede door hier iemand met ervaring dedicated op te zetten, zodat vanuit de programma's de focus op de inhoud kan liggen. Bij grote Europese regelingen zijn deze kosten meestal subsidiabel, regelmatig zelfs voor 100%.

Onderstaande tabel geeft een grove inschatting van de gemiddelde verwachte ureninzet per soort aanvraag. Een eenvoudige aanvraag is bijvoorbeeld een normale provinciale subsidieregeling zonder bijzondere eisen, een gemiddelde aanvraag is een aanvraag die al wat complexer is maar wel goed past bij de bestaande werkwijzen, bijvoorbeeld een Woningbouwimpuls, en een complexe aanvraag is een grote Europese regeling zoals LIFE of Horizon waar veel specifiek voor moet worden opgetuigd.

	Eenvoudige aanvraag	Gemiddelde aanvraag	Complexe aanvraag
Intern			
Projectmanager/leider (PJ)	20-100	200	300-400
Projectcontroller (PJ)	5-10	15-25	40-100
Projectassistent (PJ)	10-30	100-150	200-300
Inhoudelijk adviseur (bv beleidsadviseur) (PJ)	10-30	50-100	100-150
Finance&control (PJ)	5-10	40-80	100-...
Subsidieadviseur (PJ)	5-15	50-80	100-120

Extern (deze uren dan in mindering op interne uren)			
Aanvraag (PA)	5-15	100	150-250
Projectmanagement (PJ)	NVT	200	300-400

Tabel 1: Overzicht van schatting gemiddeld aantal uren per jaar (PJ) of per aanvraag/project (PA)

Disclaimer: dit overzicht moet een globaal idee bieden van de inzet per soort aanvraag, maar er zijn veel variabelen in bijvoorbeeld voorwaarden van regelingen, soort en status van project en rol van de gemeente in een eventueel samenwerkingsproject. De tabel zal periodiek worden geactualiseerd.

Uitleg en duiding:

- Wanneer externe expertise wordt ingezet, zullen die uren over het algemeen kunnen in mindering worden gebracht op de interne uren. Reken financieel bij inzet van externe expertise bij een aanvraag voor een grote regeling op zo'n € 20.000-25.000 aan kosten.
- Hoe beter de administratie is ingeregeld, hoe minder tijd dit zal kosten. Dat zal inhouden dat de pieklast ligt bij aanvang van het project, maar die piek relatief steeds lager zal worden naarmate we als organisatie meer ervaring hebben met dergelijke regelingen en de basis goed op orde hebben.
- Projectmanagement en ook de voorbereiding van een project zijn bij grote Europese subsidieregelingen regelmatig ook subsidiabel, wat het nog laagdrempeliger maakt om daar externe expertise voor in te huren.
- De inzet vanuit programma's heeft veel variabelen, bijvoorbeeld de mate waarin er sprake is van grotere en complexere projecten dan gebruikelijk, de mate waarin er al plannen liggen of deze nog ontwikkeld moeten worden, of er sprake is van samenwerkingsverbanden, enzovoorts.
 - De opbouw van een consortium. Inzet sterk afhankelijk van de situatie. In het moeilijkste geval waarin een internationaal consortium vanaf nul moet worden opgebouwd, reken dan op een inzet van zeker 5 uur per week, ~250 uur per jaar.
 - Voor een aanvraag die grotendeels wordt uitbesteed en waarvoor dus alleen moet worden meegelezen en input voor moet worden verstrekt, zou 100-200 uur per aanvraag voldoende kunnen zijn.
- Inzet gedurende het project: voor een groot deel afhankelijk van het soort project en hoeveel extra gedaan moet worden voor de (verantwoording) van de subsidie. In veel situaties kan de eigen interne rapportage (deels) voldoen voor de subsidieverantwoording. Maar in elk geval zal de afhandeling van het project extra druk leggen op de organisatie rond zowel projectmanagement als finance.

Overige benodigdheden

- Grote (Europese) subsidieaanvragen hebben over het algemeen een kleinere slagingskans. Dat maakt dat soms wellicht driemaal een aanvraag moet worden ingediend voordat subsidie toegekend wordt. Dit vraagt:
 - Projecten die enige flexibiliteit in de planning hebben en bijvoorbeeld een jaar later van start kunnen;
 - Cofinanciering die beschikbaar moet blijven voor dit project, ook in het geval van uitstel. Verschillende oplossingen zijn hiervoor denkbaar. 1. Cofinanciering blijft gekoppeld aan het project en dus eventueel meerdere jaren gereserveerd. 2. Er komt een algemeen budget voor cofinanciering van dergelijke grote projecten. Die tweede optie zou verder uitgewerkt moeten worden, maar een voorstel is bijvoorbeeld € 5 miljoen hiervoor beschikbaar te maken in de vorm van een revolving fund, continue bijgevuld vanuit toegekende subsidiabele projecten. Ook is het denkbaar om financiering beschikbaar te maken voor koppelkansen, zodat andere programma's makkelijker aan kunnen haken bij projecten. Dat maakt het mogelijk om efficiënter te werken (en dat brengt een financiële besparing), maar kan ook helpen om de slagingskans van een subsidie te vergroten. Dit is in lijn met de visie van de gebiedsgerichte aanpak.

Bijlage 2 Praktische noodzakelijkheden Europese regelingen

Wat zou concreet en praktisch opgezet moeten worden om van optie 3 gebruik te maken?

- Europese regelingen vragen over het algemeen om samenwerkingsverbanden, in veel gevallen internationaal. De problematiek die bijvoorbeeld in de gemeente Deventer speelt, ook speelt bij andere gemeentes in Europa. Een samenwerkingsverband tussen bijvoorbeeld verschillende Europese gemeentes, regio's, kennisinstellingen en bedrijven maakt dat alle partijen van elkaar kunnen leren en elkaar zo versterken. Een samenwerkingsverband bestaat gemiddeld uit 10 partijen. De grootste administratieve last ligt bij de penvoerder, voor deelnemers in het samenwerkingsverband valt de last mee. Het voordeel van penvoerderschap is wel dat het eigen netwerk verder wordt versterkt.
- Eigen zelfstandige lobby in Brussel heeft maar beperkt nut. Het beste is om aansluiting te zoeken bij bestaande netwerken en bijvoorbeeld samen op te trekken met de G40 en de provincie of in de vorm van de Cleantech Regio. In feite conform de strategische notitie regionale samenwerking. Daarbij dient heel strak te worden ingezet op maximaal 2 of 3 prioriteiten, niet te breed om de kans te maximaliseren. Doel van deze netwerken is samenwerken, het vinden van partners en het uitwisselen van kennis en ervaring.
- Investeer zowel financieel als in tijd. De aanloop naar een grote Europese regeling is lang, reken al snel op twee jaar. Dat gaat zitten in het opzetten van een consortium, het voorbereiden van de aanvraag tot en met het toegekend krijgen van de aanvraag. Wat houdt dit concreet in?
 - Formuleren concreet (en eventueel innovatief) project. Alleen de sterkste projecten kunnen subsidie toegekend krijgen, dus het is zaak om alleen hele sterke projecten hiervoor te gebruiken. Omdat de aanloopperiode lang kan zijn, voldoen alleen projecten die wat gemakkelijker kunnen worden vooruitgeschoven mocht het subsidietraject langer duren.
 - Opbouw consortium: zoeken relevante partners, in bestaand netwerk maar juist ook internationaal (vanzelfsprekend afhankelijk van de regeling en het project).
 - Voorbereiden en opstellen van de aanvraag. Hier gaat meer tijd in zitten dan bij bijvoorbeeld een provinciale regeling en die tijd moet gemaakt worden. De tijdsinvestering is te beperken door externe expertise in te huren en door geen penvoerder te worden van het project. Maar naarmate de gemeente minder de lead neemt, zal ook het eigen project en daarmee ook de hoogte van de subsidie meer naar de achtergrond verdwijnen. Zeker omdat Deventer het eigen project als leidend ziet bij het aangaan van samenwerkingen, is het verstandig om ook de verantwoordelijkheid te nemen en een relatief prominente rol in een samenwerkingsverband te nemen.
 - Besef dat de slagingskans kleiner is. Dat vraagt om een kritische benadering bij de beslissing om wel of niet een aanvraag in te gaan dienen (alleen inzet op sterke projecten) en een zorgvuldig aanloopproces inclusief vooroverleg en contact met de subsidieverstrekker. En kies er bewust voor dat wellicht van de drie aanvragen, er één zal worden goedgekeurd. De impact van een afwijzing is groot wanneer maar gericht wordt op één aanvraag, maar wanneer bewust wordt ingezet op bijvoorbeeld 2 aanvragen per jaar, zorgt ook dit succespercentage voor een relatief continue stroom aan goedgekeurde projecten en dat betaalt de investering ruim terug.

Vanuit de huidige visie wordt samengewerkt met regionale partners bij grotere of Europese aanvragen. Deels is dat terecht. Voor een deel van de Europese regelingen, vooral regelingen die relatief regionaal worden uitgevoerd zoals POP3 en EFRO, kunnen samenwerkingsverbanden bestaan uit regionale partners. Maar veel andere Europese regelingen vragen om een samenwerking met partijen uit verschillende Europese landen. Ook kan het soms interessanter zijn om op een bepaald thema samen te werken met gemeenten buiten de regio omdat die voorop lopen op dat thema. De achterliggende gedachte is dat op die manier op Europees niveau kennis kan worden gedeeld en we elkaar verder kunnen helpen. Zo kan een stad in Spanje de ervaringen rond het omgaan met hittestress delen of een stad in Frankrijk ervaring rond duurzame logistiek met een haven aan de rivier. Op die manier is 1+1 =3. Soms zijn dit soort internationale samenwerkingsverbanden een harde verplichting, soms vergroot het de slagingskans omdat een breed samenwerkingsverband meer punten op zal leveren bij de beoordeling. Dit soort regelingen

blijven buiten beeld als alleen met regionale partners wordt samengewerkt conform de bestaande visie.

Samengevat: om van grote Europese regelingen gebruik te maken, zou de gemeente moeten investeren in netwerken en financiële middelen beschikbaar moeten maken voor de tijdsinvestering die de aanvraag zal kosten. Zolang dit structureel wordt aangepakt, zullen de baten de lasten ruim overstijgen.

Het is mogelijk om experts een onderzoek hiernaar te laten te doen en een plan van aanpak op te stellen. Berenschot, ERAC, de Rijksuniversiteit Groningen en de Haagse Hogeschool hebben hiervoor een scan ontwikkeld. Overigens lijkt deze scan alleen nuttig als is besloten om meer op de EU in te gaan zetten, niet al in het beslissingstraject voor die tijd. <https://euimpactscan.nl/>

Grote Kerkhof 1
Postbus 5000
7400 GC Deventer

14 0570
telefoon

College van Gedeputeerde Staten van Overijssel

direct telefoonnummer

gemeente@deventer.nl
e-mail

DEV-BLD/
kenmerk

uw referentie

8 maart 2021
datum

F.G. Janssen
contactpersoon

Positionering Deventer
onderwerp

Geachte heer Heidema,

Vorig jaar hebben onze beide colleges een inspirerend en uitstekend gesprek gehad. We hebben uitgebreid gesproken over de uitdagingen waar we als gezamenlijke overheden voor staan. U daagde ons uit om onze positie binnen de verschillende samenwerkingsverbanden aan te geven. In deze brief beschrijven wij dit. Wij gaan graag met het college van Gedeputeerde Staten hierover nader in gesprek.

De keuze voor een samenwerking is niet eenduidig. Soms is het gerelateerd aan ons 'daily urban system', andere keren aan het feit dat het met name gaat om stedelijke problematiek. Daar speelt ook nog mee dat Deventer gelegen is op de grens van twee provincies. Vast staat dat regionale samenwerking voor Deventer van groot belang is om onze ambities en doelstellingen te bereiken. De kennis, expertise, massa en bestuurskracht van andere gemeenten en overheden hebben wij hard nodig. Ook nationale en Europese programma's vragen vaak om regionale samenwerking. Alleen met onze eigen middelen en inzet redden we het niet. Dat betekent dat we moeten investeren in de banden in onze regio én op landelijk niveau. Niet alleen om nu al concrete resultaten te behalen, maar ook als investering op de langere termijn. Alleen via een goed en warm netwerk is het mogelijk om resultaat te behalen.

Regionale samenwerking

Regionale samenwerking is niet beperkt tot een overheidssamenwerking. In veel gevallen is ook het bedrijfsleven en onderwijs/onderzoek betrokken in de samenwerking. Daarom is het van groot belang om bij de keuze voor een regionale samenwerking te kijken waar inwoners, onderwijs en ondernemers hun focus op richten. Voor Deventer zijn dat de Cleantech Regio en Salland (Deventer/Olst-Wijhe/Raalte, DOWR). Hier vinden de belangrijkste dagelijkse verplaatsingen van inwoners en ondernemers plaats (het zogenaamde "daily urban system")¹. Binnen Cleantech Regio richten we ons daarbij op de thema's Wonen, Werken en Bereikbaarheid. Binnen de DOWR-samenwerking gaat het om bedrijfsvoering en thema's als het landelijk gebied (waaronder stikstof).

¹ Zie hiervoor ook de rapporten in het kader van Kracht van Oost

Naast de focus op Cleantech Regio en de DOWR-samenwerking zijn de regio's Zwolle en Twente voor ons van groot belang. We moeten elkaar versterken en samen optrekken waar dat nodig is. Dit is goed voor Oost-Nederland als geheel. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om het versterken van verbindingen op het gebied van spoor of weg (A1-corridor, spoorverbinding Deventer-Zwolle), economische versterking (TenT-corridor Logistiek) of gezamenlijke lobby.

Samen met de steden Apeldoorn en Zwolle trekken wij regelmatig samen op wanneer dat voor ons als steden naar verwachting meer lobbykracht of kennis oplevert. Dit doen we bijvoorbeeld in het kader van Transform (energietransitie), smart city en de Woondeal. De warme relatie die we met beide steden hebben versterkt de bestuurskracht van Oost-Nederland.

Als laatste werken wij ook samen in (West-)Overijssel op het gebied van bijvoorbeeld de Regionale Energie Strategie, Jeugdzorg, Veiligheid of Cultuur. Veelal gaat het hier om samenwerkingsverbanden die zijn gebaseerd op de ligging in West-Overijssel.

In bijlage I is een overzicht gegeven van de diverse thema's en bijbehorende samenwerkingsverbanden.

Gemeentelijke ambities

De gemeente Deventer staat, net als alle overheden, voor grote ambities op het gebied van bijvoorbeeld wonen, energietransitie, circulaire economie en klimaatadaptatie, landbouwtransitie, arbeidsmarkt of economische ontwikkeling. Al deze thema's kunnen niet zonder de regio('s) worden opgepakt. Tegelijkertijd prioriteren wij wel binnen deze thema's. Voor ons zijn in de regionale en bovenregionale samenwerking daarom de volgende drie thema's prioriteit:

- *Fossielvrij & betaalbaar wonen*

Wij hebben zelf de ambitie om tot 2035 circa 11.000 woningen toe te voegen. Binnen de Cleantech Regio is de ambitie zelfs 40.000 woningen. Deze woningen en de bestaande woningvoorraad willen we fossielvrij en betaalbaar maken. Het toevoegen van een dergelijke hoeveelheid woningen in de regio maakt het noodzakelijk om samen te werken. Het binnenstedelijke toevoegen van woningen vraagt bovendien om extra investeringen die wij als gemeente niet alleen kunnen opbrengen. Steden als Apeldoorn en Zwolle hebben dezelfde opgave. Daarom trekken we met hen gezamenlijk op richting het rijk. Hierin worden wij graag ondersteund door beide provincies.

Op het gebied van energietransitie spelen de vraagstukken ook (boven) regionaal. Allereerst zijn wij onderdeel van de RES-regio West-Overijssel. Daarnaast zijn er thema's die we in verschillende verbanden oppakken. De opgaven op het gebied van de netcongestie spelen voor ons zowel in de Cleantech Regio (grotendeels netbeheerder Liander) als in Regio Zwolle/West-Overijssel (netbeheerder Enexis). Dat betekent dat we in beide regio's samenwerken.

Binnen Transform werken we samen met Apeldoorn, Zutphen en Zwolle om onze grote stedelijke wijken energieneutraal te maken. Zo delen we onze kennis zo goed mogelijk en vormen we massa voor het aantrekken van financiële middelen. Daarnaast zijn we op landelijk niveau actief binnen G40 en VNG om daar onze belangen voor het voetlicht te brengen.

Wij kiezen er bewust voor om op het gebied van energietransitie op verschillende schaalniveaus samen te werken. Daar vraagt de opgave om. Wij kijken daarbij altijd wat voor ons de meest effectieve samenwerking is om ons doel te bereiken.

- *Stadscampus De Kien*

Deventer beschikt over een unieke combinatie van ICT-, techniek- en researchgerichte adviesbureaus en onderwijs. Deze kennis en informatie-industrie alleen al is goed voor meer dan 20% van de banen in heel Deventer. Deze bedrijven en onderwijsinstellingen bevinden zich allemaal in een zone tussen het station/spoor en de historische binnenstad. Het gebied heeft de potentie om zich te ontwikkelen tot een slimme Stadscampus waar werken, leren, wonen en ontspannen hand in hand gaan en elkaar versterken. En zo wordt een omgeving gecreëerd die als innovatieversneller kan dienen voor jong talent, bedrijfsleven en overheden. Een breed consortium van bedrijfsleven, onderwijs, cultuurinstellingen en overheden werken aan de ontwikkeling van de Kien.

Wij zijn blij dat u actief participeert in deze samenwerking. Voor ons is die samenwerking essentieel. Wij hebben de steun van u nodig als het gaat om kennis, bestuurskracht en financiële ondersteuning. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om talentontwikkeling en het binden van jong talent (Human Capital). U vervult daarin een verbindende rol met Twente en Zwolle als het gaat om het delen van kennis en opschalen van projecten.

Daarnaast zien wij De Kien in het licht van de samenwerking in de Cleantech Regio. De dagelijkse verplaatsingen van onze inwoners en bedrijven vinden in die regio plaats. Daarom hebben wij de regio nodig om de ontwikkeling van De Kien te versterken, onder andere voor het aantrekken van jong talent naar de regio, het versterken van (culturele) voorzieningen en woningbouw.

- *Van Poort naar Port*

De Deventer bedrijventerreinen zijn goed voor ongeveer 300 hectare aan netto aaneengesloten areaal. Meer dan één derde van de werkgelegenheid van Deventer vindt daar plaats. Daarnaast bezit Deventer een kernhaven in het Europese netwerk van havens (TenT-corridor en North Sea-Baltic Corridor). Beiden zijn belangrijke dragers van de Deventer economie. Om die reden hebben wij samen met het bedrijfsleven (Deventer Economisch Perspectief, DEP) de Visie Toekomstbestendige bedrijventerreinen 2030 met bijbehorende Uitvoeringsagenda opgesteld. Wij investeren de komende jaren fors in de revitalisering en verduurzaming van de bedrijventerreinen. Daarnaast zetten wij in op uitbreiding van de haven, versterking van de A1-corridor (zowel op weg als op spoor) en op de versterking van de TenT-corridor (logistiek).

Voor de realisatie van deze opgaven hebben we anderen nodig. Allereerst willen wij dit lokaal samendoen met het bedrijfsleven. Daarnaast hebben wij de hulp van u nodig zoals u dat nu al doet op het gebied van de Topwerklocaties, versterking S/Park en de inzet van HMO. Maar ook wanneer het gaat om de programmering van regionale werklocaties in West-Overijssel hebben wij u nodig.

Wij willen de opgave voor de uitbreiding van de haven en de versterking van de beide corridors oppakken vanuit de Cleantech Regio samen met u en de regio's Twente en Zwolle. Die opgaven zijn namelijk van belang voor Oost-Nederland als geheel.

Conclusie

U heeft ons opgeroepen helderheid te geven in onze regionale ambities. In het voorgaande hebben wij onze positie verwoord. In veel gevallen pakken wij onze opgaven lokaal, in DOWR-verband of via de Cleantech Regio op. In andere gevallen kiezen we voor samenwerking met Apeldoorn en Zwolle, met West-Overijssel of met de Regio Twente. De keuze is afhankelijk van de vraag of de opgave is gerelateerd aan ons 'daily urban system', aan het belang van andere regio's of dat massa of stedelijkheid van belang is. In de meeste gevallen hebben wij u hard nodig bij de realisatie van onze strategische opgaven. Of het nu gaat om beleid vanuit bijvoorbeeld de Omgevingsvisie, versterken van de lobbykracht of om financiële ondersteuning. Wij zijn blij met de samenwerking die er op dit moment is en zien uit naar de voortzetting daarvan.

Wij nodigen het gehele college van Gedeputeerde Staten van harte uit om met ons in gesprek te gaan hoe wij elkaar kunnen versterken in de opgaven waar we samen voor staan.

Burgemeester en wethouders van de gemeente Deventer,
de secretaris, de burgemeester,

M.A. Kossen

R.C. König

Bijlage I – Thema's en bijbehorende samenwerkingsverbanden

In onderstaande tabel is voor een aantal thema's aangegeven op welk schaalniveau wij (primair) samenwerken op dat thema. In sommige gevallen kan het zijn dat we voor een thema ook gaan samenwerken binnen een ander samenwerkingsverband, dit is afhankelijk van het doel dat we nastreven. Wij bepalen per thema, project of lobbydoel welk schaalniveau het beste aansluit bij het doel wat we nastreven. Uiteindelijk zullen we als Deventer blijven 'dansen tussen de schalen' vanaf wijk- tot Europees niveau.

Thema	DOWR	Cleantech Regio	West-Overijssel *	Twente	Overijssel	Stedelijk **	anders ...
Arbeidsmarkt / Human Capital							<i>ook via FactorWerk</i>
Bedrijfsvoering							
Cultuur							<i>ook in Oost-Nederland</i>
Economie (Algemeen)							
Economie (Bedrijventerreinen)							
Mobiliteit							<i>afhankelijk van thema</i>
Landelijk gebied (/plattelandsbeleid)							
Logistiek							<i>ook via POLO</i>
(Regionale) Energietransitie							
Ruimtelijke ontwikkeling							
Stedelijke ontwikkeling (o.a. herstructurering)							
Wonen							<i>o.a. Woondeal</i>

* incl. Regio Zwolle

** o.a. G40/VNG, Apeldoorn, Zwolle, andere gemeenten

Naast de genoemde thema's werkt Deventer samen op basis van wettelijke indelingen of uitvoeringsafspraken, onder andere op de thema's: afval, bedrijfsvoering, jeugdzorg, maatschappelijke opvang/beschermd wonen, PlusOv/Welzorg, toezicht & handhaving en vergunningen, veiligheid, voortijdig schoolverlaten/RMC. Hiervoor zijn veelal gemeenschappelijke regelingen opgericht.

Via G40 en VNG werken we samen met andere gemeenten op diverse thema's (o.a. armoede, wmo, smart city, omgevingswet).