



DE GOVERNANCE STRUCTUUR

**“Samen
zorgen
we voor de
beste
toekomst-
kansen voor
jongeren in
Twente”**



Vastgesteld door de
Stuurgroep Twentse
Belofte, d.d. april 2026

**Twentse
Belofte**

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Regionaal programma en de Twentse Belofte	3
1.1 De context	3
1.2 Noodzaak tot herziening governance en uitgangspunten	3
Hoofdstuk 2: de voorgestelde governance structuur	5
2.1. De nieuwe governance in beeld	5
2.2 Overzicht van de gremia	5
Hoofdstuk 3: Onderbouwing en keuze van de nieuwe governance	6
3.1 Hoe de governance inspeelt op de zes uitgangspunten	7
3.2 Samenhang en interactie: de gremia in werking	8
3.3 Analyse: de logica van de gelaagde structuur	9
Hoofdstuk 4: werking van de governance: rollen, taken en verantwoordelijkheden	9
4.1 De stuurgroep (strategisch niveau)	9
4.2 De regiegroep (tactisch niveau)	11
4.3 De beleidstafel (inhoudelijk niveau)	13
4.4 Het programmabureau (ondersteunend niveau)	14
4.5 Bedrijfsvoering en de rol van de faciliterende gemeente	16
4.6 De uitvoeringsklankbord (praktijkniveau)	17
Bijlage A: Besluitvormingsregels en methoden	20
Bijlage B: Regels met betrekking tot representatie (mandateren)	25
Bijlage C: Toelichting inzet bestaande overlegstructuren	28

Hoofdstuk 1: Regionaal programma en de Twentse Belofte

1.1 De context

De Twentse Belofte is het regionale programma dat ten grondslag ligt aan de samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en de arbeidsmarkt in Twente. Het programma richt zich op alle jongeren in de regio voor wie het behalen van een diploma of het vinden van een baan niet vanzelfsprekend is.

De missie is om voortijdig schoolverlaten (vsv) effectief en preventief tegen te gaan en te garanderen dat jongeren - vooral zij die risico lopen op (sociale) uitval - duurzaam onderwijs volgen, aan het werk gaan, of deelnemen aan zinvolle dagbesteding. Deze missie is uitgewerkt in een stabiel maatregelenpakket en een beproefde aanpak, waarbij de activiteiten en de bijbehorende financiering (vsv-middelen) structureel terugkeren. Dit maakt het regionale programma in de basis stabiel en voorspelbaar.

De Twentse Belofte kenmerkt zich door een stevig ondersteunend netwerk en een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen. De overlegstructuur biedt al een kader voor afstemming, voortgang en besluitvorming, wat de regio in staat stelt wendbaar en daadkrachtig te blijven.

Het regionaal programma *de wet 'van school naar duurzaam werk'* valt onder de vlag van de Twentse Belofte en vormt de wettelijk verplichte, financiële en praktische uitvoering van die ambitie. Het programma formaliseert de noodzaak tot intensievere samenwerking, met name op beleidsniveau. De huidige herziening van de overlegstructuur is daarom noodzakelijk. Het zorgt ervoor dat de governance voldoet aan deze wettelijke verplichtingen, terwijl het tegelijkertijd de bestaande sterke basis van de Twentse Belofte behoudt en waar nodig aanscherpt voor een nog effectiever, legitiemer en meer resultaatgericht programma.

1.2 Noodzaak tot herziening governance en uitgangspunten

De transitie naar een duurzame arbeidsmarkt en het garanderen van kansen voor elke jongere vereisen een effectieve, domeinoverstijgende regionale samenwerking. De uitdaging om voortijdig schoolverlaten (vsv) daadwerkelijk tegen te gaan is groot. Dit doel kan alleen worden bereikt door een nauwe en gestructureerde verbinding tussen het onderwijs, gemeenten en de arbeidsmarkt.

Wettelijk fundament en de brug naar de arbeidsmarkt

De primaire aanleiding voor deze governance-herziening is de wettelijke verplichting vanuit de wet 'van school naar duurzaam werk'. Deze wet vormt het nieuwe, dwingende kader voor het regionale programma en wijst de contactschool (ROC van Twente), de contactgemeente (Enschede) en de centrumgemeente (Enschede) aan als de formeel verantwoordelijke partijen voor de regionale uitvoering. De wet vereist dat het regionaal bestuurlijk overleg formeel wordt vastgelegd, inclusief de organisatiegraad en de wijze van besluitvorming. Daarbij adviseert het ministerie om ook de zorgsector en andere betrokken scholen of organisaties bij dit overleg te betrekken.

De wet vraagt om een expliciete verbinding met de arbeidsmarktregio, met aandacht voor een brede doelgroep van 12 tot 27 jaar. Bestuurlijke borging vindt plaats doordat de bestuurder van de centrumgemeente, tevens voorzitter van de arbeidsmarktregio, zitting heeft in de stuurgroep. Een soepele overgang naar duurzaam werk vraagt om doorwerking van deze integratie op alle niveaus van de governance. Van strategische besluitvorming, via tactische borging op managementniveau, tot inhoudelijke expertise aan de beleidstafel. Hiermee wordt voorkomen dat het domein

arbeidsmarkt een losstaand onderdeel blijft. Zo wordt het een integraal onderdeel van de regionale keten.

Analyse en evaluatie van de huidige governance: knelpunten

De identificatie van de knelpunten is het resultaat van een brede, kritische analyse. Hierbij zijn zowel de nieuwe wettelijke kaders als directe signalen uit de praktijk als uitgangspunt genomen. Voor een volledig beeld zijn diverse bronnen geraadpleegd en methodieken ingezet:

- **Documentanalyse:** bestaande verslagen van de stuurgroep en relevante stukken zijn geanalyseerd op effectiviteit en knelpunten in de besluitvorming.
- **Bestuurlijke consultatie:** er zijn individuele gesprekken gevoerd met de huidige bestuurders van de stuurgroep om hun visie op de governance te toetsen.
- **Praktijktoets:** er zijn feedbackmomenten georganiseerd met de project- en schrijfgroep en er is actieve input opgehaald bij het huidige programmabureau.

Het kritisch bekijken van de huidige governance leidt tot een aantal concrete punten dat een herziening vereist. De governance mist een formele bestuurlijke verankering van de arbeidsmarkt, wat nu wettelijk vereist is. De besluitvorming over regionale zaken mist helderheid over representatie en mandaat, waardoor besluitvorming en uitvoer kunnen vertragen. Voor subsidieaanvragen is een sterke vertegenwoordiging van de contractpartijen (contactschool, contactgemeente, centrumgemeente) noodzakelijk, maar dit mandaat moet wel geborgd zijn bij de achterban. De huidige structuur wordt ervaren als relatief zwaar en inflexibel. Hetgeen een wendbaar en efficiënt programma in de weg staat en het risico creëert op ongewenste bestuurlijke verdikking. Een belangrijk aandeel in deze analyse kwam van de regiegroep. In hun reflectie gaven de leden nadrukkelijk aan dat zij behoefte hebben aan de ruimte om effectief te kunnen sturen op de inhoud en de stuurgroep te voorzien van kwalitatieve, veldragen voorstellen. Volgens de regiegroep is een helder mandaat over de inzet van menskracht en middelen hierbij onontbeerlijk. Daarnaast benadrukte de regiegroep de noodzaak van een onafhankelijk programmabureau dat optreedt als verbinder en procesmatige ondersteuner, zonder de regierol over te nemen.

De oplossing: de geïdentificeerde knelpunten uit de evaluatie hebben - samen met het nieuwe wettelijke kader - gediend als fundament voor de formulering van zes essentiële uitgangspunten. Deze uitgangspunten vormen de basis voor de herziene governance:

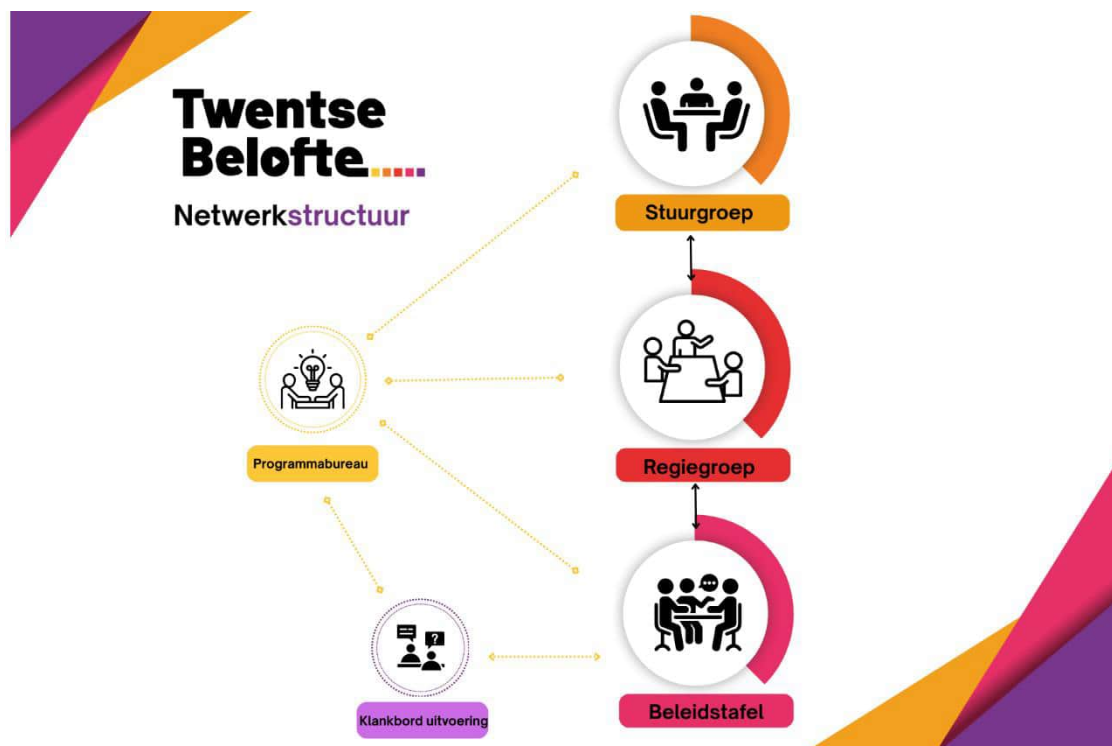
1. **Realiseren van bestuurlijke balans:** de stuurgroep is teruggebracht naar een gelijkwaardig 3-om-3 evenwicht tussen gemeenten en onderwijs om de strategische koers, legitimiteit en slagvaardigheid te versterken.
2. **Integratie van de arbeidsmarktregio:** de arbeidsmarkt is formeel verankerd op elk niveau van de governance, inclusief een specifieke bestuurlijke verantwoordelijkheid, om de uitstroom naar werk duurzaam te borgen.
3. **Verheldering van representatie:** er is scherpe aandacht voor een actieve 'haal- en brengfunctie', waarbij leden bestaande structuren benutten om regionaal draagvlak en commitment voor besluitvorming te organiseren.
4. **Borging van inhoudelijke expertise:** de beleidstafel fungeert als centrale denktank die de regiegroep voedt met integrale adviezen en data, zodat besluiten rusten op een kwalitatief hoogwaardig fundament.
5. **Efficiënte inzet gremia en beperking overleglast:** door scherpe afbakening van taken, flexibele inzet van leden en het benutten van bestaande overleggen wordt onnodige bureaucratie voorkomen en de wendbaarheid vergroot.
6. **Focus op functionele rollen en wettelijk mandaat:** rollen en verantwoordelijkheden zijn scherp gedefinieerd in de keten van bestuur, beleid en uitvoering, waarbij de wettelijke eindverantwoordelijkheid stevig is geborgd.

Deze aanpassingen vormen de opmaat naar een gestroomlijnd proces dat het volledige potentieel van de samenwerking tussen onderwijs en overheid ontsluit, zowel binnen de Twentse Belofte als bij de uitvoering van het regionale programma 'van school naar duurzaam werk'.

Hoofdstuk 2: de voorgestelde governance structuur

Dit hoofdstuk toont de oplossing direct, gevolgd door de strategische onderbouwing.

2.1. De nieuwe governance in beeld



Figuur 1. Netwerkstructuur Twentse Belofte

2.2 Overzicht van de gremia

De governance van de Twentse Belofte en het regionaal programma bestaat uit drie lagen: de **stuurgroep**, de **regiegroep** en de **beleidsstafel**. Samen borgen zij de cyclus van strategische koersbepaling en tactische aansturing tot inhoudelijke ontwikkeling. De structuur is gebouwd op de waarden van 'noaberschap' en een integrale, jongerengerichte aanpak om duurzame kansen voor jongeren te creëren. Het **programmabureau** bewaakt hierbij de samenhang en ondersteunt de drie lagen. Tot slot zorgt het **uitvoeringsklankbord** voor de directe verbinding met de praktijk en brengt zij waardevolle signalen uit de uitvoering in.

1. De stuurgroep: strategie en bestuurlijk eigenaarschap

De stuurgroep is het hoogste bestuurlijke orgaan dat de strategische hoofdlijnen bepaalt en de bindende besluiten neemt (het 'wat' en 'waarom'). De rol richt zich primair op strategische besluitvorming, het vaststellen van de financiële kaders en het garanderen van de formele verantwoording conform de eisen van de wet 'van school naar duurzaam werk'. Leden nemen deel aan de besluitvorming met een maximaal mandaat namens hun achterban en zorgen zo voor bestuurlijke legitimiteit en regionale verankering.

2. De regiegroep: tactische borging en randvoorwaarden

De regiegroep vormt de formele tactische laag die de stuurgroep ontlast van operationele afwegingen. Dit gremium richt zich op de randvoorwaarden die nodig zijn voor de uitvoering, zoals het committeren van budget en formatie binnen de eigen partnerorganisaties. Naast de organisatorische borging heeft de regiegroep de taak om integraal te sturen op de inhoud en effectiviteit van het regionale programma. Zij toetst of de voorgestelde maatregelen van de beleidstafel bijdragen aan de beoogde resultaten en sturen bij als de praktijk of de regionale maatschappelijke opgave daarom vraagt.

3. De beleidstafel: inhoudelijke expertise en advies

De beleidstafel fungeert als het inhoudelijke expertisecentrum en de brug tussen de strategische kaders en de uitvoering. Hier komt de kennis op de domeinen onderwijs, DSP en arbeidsmarkt samen om de strategie te vertalen naar concrete, uitvoerbare plannen (het 'hoe'). De kerntaak is het versterken van de integrale kennisbasis en het voorzien van de regiegroep van onderbouwde, praktijkgerichte adviezen. Binnen de beleidstafel is specifiek aandacht voor de aansluiting van jongeren uit het speciaal onderwijs en praktijkonderwijs op de arbeidsmarkt. Om de arbeidstoeleiding voor deze kwetsbare doelgroep te optimaliseren, wordt expertise ingezet die de brug slaat tussen deze schooltypen, gemeenten en werkgevers. Deze rol fungeert als inhoudelijk adviseur en onafhankelijke verbinder om schotten tussen instanties te doorbreken en duurzame baankansen te bevorderen.

4. Het programmabureau: onafhankelijk en faciliterend

Het programmabureau fungeert als het onafhankelijke, ondersteunende onderdeel dat de verbinding tussen alle gremia waarborgt. Als faciliterende as langs de drie lagen, ontlast het bureau de partners door het leveren van data-analyses, het bewaken van de procesmatige samenhang en het voorbereiden van de besluitvorming. Het bureau neemt een onafhankelijke positie in, zonder zelfstandige beleidsmatige of financiële beslissingsbevoegdheid, waardoor het gezamenlijke regionale belang centraal blijft staan.

5. Het uitvoeringsklankbord: verbinding met de praktijk

De uitvoeringsklankbord vormt de directe schakel tussen beleid en praktijk. Dit naar behoefte in te zetten gremium stelt de beleidstafel in staat om signalen en knelpunten uit het werkveld op te halen. De leden zijn professionals met een directe verbinding met de uitvoering (zoals jongerencoaches, loopbaancoaches en doorstroomcoaches). De flexibele samenstelling zorgt ervoor dat expertise per vraagstuk gericht kan worden ingezet, wat het risico op een kloof tussen beleid en uitvoering minimaliseert.

Hoofdstuk 3: Onderbouwing en keuze van de nieuwe governance

De aanbevolen nieuwe governance is geen willekeurige wijziging, maar een bewuste, strategische keuze om het regionale programma sterker, realistischer en toekomstbestendiger te kunnen besturen en beheren. De nieuwe governance wordt gedragen door een combinatie van formele eisen en strategische doelen.

De noodzaak tot herziening komt voort uit twee hoofdredenen:

1. De eisen van de wet 'van school naar duurzaam werk', die intensievere samenwerking op beleidsniveau en een formele verankering van de arbeidsmarkt vereist.
2. De wens om knelpunten uit de oude structuur aan te pakken, zoals de onduidelijke afspraken over rollen en taken en het verbeteren van de representatie.

Door met dit nieuwe ontwerp voort te bouwen op de basis van de Twentse Belofte, is het doel om de governance effectiever en meer gedragen te maken. Het nieuwe ontwerp is ontwikkeld om invulling te geven aan de zes belangrijke uitgangspunten die als leidraad diende tijdens het ontwerpproces.

3.1 Hoe de governance inspeelt op de zes uitgangspunten

De inrichting van de stuurgroep, de regiegroep, de beleidstafel en het programmabureau borgt de zes uitgangspunten op de volgende wijze:

1. Realiseren van bestuurlijke balans: de stuurgroep is teruggebracht van negen naar zes leden, waarbij de eerdere verhouding (zes wethouders en drie schoolbestuurders) is omgevormd tot een gelijkwaardig 3-om-3 evenwicht. Deze compacte omvang voorkomt 'bestuurlijke verdikking'. Dit evenwicht zorgt voor een gelijkwaardige dialoog, waarin onderwijs, DSP en arbeidsmarkt direct zijn vertegenwoordigd. Bij de gemeentelijke afvaardiging wordt zorggedragen voor een goede regionale representatie van alle veertien Twentse gemeenten. De toevoeging van een wethouder met de portefeuille welzijn en zorg borgt daarnaast de inhoudelijke aansluiting op de wet 'van school naar duurzaam werk', wat een integrale besluitvorming garandeert.

2. Integratie van de arbeidsmarktregio: de integratie van de arbeidsmarkt is formeel verankerd op elk niveau van de governance om de uitstroom naar werk duurzaam te borgen. In de stuurgroep draagt de wethouder van de centrumgemeente de specifieke verantwoordelijkheid voor dit domein namens alle 14 gemeenten, conform de wet "van school naar duurzaam werk". Op tactisch niveau wordt dit vertaald door de regiegroep, die zorgdraagt voor de inhoudelijke sturing op de effectiviteit van de uitstroom naar werk. De beleidstafel zorgt voor de noodzakelijke expertise.

3. Verheldering van representatie: binnen de nieuwe structuur is de representatie van de achterban scherp belegd via een actieve 'haal- en brengfunctie'. Leden benutten hiervoor bijvoorbeeld bestaande overlegstructuren (zoals het AOA, DSP- of onderwijsoverleg) om voorafgaand aan de regionale gremia het benodigde commitment te organiseren. Dit borgt dat de inbreng in de stuurgroep en regiegroep direct steunt op breed regionaal draagvlak. Het programmabureau heeft hierbij een sterke, ondersteunende rol in het zorgen dat het representeren door de leden van de verschillende gremia goed verloopt. (zie bijlage B. 'regels representeren').

4. Borging van inhoudelijke expertise: de inrichting van de beleidstafel garandeert inhoudelijke diepgang. De beleidstafel fungeert als de denktank en de brug tussen bestuur en uitvoering. Door de inzet van specialistische kennis en data - onder meer vanuit het Kennispunt Twente en de disciplines beleid onderwijs/leerplicht, DSP en arbeidsmarkt - voorziet zij de regiegroep van een stevige kennisbasis en integrale adviezen. De regiegroep fungeert vervolgens als het sturende gremium dat deze plannen niet alleen toetst op organisatorische haalbaarheid, maar ook expliciet stuurt op de inhoudelijke effectiviteit van het regionale programma. Hiermee wordt gewaarborgd dat besluitvorming altijd rust op een kwalitatief hoogwaardig en onderbouwd fundament.

5. Efficiënte inzet gremia en beperking overleglast: de governance is ook ontworpen om onnodige overleglast en ambtelijke bureaucratie actief tegen te gaan. Om dit te bereiken, zijn de rollen per gremium scherp afgebakend, wat voorkomt dat onderwerpen in meerdere overleggen dubbel worden behandeld. Bestaande overlegstructuren (zoals het AOA, DSP-overleg en onderwijsoverleggen) vormen het fundament voor de haal- en brengplicht, waardoor de algehele vergaderdruk voor de leden wordt geminimaliseerd. Tegelijkertijd vermijdt de governance het risico op 'vergaderen om het vergaderen' door een hoge mate van flexibiliteit te hanteren binnen de beleidstafel. Leden worden hier specifiek ingezet op basis van de actuele inhoudelijke behoefte. Het aantal leden van de beleidstafel wordt dan niet uitgebreid. In het verlengde hiervan wordt de inzet van het uitvoeringsklankbord volledig geflexibiliseerd. Zij wordt uitsluitend betrokken op momenten

dat hun specifieke praktijkkennis gevraagd wordt. Dit resulteert in een wendbare organisatie die uitsluitend vergadert wanneer dat noodzakelijk is voor de voortgang van het programma.

6. Focus op functionele rollen en wettelijk mandaat: de inrichting van de governance is ontworpen om de zes essentiële uitgangspunten te borgen door rollen, taken en verantwoordelijkheden scherp te definiëren. Dit omvat een heldere positionering van de stuurgroep, de regiegroep, de beleidstafel, het programmabureau en het uitvoeringsklankbord in de keten van bestuur, beleid en uitvoering (zie hoofdstuk 4). Deze scherpe afbakening garandeert dat de juiste functionarissen met het passende mandaat op het juiste niveau acteren. Het is belangrijk dat de bestuurders in de stuurgroep, conform de wet ‘van school naar duurzaam werk’, tevens de tekenbevoegde functionarissen zijn. Hiermee is de formele eindverantwoordelijkheid voor het regionale programma geborgd. Binnen de stuurgroep zijn daarom de volgende rollen met specifieke taken belegd:

- **De wethouder contactgemeente** garandeert de financiële- en Doorstroompunt-regie.
- **De wethouder centrumgemeente** fungeert als bestuurlijk verbinder met het domein arbeidsmarkt.
- **De bestuurder contactschool** voert de financiële regie en vertegenwoordigt het onderwijsveld.

Het mandaat van de regiegroep geeft de regiegroepleden de bevoegdheid om namens hun organisatie commitment af te geven op de inzet van menskracht en middelen.

3.2 Samenhang en interactie: de gremia in werking

De kracht van deze structuur is dat strategie, tactiek en inhoud elkaar voortdurend versterken. Het is een actieve keten waarin de gremia niet simpelweg achter elkaar aan werken, maar elkaar proactief helpen en ontlasten. De interactie tussen de gremia kenmerkt zich door een actief tweerichtingsverkeer. Zo handelt de regiegroep proactief in haar opdrachtverlening, terwijl de beleidstafel zowel gevraagd als ongevraagd adviseert op basis van de actuele ontwikkelingen en signalen uit de praktijk. Door de nauwe samenwerking tussen het bestuur, de regiegroep en de beleidstafel ontstaat een wendbaar systeem dat snel en slim inspeelt op wat het regionale programma en de Twentse Belofte nodig heeft.

Gremium	Rol en functie	Verhouding en versterking
Stuurgroep (strategisch)	Strategie en besluitvorming	Neemt besluiten op basis van getoetste plannen. Wordt ontlast van operationele zaken door de regiegroep en focust op ambassadeurschap om regionaal draagvlak te creëren om de uitvoering van het programma te versterken.
Regiegroep (tactisch)	Borging en sturing	Vormt de ‘tactische zeef’ tussen beleidstafel en stuurgroep, filtert operationele details. Versterkt de uitvoerbaarheid door plannen te toetsen op budget, menskracht en haalbaarheid voordat ze naar de stuurgroep gaan.
Beleidstafel (inhoudelijk)	Inhoudelijke denktank	Ontwikkelt integrale adviezen op basis van data en signalen uit de praktijk. Vormt de inhoudelijke basis waarmee de regiegroep de tactische toetsing kan uitvoeren.
Programmabureau (ondersteunend)	Organisatorisch vliegwiel	Bewaakt de procesmatige samenhang en versterkt alle lagen met feiten, data-analyses en

		procesondersteuning. Zorgt dat de 'haal- en brengplicht' tussen de gremia en hun achterban soepel verloopt.
--	--	---

3.3 Analyse: de logica van de gelaagde structuur

De fundamentele logica achter deze governance is het principe dat '**bestuurders besturen**'. Deze gelaagdheid zorgt ervoor dat elk gremium doet waar het voor bedoeld is, zonder dat de besluitvorming vastloopt in details.

1. Bestuurlijke slagkracht: de stuurgroep richt zich op de strategische koers en de eindverantwoording volgens de eisen van de wet 'van school naar duurzaam werk'. De regiegroep neemt de dagelijkse aansturing op zich. Zo ontstaat ruimte voor bestuurders om te werken aan draagvlak en het uitdragen van de gezamenlijke ambitie. Bestuurders blijven weg uit detaildiscussies. Hun tijd en gezag gaan naar het verbinden van partners, het versterken van regionaal commitment en het bewaken van een heldere, onafhankelijke koers.

2. Tactische borging: de regiegroep organiseert het commitment op managementniveau. Zonder dit formele mandaat blijven plannen steken in intenties; de regiegroep borgt dat de benodigde capaciteit ook daadwerkelijk wordt vrijgemaakt.

3. Inhoudelijke kwaliteit en praktijkborging: de beleidstafel vertaalt de kaders naar de praktijk. Samen met het uitvoeringsklankbord voorkomt zij een kloof tussen het beleid en de dagelijkse uitvoering op de werkvloer. Dit zorgt voor inhoudelijke kwaliteit die aansluit bij de behoeften van professionals en jongeren in de regio.

Het onafhankelijke programmabureau. De integrale samenhang van deze structuur wordt bewaakt door het programmabureau. Hoewel het bureau organisatorisch is ondergebracht bij de contactgemeente Enschede, zorgt een heldere afbakening van taken ervoor dat het bureau onafhankelijk kan opereren. Hierdoor blijven de gezamenlijke regionale doelen van de Twentse Belofte te allen tijde leidend.

Hoofdstuk 4: werking van de governance: rollen, taken en verantwoordelijkheden

4.1 De stuurgroep (strategisch niveau)

De stuurgroep fungeert als het bestuurlijk anker en het hoogste besluitvormende orgaan van de governance. Zij geeft richting aan de strategie van de regionale samenwerking en treedt op als formele opdrachtgever voor de regiegroep.

4.1.1 Rol en positionering

De stuurgroep bepaalt de strategische koers en het 'wat en waarom' van de regionale samenwerking. Zij is verantwoordelijk voor de verankering van het programma en geeft de regiegroep de opdracht om met onderbouwde adviezen en voorstellen te komen. Vanwege de strategische focus komt de stuurgroep twee tot drie keer per jaar bijeen.

4.1.2 Samenstelling

De stuurgroep bestaat uit zes bestuurders met stemrecht voor een evenwichtige verdeling tussen onderwijs en gemeenten (3-3). De samenstelling is direct gekoppeld aan de wettelijke vereisten van de wet 'van school naar duurzaam werk'.

Gemeentelijke bestuurders (3):

- De wethouder onderwijs (contactgemeente, wettelijk vereist).
- De wethouder welzijn en zorg (Samen Twente / Samen 14).
- De wethouder arbeidsmarkt (centrumgemeente, wettelijk vereist), optredend namens de arbeidsmarktregio.

Onderwijsbestuurders (3):

- De bestuurder van de contactschool (ROC van Twente, wettelijk vereist).
- Een bestuurlijke vertegenwoordiger van SWV VO 23.01.
- Een bestuurlijke vertegenwoordiger van SWV VO 23.02.

Representatie en subregionale borging

Om een evenwichtige en slagvaardige vertegenwoordiging van de regio te waarborgen, vormt de bestuurlijke afvaardiging een goede afspiegeling van het Twentse overheidslandschap. Voor de vertegenwoordiging vanuit de gemeenten geldt dat de bestuurders bij voorkeur een afspiegeling vormen van de subregio's. Hierbij wordt gestreefd naar een bestuurlijke vertegenwoordiging vanuit de gemeenten Almelo, Hengelo en Enschede. De gemeente Enschede is met één bestuurder vertegenwoordigd binnen de stuurgroep; hiermee wordt geborgd dat zij (ondanks haar rol als contact- en centrumgemeente) niet met twee bestuurders zitting neemt, waarbij de formele juridische en financiële verantwoordelijkheid van de gemeente Enschede ongewijzigd blijft. Deze samenstelling borgt de noodzakelijke inhoudelijke expertise op de domeinen van de wet. Door de verbinding met de grote stedelijke knooppunten te combineren met specifieke portefeuilledisciplines, wordt de strategische koers van de stuurgroep optimaal verbonden met de regionale praktijk, wat de effectiviteit van de samenwerking ten goede komt.

Mandateren wethouder: De wethouder van de centrumgemeente draagt de uiteindelijke, formele bestuurlijke eindverantwoordelijkheid voor het regionaal programma vanuit de arbeidsmarkt en fungeert als de wettelijke contractpartij en tekenbevoegde. Dit formele mandaat staat los van het lidmaatschap van de stuurgroep. Om de regionale vertegenwoordiging te optimaliseren, kan de wethouder van de centrumgemeente de rol als stuurgroeplid mandateren aan een wethouder van een van de overige 13 gemeenten. In deze constructie wordt de gemandateerde wethouder het volwaardige stuurgroeplid, terwijl de wethouder van de centrumgemeente formeel eindverantwoordelijk blijft. Om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen, is de gemandateerde wethouder verantwoordelijk voor een actieve informatievoorziening richting de centrumgemeente. Besluiten met een juridische of financiële impact worden pas definitief nadat de formeel eindverantwoordelijke wethouder schriftelijk akkoord heeft gegeven op het door de stuurgroep gevormde besluit. Hiermee wordt zowel de bestuurlijke borging als een brede regionale vertegenwoordiging gewaarborgd.

4.1.3 Taken en verantwoordelijkheden

De stuurgroep legt de strategische koers vast via de volgende kerntaken:

- **Vaststelling:** een keer in de vier jaar vaststellen van de Twentse Belofte en het regionaal programma, inclusief de subsidieaanvraag.
- **Jaarlijkse cyclus:** het vaststellen van het jaarlijkse uitvoeringsplan en de bijbehorende begroting.
- **Opdrachtverlening:** het toekennen van budget voor de ontwikkeling of uitvoering van tijdelijke opgaven.
- **Ambassadeursfunctie:** elke bestuurder neemt het voortrekkerschap over één specifieke kernmaatregel uit het regionaal programma. Zij treden op als pleitbezorger om draagvlak te mobiliseren en dragen het belang van het onderwerp en het programma uit.
- **Vertegenwoordiging:** leden halen proactief het mandaat en standpunten op bij hun achterban (via onder andere het regionaal beraad arbeidsmarktregio Twente).

4.1.4 Mandaat en besluitvorming

Besluitvorming vindt plaats op basis van draagvlak, waarbij leden beschikken over het volledige mandaat van hun achterban. Het mandaat van de stuurgroep is uitdrukkelijk begrensd tot de inhoud en de budgetten die vanuit het ministerie van OCW direct zijn gekoppeld aan het regionale programma. De stuurgroep heeft geen besluitvormingsbevoegdheid over lokaal gemeentelijk beleid (zoals de uitvoering van de WMO of Jeugdwet) of over de reguliere lokale budgetten van de individuele gemeenten.

- **Consensus:** vereist voor besluiten met grote financiële en politieke impact (budgetten en programma-inhoud).
- **Instemming (consent):** gebruikt voor minder ingrijpende beleidsmatige voorstellen of aanpassingen van bestaande maatregelen.

Besluitvorming bij staking van stemmen, indien bij de 3-3 verhouding geen consensus wordt bereikt:

1. **Middelen:** bij gebrek aan overeenstemming over de inzet van middelen wordt het besluit overgelaten aan de vertegenwoordigers van de ontvangende rechtspersonen (contactgemeente en contactschool).
2. **Overige situaties:** de voorzitter, de bestuurder van de contactgemeente, krijgt de doorslaggevende stem om de slagvaardigheid en voortgang van de stuurgroep te waarborgen.

4.2 De regiegroep (tactisch niveau)

De regiegroep vormt de formele tactische laag binnen de governance-structuur en fungeert als de onmisbare schakel tussen de strategische ambities van de stuurgroep en de inhoudelijke uitwerking door de beleidstafel.

4.2.1 Rol en positionering

De regiegroep fungeert als de tactische opdrachtgever en de 'zeef' die de stuurgroep ontlast en zorgt voor organisatorische borging. In deze rol richt de groep zich specifiek op de randvoorwaarden en effectiviteit, zonder de vakinhoudelijke discussie van de beleidstafel over te doen. Zij borgt dat beleidsplannen ook daadwerkelijk uitgevoerd kunnen worden door de juiste randvoorwaarden te scheppen. Zij stuurt hierbij op het realiseren van de strategische doelen. De regiegroep vergadert gemiddeld zes tot acht keer per jaar om de tactische voortgang en besluitvorming te borgen.

- **Ontzorgen:** de stuurgroep behoudt de strategische focus terwijl operationele en organisatorische knelpunten door de regiegroep worden opgelost.
- **Versterking:** de beleidstafel krijgt de zekerheid dat plannen rekenen op bestuurlijk en organisatorisch commitment.

4.2.2 Samenstelling

De regiegroep wordt gevormd door gemachtigde vertegenwoordigers op directie- en managementniveau (lijnverantwoordelijken) van:

- De deelnemende onderwijsinstellingen (MBO en SWV VO 23.01 en 23.02).
- De gemeenten Enschede, Hengelo en Almelo.

Voorzitter: de regiegroep wordt voorgezeten door een onafhankelijk technisch voorzitter, die door de gemeente Enschede wordt gekozen en ingezet. Als gespreksleider is de voorzitter verantwoordelijk voor een procedureel correct, gestructureerd verloop van de vergaderingen. Zonder een inhoudelijk standpunt in te nemen of deel uit te maken van de organisatie, bewaakt de voorzitter het brede regionale belang. Hierbij worden voorstellen getoetst aan de gestelde kaders van het programma, afgezet tegen de regionale ambities *en* de specifieke verantwoordelijkheden van de centrum- en contactgemeente.

De leden beschikken over het mandaat om direct te besluiten over de inzet van personeel en middelen binnen hun eigen organisatie. De samenstelling van de vertegenwoordiging kan worden aangepast aan specifieke vraagstukken, als dit gewenst is vanuit de regiegroep.

4.2.3 Taken en verantwoordelijkheden

De primaire rol is het bieden van tactische borging via de volgende kerntaken:

- **Tactisch opdrachtgeverschap:** het fungeren als opdrachtgever voor het programmabureau en de beleidstafel, waarbij op inhoud wordt gestuurd om de strategische koers van de stuurgroep te vertalen naar uitvoering.
- **Borging van capaciteit en middelen:** leden van de regiegroep committeren zich aan het beschikbaar stellen van de noodzakelijke menskracht en budget binnen de eigen partnerorganisaties. Deze bijdrage is niet-vrijblijvend; partners borgen hiermee de benodigde ambtelijke en operationele capaciteit om de regionale ambities gezamenlijk te realiseren.
- **Draagvlak en lokale vertaling:** het effectief vertalen van regionale afspraken naar de eigen organisatie en het verankeren in de lijnorganisatie.
- **Tactische toetsing:** het toetsen van voorstellen van de beleidstafel op organisatorische haalbaarheid en effectiviteit voordat deze naar de stuurgroep gaan.
- **Integraal sturen:** het bewaken van de samenhang tussen programmaonderdelen en het wegnemen van drempels in de uitvoering.

4.2.4 Mandaat en besluitvorming

De regiegroep beschikt over een tactisch mandaat om zelfstandig besluiten te nemen binnen de kaders van het vastgestelde regionale programma.

- **Zelfstandige besluiten:** de groep besluit over de tactische inzet van menskracht en herverdeling van operationele budgetten. Het herverdelen kan alleen binnen het totale jaarlijkse budget dat het ministerie beschikbaar stelt *en* het inhoudelijk kader van het jaarlijkse uitvoeringsplan.
- **Adviserende rol:** voorstellen die de strategische koers wijzigen of het totaalbudget overschrijden, worden als gedragen advies voorgelegd aan de stuurgroep.
- **Besluitvorming:** vindt plaats op basis van de consensus-methode. Dit houdt in dat alle partijen zich actief achter een voorstel scharen. Hiermee wordt een maximaal gezamenlijk draagvlak geborgd voor elk tactisch besluit.

Escalatieprotocol bij staking van stemmen: indien geen consensus wordt bereikt, geldt de volgende ladder:

1. **Heroverweging:** het voorstel gaat terug naar de beleidstafel voor aanpassing op basis van bezwaren.
2. **Doorslaggevende stem:** bij tactische besluiten over proces of middelen heeft de voorzitter van de regiegroep bij een tweede stemming de doorslaggevende stem.
3. **Escalatie naar stuurgroep:** bij besluiten met strategische impact wordt het voorstel als 'niet-gedragen advies' voorgelegd aan de stuurgroep, inclusief toelichting op de verschillende standpunten.

4.3 De beleidstafel (inhoudelijk niveau)

De beleidstafel fungeert als de inhoudelijke denktank en vormt de essentiële brug tussen de strategische kaders en de praktijk. Waar de regiegroep stuurt op randvoorwaarden zoals menskracht en middelen, richt de beleidstafel zich uitsluitend op de vakinhoudelijke uitwerking (het 'hoe').

4.3.1 Rol en positionering

De beleidstafel is de brug tussen strategische kaders en de dagelijkse praktijk. Specialistische kennis op de domeinen **onderwijs, DSP en arbeidsmarkt** komt hier samen om kaders te vertalen naar concrete, uitvoerbare plannen. Door deze focus borgt de beleidstafel de inhoudelijke diepgang en voorziet zij de bovenliggende lagen van onderbouwde, praktijkgerichte adviezen. De groep wordt ondersteund en gefaciliteerd door de programmamanager en het programmabureau. De beleidstafel komt acht tot tien keer per jaar bijeen voor de inhoudelijke afstemming en voorbereiding van adviezen.

4.3.2 Samenstelling en representatie

De samenstelling is complementair aan de regiegroep en bestaat uit professionals die direct verbonden zijn met de uitvoering. De juiste kennis aan tafel wordt geborgd door:

- **Afgevaardigde experts:** leden die namens onderwijsinstellingen en gemeenten de inhoudelijke afstemming verzorgen en beleidsmatig advies geven en voorstellen doen.
- **Domeincoördinatoren:** de coördinatoren van de domeinen Onderwijs, Arbeidsmarkt en DSP maken onderdeel uit van de beleidstafel.
- **Ondersteuning:** het programmabureau verzorgt het voorzitterschap en de secretariële ondersteuning. De samenstelling kan per thema variëren voor maximale flexibiliteit m.b.t. het inhoudelijk kunnen adviseren.
- **Expertise arbeidstoeleiding speciaal onderwijs:** er is een structurele vertegenwoordiging van de expertise op het gebied van de overgang van school naar werk voor jongeren uit het vso en praktijkonderwijs. Deze onafhankelijke inbreng zorgt voor een directe verbinding tussen de scholen, de arbeidsmarktregio en de sociale domeinpartners.
- **Regionale borging:** een evenwichtige vertegenwoordiging van de experts vanuit de subregio's (Almelo, Hengelo en Enschede) voor regionale legitimiteit. Deze vertegenwoordiging volgt de lijn van de samenstelling van de regie- en stuurgroep.

4.3.3 Taken en verantwoordelijkheden

De primaire rol is het versterken van de integrale kennisbasis via de volgende taken:

- **Inhoudelijke coördinatie:** strategische doelen vertalen naar onderbouwde adviezen en concrete plannen.
- **Verbinding met de uitvoering:** nauwe samenwerking met het uitvoeringsklankbord om signalen en praktijkervaringen op te halen.
- **Optimaliseren van de regionale keten voor kwetsbare jongeren:** het proactief in kaart brengen van knelpunten in de re-integratie en het verbeteren van de aansluiting van het praktijkgericht onderwijs op de regionale arbeidsmarkt. Dit omvat tevens de afstemming met externe netwerken, zoals werkgevers en stagecoördinatoren om de effectiviteit van de inzet voor deze doelgroep te vergroten.
- **Haal- en brengplicht:** informatie ophalen uit de eigen achterban en voortgang/afspraken terugkoppelen.
- **Monitoring en voortgang:** bewaken van de inhoudelijke voortgang en het tijdig signaleren van knelpunten aan de regiegroep.

4.3.4 Mandaat en besluitvorming

De beleidstafel beschikt over een adviserend mandaat en werkt op basis van de **consent-methode**. Dit houdt in dat een voorstel wordt aangenomen wanneer geen van de leden een beargumenteerd bezwaar heeft op basis van de gedeelde doelstellingen. Om de inhoudelijke kwaliteit en voortgang te bewaken, wordt een bezwaar uitsluitend als beargumenteerd beschouwd wanneer de voorgestelde koers aantoonbaar de realisatie van de regionale doelstellingen of de wettelijke kaders van de wet 'van school naar duurzaam werk' belemmert.

Route bij 'niet-gedragen advies' (escalatie):

1. **Inhoudelijke verdieping:** bij bezwaar wordt het voorstel aangehouden en herzien door de indieners.
2. **Escalatie naar regiegroep:** indien er na herziening nog steeds geen consent is, maar een meerderheid de noodzaak inziet, wordt het voorstel als 'niet-gedragen advies' doorgeleid.
3. **Objectieve verslaglegging:** Het programmabureau voegt een bijlage toe waarin de verschillende standpunten expliciet worden weergegeven.
4. **Besluit op tactisch niveau:** de regiegroep weegt het advies en besluit tot definitieve vaststelling of stuurt het terug naar de beleidstafel voor verdere uitwerking.

4.4 Het programmabureau (ondersteunend niveau)

Het programmabureau fungeert als de procesmatige ondersteuning van de samenwerking. Het fungeert als de verbindende factor tussen de verschillende gremia en borgt de voortgang, kwaliteit en samenhang van het regionale programma. Het programmabureau is bewust compact en klein georganiseerd. Dit brengt met zich mee dat de deelnemende gemeenten en onderwijsinstellingen zelf de nodige beleidsmatige en operationele capaciteit leveren. Zij fungeren hiermee als het inhoudelijke verlengstuk van het programmabureau om de regionale doelstellingen te realiseren.

4.4.1 Rol en positionering

Het programmabureau is het centrale ondersteuningspunt dat de strategische, tactische en inhoudelijke overleggen ontzorgt. Zij bewaakt de integrale visie en vertaalt bestuurlijke ambities naar concrete acties die belegd kunnen worden binnen de beleidstafel.

- **Waarborgen onafhankelijkheid:** hoewel het bureau nauw samenwerkt met de partners, opereert het programmabureau vanuit een onafhankelijke positie ten opzichte van de individuele organisaties. Dit stelt het bureau in staat om het gezamenlijke regionale belang van de Twentse Belofte en de jongeren altijd centraal te stellen.
- **Aanjagende functie:** het bureau signaleert kansen, stimuleert innovatie en jaagt de uitvoering van maatregelen aan daar waar de voortgang stagneert.

4.4.2 Samenstelling en samenwerking met de contactgemeente

Het programmabureau vormt het ondersteuningspunt van de regio en bestaat uit een compact, slagvaardig team. De samenstelling is zodanig ingericht dat zowel de procesmatige regie als de operationele ondersteuning zijn geborgd. Het team bestaat uit:

- **De programmamanager:** verantwoordelijk voor de algehele leiding, de verbinding tussen de verschillende gremia en ondersteunt bij de realisatie van de strategische doelstellingen.
- **Communicatieadviseur:** zorgt voor een helder verhaal, structuur en middelen, waardoor het netwerk goed aangehaakt blijft en voortgang en resultaten zichtbaar worden.
- **Adviseur datagedreven werken:** maakt inzichtelijk wat het programma oplevert, onderbouwt de resultaten en laat zien in hoeverre doelen en streefwaardes worden behaald.
- **Secretariële ondersteuning:** verantwoordelijk voor de logistieke organisatie, verslaglegging en de administratieve werkzaamheden van het programmabureau.

Bestuurlijke samenwerking en voorzitterschap: De regiegroep fungeert als de directe opdrachtgever voor het programmabureau. Om de zuiverheid van de besluitvormingsprocessen te waarborgen, wordt de regiegroep geleid door een **onafhankelijk technisch voorzitter**. Deze voorzitter is een externe, onpartijdige gespreksleider die verantwoordelijk is voor een procedureel correct verloop van de vergaderingen, zonder hierbij een inhoudelijk standpunt in te nemen.

De programmamanager fungeert als het vaste aanspreekpunt voor deze voorzitter; zij bereiden gezamenlijk de agenda en de overleggen voor. Deze nauwe afstemming stelt de regiegroepleden in staat om zich volledig te concentreren op hun kerntaken: de strategische sturing op inhoud, het beheer van het budget en het bewaken van de algehele effectiviteit van het regionale programma.

De rol van de contactgemeente. Het programmabureau vervult een ondersteunende en verbindende rol om zorg te dragen dat het regionale programma succesvol uitgevoerd wordt. Deze rol wordt gefaciliteerd vanuit de bedrijfsvoering-afdeling van de contactgemeente (Enschede). De samenwerking met de contactgemeente is essentieel voor de stabiliteit van het bureau; zij faciliteert de noodzakelijke randvoorwaarden zoals HR, juridische kaders, inkoop en de financiën; waaronder het zorgen voor beschikkingen en verantwoorden richting het ministerie van de middelen. Het programmabureau fungeert hierbij als de schakel die deze facilitaire ondersteuning effectief vertaalt naar de behoeften van de regionale samenwerking. Door deze inbedding kan het programmabureau onafhankelijk opereren voor de regio, terwijl het steunt op de professionele infrastructuur van de contactgemeente.

4.4.3 Taken en verantwoordelijkheden

De kerntaken van het programmabureau zijn gericht op regie, verbinding en verantwoording:

- **Procesregie:** het voorbereiden, voorzitten en verslaan van de sessies van de beleidstafel en het ondersteunen van de regiegroep en stuurgroep.
- **Besluitvormingsvoorbereiding:** het programmabureau is verantwoordelijk voor het leveren van gedegen data-analyses en het voorbereiden van kwalitatieve voorstellen ten behoeve van de regiegroep. Hierbij draagt het bureau zorg voor de inhoudelijke samenhang van

stukken tussen alle geledingen. In deze rol toetst het bureau proactief of de adviezen vanuit de beleidstafel consistent zijn en blijven aansluiten bij de vastgestelde strategische koers van de stuurgroep.

- **Wisselwerking met de beleidstafel:** er is een wisselwerking waarbij het bureau de beleidstafel voedt met data-analyses en signalen uit de praktijk (met behulp van het uitvoeringsklankbord). Omgekeerd vertaalt het bureau de inhoudelijke plannen van de beleidstafel naar bestuurlijke besluitvormingsstukken voor de regiegroep.
- **Facilitering 'haal- en brengplicht':** Het programmabureau ondersteunt de leden van de gremia actief bij het creëren van draagvlak in hun eigen achterban, door het aanreiken van inhoudelijke bouwstenen zoals kernboodschappen en factsheets. Zo kunnen zij hun rol en mandaat goed invullen. Daarnaast coördineert het bureau het volledige proces rondom bijeenkomsten en informatie: van voorbereiding tot het gestructureerd delen en ophalen van input. Ook zorgt het bureau dat signalen uit het uitvoeringsklankbord terechtkomen bij de beleidstafel, zodat ervaringen uit de praktijk direct worden meegenomen in de besluitvorming.
- **Monitoring en verantwoording:** het bureau bewaakt de voortgang van de maatregelen, beheert de regionale begroting en verzorgt de monitoring van de resultaten.
- **Ondersteuning ambassadeurs:** het bureau ondersteunt de bestuurders in hun ambassadeursrol door hen te voorzien van de juiste informatie en analyses om hun specifieke maatregelen effectief te kunnen bepleiten.
- **Jongerenparticipatie:** het periodiek organiseren van sessies met jongeren om hun ervaringen te verwerken in het beleid.

4.4.4 Mandaat en besluitvorming

Het programmabureau heeft een adviserend en faciliterend mandaat. Zij stemmen financiële en inhoudelijke besluiten af met de regiegroep.

- **Objectieve bijlage:** in situaties waar geen consensus wordt bereikt aan de beleidstafel of regiegroep, draagt het programmabureau de verantwoordelijkheid voor het opstellen van een objectieve bijlage waarin de verschillende standpunten expliciet worden weergegeven voor de bovenliggende gremia.
- **Escalatie:** de programmamanager heeft een bemiddelende rol bij inhoudelijke of tactische knelpunten voordat een voorstel als 'niet-gedragen advies' wordt geëscaleerd.

4.5 Bedrijfsvoering en de rol van de faciliterende gemeente

Om de Twentse Belofte effectief te laten functioneren, levert de contactgemeente Enschede de noodzakelijke ambtelijke en logistieke faciliteiten. Dit vormt de ruggengraat voor het programmabureau, dat fungeert als de spil tussen de verschillende gremia. Voor een efficiënte bedrijfsvoering en het borgen van de continuïteit, werkt het programmabureau binnen de vastgestelde facilitaire kaders van de gemeente Enschede. Dit betreft specifiek de systemen en richtlijnen voor ICT, HR-ondersteuning, financiële administratie en inkoopprocedures. Door gebruik te maken van deze bestaande infrastructuur wordt de overhead beperkt en de stabiliteit van de ondersteuning gewaarborgd.

4.5.1 Ondersteunende disciplines

De ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering van de contactgemeente is onderverdeeld in de volgende disciplines:

Discipline	Ondersteuning aan het programmabureau
Financiën en administratie	Verzorgt de financiële- en loonadministratie en facturatie. Gebruikt gemeentelijke begrotingsprocessen voor de financiële borging van regionale afspraken.
Human Resources (HR)	Faciliteert werving, contractering en verzuimbeheer. De gemeente Enschede vervult formeel de rol van juridisch werkgever voor de vaste functies. Bij selectieprocedures kunnen de Twentse partners een adviserende rol vervullen, maar de formele beslissingsbevoegdheid blijft bij Enschede.
Juridische Zaken	Adviseert over overeenkomsten, mandaten en privacywetgeving (AVG), zodat regionale afspraken juridisch robuust zijn.
Facilitair en ICT	Biedt de fysieke werkplekken, ICT-voorzieningen en administratieve ondersteuning.

4.5.2 Randvoorwaarden voor onafhankelijkheid

Om te waarborgen dat het collectieve belang van de regio Twente altijd centraal staat, gelden de volgende drie kritische voorwaarden:

1. **Onafhankelijke positionering en mandaat:** de programmamanager adviseert en handelt uitsluitend vanuit het regionale belang. De stuurgroep bekrachtigt dit mandaat expliciet, zodat het programmabureau haar neutrale rol als verbinder tussen alle partners optimaal kan invullen.
2. **Scheiding van budgetregie en beheer:** hoewel de contactgemeente de financiële administratie uitvoert, ligt de regie op het programmabudget bij het programmabureau. De financiële verantwoording maakt inzichtelijk dat middelen uitsluitend voor de regionale doelstellingen worden ingezet.
3. **Samenwerkingsafspraken:** de dienstverlening tussen de gemeente en het bureau wordt geborgd door heldere werkafspraken. Door periodieke afstemming over HR, financiën en juridische zaken blijft de operationele slagkracht van het bureau gewaarborgd.

4.6 De uitvoeringsklankbord (praktijkniveau)

De gekozen governance maakt gebruik van een flexibel klankbord vanuit de uitvoering als versterking van de positie van de beleidstafel, zowel inhoudelijk als relationeel. Deze groep fungeert als een essentiële schakel tussen de dagelijkse praktijk en de beleidsvorming van de Twentse Belofte en het regionale programma.

4.6.1 Rol en positionering

Het uitvoeringsklankbord is de directe schakel met de dagelijkse praktijk voor signalering en feedback. Zij voorkomt een kloof tussen strategie en uitvoering (het voorkomen van 'papieren beleid'). Door deze inbreng kan de beleidstafel de regiegroep en de stuurgroep nog beter ondersteunen en adviseren met gedragen voorstellen. Het uitvoeringsklankbord komt minimaal twee keer per jaar bijeen en is daarnaast op afroep beschikbaar voor specifieke vraagstukken.

4.6.2 Samenstelling en representatie

De samenstelling van het klankbord is flexibel en kan wisselen op basis van de specifieke inbreng die op dat moment nodig is.

Gremium	Samenstelling	Representatie
Uitvoeringsklankbord	Professionals uit het werkveld vanuit de domeinen onderwijs, DSP en arbeidsmarkt.	Leden spreken op basis van hun expertise uit het werkveld en toetsen de haalbaarheid namens de brede dagelijkse praktijk.

- **Selectie:** leden worden geselecteerd door het programmabureau in afstemming met de beleidstafel.
- **Organisatie:** het programmabureau is verantwoordelijk voor de praktische organisatie en de inhoudelijke voorbereiding van de sessies.

4.6.3 Taken en verantwoordelijkheden

Het klankbord richt zich primair op de directe werking van het regionale programma via de volgende kerntaken:

- **Toetsing en feedback:** het leveren van constructieve feedback en het toetsen van voorstellen op haalbaarheid en uitvoerbaarheid.
- **Signalerende rol:** het proactief inbrengen van problemen, belemmeringen én succesfactoren uit de praktijk.
- **Adviserende rol:** het geven van gevraagd en ongevraagd advies over de uitvoering en de werking van programmamaatregelen.
- **Verbinding:** het versterken van de samenwerking tussen professionals onderling en de dienstverlening van het Regionaal Werkcentrum.

4.6.4 Mandaat en besluitvorming

Het uitvoeringsklankbord heeft een **uitsluitend adviserende rol**. Zij is niet bevoegd tot het nemen van formele, bindende besluiten. De groep verrijkt de besluitvorming van de beleidstafel en de regiegroep met essentiële praktijkkennis, maar de uiteindelijke besluitvorming blijft belegd bij de hiervoor bestemde gremia.



BIJLAGEN

GOVERNANCE



- A. Besluitvormingsmethoden**
- B. Representatieregels**
- C. Overlegstructuren**

Bijlage A: Besluitvormingsregels en methoden

Om de doelstellingen van de Twentse Belofte effectief te bereiken, is het belangrijk dat de stuurgroep, regiegroep en de beleidstafel heldere afspraken hebben over *hoe* besluiten worden genomen.

De keuze voor een besluitvormingsmethode hangt af van drie factoren: de strategische impact van het besluit, de gewenste snelheid en de noodzaak tot draagvlak onder de partners (gemeenten, en onderwijs).

De meest gangbare methoden die binnen de nieuwe governance van pas kunnen komen, zijn:

Methode	Kenmerk	Wanneer inzetten?	Wat is het risico?
Consensus	Bij consensus hoeft niet iedereen het 100% eens te zijn; het is voldoende als niemand zich tegen het besluit verklaart, maar wel achter het besluit staat en meewerkt aan de uitvoering.	Maximale betrokkenheid en draagvlak van alle leden. Essentieel bij grote, strategische thema's met hoge impact. Bijvoorbeeld het jaarlijks vaststellen van het budget en de inhoud van het regionaal programma.	Het proces is vaak tijdrovend en brengt het risico met zich mee dat een van de leden met een zwaarwegend bezwaar de besluitvorming tegenhoudt, wat leidt tot vertraging in de uitvoering. Het grootste inhoudelijke gevaar is echter de neiging om te kiezen voor de 'laagste gemene deler'. Dit kan leiden tot verwaterd beleid waarbij de scherpste en ambitie verloren gaan om iedereen aan boord te houden. Juist bij de WSDW-opgave, die vraagt om effectieve en domeinoverstijgende resultaten voor de jongere, moet dit risico worden geminimaliseerd door vast te houden aan de inhoudelijke doelen boven een compromis om de lieve vrede.
Instemming (consent)	Een besluit is genomen als niemand een beargumenteerd, zwaarwegend bezwaar heeft.	Sneller dan consensus en houdt de uitvoering gaande. Geschikt voor beleidsmatige voorstellen waarbij de strategie al vast staat, maar er nog ruimte is voor <i>hoe</i> het uitgevoerd wordt. Bijvoorbeeld het inhoudelijk bijsturen van bestaande maatregelen die minder effectief blijven (de <i>wat</i> herformuleren)	Kan de indruk wekken dat de stem van de minderheid niet serieus genomen wordt als het bezwaar niet als 'zwaarwegend' wordt ervaren.

Meerderheids besluit	De meerderheid van de stemmen bepaalt de uitkomst (bijvoorbeeld 50% + 1-regel).	Zorgt voor snelheid en stelt het gremium in staat door te pakken, zelfs bij meningsverschillen. Nodig bij operationele zaken of als er snel geschakeld moet worden (bijvoorbeeld wanneer de uitvoering van een maatregel, de <i>hoe</i> , verbeterd moet worden.)	Risico op het verlies van eigenaarschap bij de minderheid (bijvoorbeeld bij een kleine gemeente, of een professional die bij de uitvoering van de maatregel is betrokken).
-----------------------------	---	---	--

Aanbevolen besluitvormingsmethoden per gremium

Hieronder wordt per gremium de passende besluitvormingsmethode toegelicht, passend bij de nieuwe rolverdeling en de gelaagde structuur van de governance.

1. Stuurgroep (strategisch niveau)

De stuurgroep is het hoogste bestuurlijke orgaan binnen de Twentse Belofte en fungeert als opdrachtgever voor de regionale samenwerking. Zij beslist over de strategische koers, de vierjaarlijkse programma-inhoud, de jaarlijkse begrotingen en de formele afspraken die de partners binden (waaronder het regionaal programma). Gezien de impact van deze besluiten is breed bestuurlijk draagvlak essentieel.

Aanbevolen methode: consensus of instemming (consent). De aard van het onderwerp bepaalt welke van de twee methoden wordt gehanteerd:

- **Consensus:** deze methode is vereist bij besluiten met een grote financiële en politieke impact. Dit betreft onder meer het (jaarlijks) vaststellen van het budget, de inhoud van het meerjarige regionale programma, of het substantieel uitbreiden of aanpassen van de Twentse Belofte. Hierbij wordt gestreefd naar een besluit waar alle partners zich actief achter scharen.
- **Instemming (consent):** deze methode wordt gebruikt voor minder ingrijpende beleidsmatige voorstellen of aanpassingen binnen de reeds vastgestelde kaders (bijvoorbeeld bij voorstellen waar het programmabureau de input levert). Een besluit is genomen zodra er geen beargumenteerd bezwaar is ingebracht. Dit maakt de besluitvorming sneller en efficiënter, terwijl de kwaliteit en het draagvlak geborgd blijven.

2. Regiegroep (tactisch niveau)

De regiegroep vormt de tactische laag en bestaat uit gemandateerde vertegenwoordigers op directie- en managementniveau (lijnverantwoordelijken). Zij besluiten over de randvoorwaarden: de inzet van menskracht en middelen binnen de eigen organisaties.

- **Aanbevolen methode: consensus**
 - **Consensus:** er wordt gestreefd naar volledige consensus bij zware besluiten over de structurele inzet van middelen en personeel, waarbij alle partijen zich actief achter het voorstel scharen.

3. Beleidstafel (inhoudelijk niveau)

De beleidstafel is de inhoudelijke denktank die de strategische kaders vertaalt naar uitvoerbare plannen. Zij adviseert de regiegroep over de vakinhoudelijke uitwerking (het 'hoe').

- **Aanbevolen methode: instemming (consent)**
 - Een voorstel wordt aangenomen en doorgeleid als 'gedragen advies' wanneer geen van de leden een beargumenteerd bezwaar heeft op basis van de gedeelde doelstellingen of wettelijke kaders (WSDW). Indien geen consent wordt bereikt, kan een voorstel als 'niet-gedragen advies' (inclusief minderheidsstandpunt) worden geëscaleerd naar de regiegroep.

4. Programmabureau (ondersteunend niveau)

Het programmabureau faciliteert het proces en bewaakt de voortgang en onafhankelijkheid.

- **Aanbevolen methode: operationeel mandaat**
 - Het bureau heeft een adviserend en faciliterend mandaat. De programmamanager heeft de bevoegdheid om zelfstandig operationele beslissingen te nemen die nodig zijn voor de dagelijkse voortgang van het programma (procesregie). Inhoudelijke of financiële besluiten blijven voorbehouden aan de beleidstafel, regiegroep of stuurgroep.

5. Uitvoeringsklankbord (praktijkniveau)

Voor het uitvoeringsklankbord gelden geen formele besluitvormingsregels.

- **Rol: uitsluitend adviserend**
 - De kracht van het klankbord ligt in het signaleren van knelpunten en het leveren van feedback uit de praktijk. Zij verrijken de besluitvorming van de beleidstafel en regiegroep met essentiële praktijkkennis, maar nemen zelf geen bindende besluiten.

Overzicht van de meest voorkomende besluitvormingsmethoden die toepasbaar zijn

Snelle besluitvorming

Deze procedures zijn over het algemeen het snelst, maar bieden het minste draagvlak en betrokkenheid.

Autoritaire besluitvorming (beslissing door één persoon)

Dit is de snelste methode, waarbij één leider, manager of aangewezen persoon de knoop doorhakt.

Voordelen	Nadelen
Snelheid: extreem snel, ideaal in crisissituaties of bij routinebeslissingen	Laag draagvlak: kan leiden tot weerstand en gebrek aan betrokkenheid bij de uitvoering
Duidelijkheid: de verantwoordelijkheid en het besluit zijn direct helder	Minder kwaliteit: er wordt voorbijgegaan aan de kennis en perspectieven van de groep
Efficiëntie: kost de minste vergadertijd	Afhankelijkheid: de kwaliteit van het besluit hangt volledig af van de beslisser

Doorslaggevende stem (met veto)

Hierbij wordt de beslissing genomen door een groep of meerderheid, maar heeft één specifieke persoon of stakeholder het recht om het besluit te blokkeren (veto) of om bij een gelijke stand de doorslaggevende stem te geven.

Voordelen	Nadelen
Snelheid bij impasse: voorkomt dat discussies stagneren, er is altijd een uitweg.	Dominantie: de macht van de doorslaggevende stem is zeer groot, wat frustratie kan veroorzaken.

Focus op hoofdverantwoordelijke: zorgt ervoor dat de meest verantwoordelijke persoon zijn of haar visie kan doorzetten.	Weinig betrokkenheid: anderen kunnen zich minder verantwoordelijk voelen, omdat hun stem minder gewicht heeft.
---	--

Democratische Besluitvorming

Deze methoden zijn gericht op het vaststellen van de meest geprefereerde optie op basis van telling.

Meerderheidsbesluit (stemmen)

De optie met de meeste stemmen (meestal de helft plus één) wint.

Voordelen	Nadelen
Relatief snel: ideaal in crisissituaties of bij routinebeslissingen	Dictatuur van de meerderheid: de wensen en belangen van een minderheid kunnen volledig genegeerd worden.
Eerlijkheid (op papier): iedereen heeft een gelijke stem	Polarisatie: kan leiden tot 'winnaars' en 'verliezers', wat de samenwerking kan schaden.
Effectief: garandeert een beslissing, in tegenstelling tot unanimititeit.	Laagste gemene deler: de focus ligt op 'winnen' in plaats van op de beste oplossing.

Compromis

Een besluit wordt bereikt door onderhandeling en wederzijdse toegevingen, waarbij geen enkele partij precies krijgt wat het wilde, maar iedereen wel iets krijgt.

Voordelen	Nadelen
Redelijk draagvlak: iedereen heeft iets te winnen, waardoor het besluit breder geaccepteerd wordt.	Suboptimale oplossing: het eindresultaat is vaak een 'verwatering' of 'laagste gemene deler' en niet de meest ideale oplossing.
Sneller dan consensus/unanimititeit: minder diepgaande discussie nodig dan bij volledige overeenstemming	Niet altijd oprecht: mensen kunnen in het compromis stappen om de rust te bewaren, zonder echt achter het besluit te staan.

Samenwerkende besluitvorming

Deze procedures richten zich op maximale betrokkenheid en draagvlak, wat ten koste gaat van de snelheid.

Consent (geen zwaarwichtig bezwaar)

Een voorstel wordt aangenomen als niemand een 'zwaarwichtig bezwaar' heeft (een bezwaar dat aantoont dat het voorstel de organisatie schade berokkent). Het is niet nodig dat iedereen het de beste oplossing vindt, maar wel goed genoeg.

Voordelen	Nadelen
Evenwicht: combineert snelheid (sneller dan consensus) met draagvlak (beter dan bij meerderheid)	Definitie van 'zwaarwichtig': het is soms lastig te bepalen wat een legitiem zwaarwichtig bezwaar is.
Focus op veiligheid: voorkomt slechte beslissingen, omdat elk bezwaar de kans krijgt gehoord te worden.	Niet ideaal: besluiten worden genomen op basis van wat <i>niet slecht</i> is, in plaats van wat <i>het beste</i> is.
Effectief: moedigt kritisch denken en inbreng aan zonder de noodzaak tot overtuiging.	Niet efficiënt: kan onterechte vertraging veroorzaken als bezwaren niet effectief worden behandeld.

Consensus

Een besluit is bereikt wanneer iedereen het (min of meer) met het voorstel eens is of er in ieder geval geen overwegende bezwaren tegen heeft. Iedereen kan ermee leven en is bereid het te steunen. Het gaat om een gedragen oplossing.

Voordelen	Nadelen
Maximaal draagvlak: leidt tot sterke betrokkenheid, commitment en eigenaarschap bij de uitvoering.	Tijdsintensief: vereist vaak lange discussies, onderhandelingen en de bereidheid om te schikken.
Betere beslissingen: alle perspectieven en argumenten zijn meegenomen, wat leidt tot een kwalitatief betere uitkomst.	Risico op groepsdenken: druk om een oplossing te vinden kan ertoe leiden dat men zich snel conformeert.
Versterkte teamdynamiek: moedigt samenwerking en luisteren naar elkaar aan.	Dictatuur van de minderheid: een vasthoudend persoon kan het proces onnodig lang blokkeren.

Unanimiteit

Een besluit is unaniem als iedereen in de groep expliciet instemt met het voorstel. Er mag geen enkele tegenstem zijn.

Voordelen	Nadelen
Volledige steun: zorgt voor de absolute en maximale acceptatie en motivatie.	Zeer inefficiënt: bij grote groepen vrijwel onmogelijk om te bereiken en zeer tijdrovend.
Ideaal voor fundamentele kwesties: geschikt voor beslissingen met extreme verreikende gevolgen.	Kwetsbaar voor chantage: een persoon kan het proces blokkeren om zo concessies af te dwingen.
	Neiging tot conformisme: sociale druk om in te stemmen kan leiden tot oneerlijke beslissingen.

Overzicht van besluitvormingsprocedures

Procedure	Kernprincipe	Snelheid	Draagvlak	Geschikt voor:
Autoritair	Een persoon beslist	Zeer hoog	Laag	Crisis, routine zaken
Meerderheid	Meeste stemmen gelden	Hoog	Gemiddeld	Snelle keuzes waarbij draagvlak maximaal cruciaal is
Compromis	Wederzijdse toegevingen	Gemiddeld	Hoog	Complexe zaken met tegengestelde belangen
Consent	Geen zwaarwichtig bezwaar	Gemiddeld	Zeer hoog	Operationele beslissingen in zelfsturende teams
Consensus	Iedereen kan er mee leven	Laag	Zeer hoog	Strategische ingrijpende besluiten
Unanimiteit	Iedereen stemt voor	Zeer laag	Maximaal	Grondregels, Statuten, zeer fundamentele wijzigingen

De beste procedure is degene die past bij de aard van het besluit (strategisch versus operationeel), de tijdsdruk en de mate van draagvlak die nodig is voor succesvolle implementatie.

Bijlage B: Regels met betrekking tot representatie (mandateren)

De regels in deze bijlage gelden voor alle leden van de **stuurgroep**, de **regiegroep** en de **beleidstafel**. De vertegenwoordiger, ongeacht de laag, handelt als ambassadeur van de regionale samenwerking, waarbij het gedeelde doel om kansen te creëren voor jongeren in de regio altijd voorop staat. Hoewel de plicht tot representeren alle lagen bindt, is de aard van de vertegenwoordiging afhankelijk van de positie in de governance. De gelaagde structuur vraagt dat leden van de stuurgroep zich richten op het bestuurlijke en strategische commitment, terwijl leden van de regiegroep de tactische sturing borgen en de leden van de beleidstafel zorgen voor de inhoudelijke expertise en adviezen aan de regiegroep.

De rol van een vertegenwoordiger of representant na mandatering gaat daarnaast veel verder dan alleen het bijwonen van vergaderingen; het draait om de kwaliteit van de verbinding tussen de stuurgroep/regiegroep/beleidstafel en de achterban. Hieronder volgt een uitwerking van hoe de rol van een vertegenwoordiger na mandatering ingevuld moet worden, wat deze persoon moet bieden, en wat er van hem of haar verwacht mag worden.

De effectiviteit van de governance staat of valt met een scherpe rolvastheid, ook in de representatie:

1. **Leden van de stuurgroep (strategisch niveau):** de representatie richt zich hier op het bestuurlijke mandaat. De sturgroepleden zijn primair verantwoordelijk voor het verkrijgen van politiek/bestuurlijk draagvlak en het verdedigen van de gemaakte keuzes in de eigen organisatie. Zij representeren de strategische koers en het commitment van de achterban aan het programma en niet de operationele details.
2. **Leden van de regiegroep (tactisch niveau):** de representatie richt zich hier op de sturing en borging van middelen. De regiegroepleden zijn gemandateerd om namens hun achterban besluiten te nemen over de inzet van mensen en middelen. Zij zijn verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van personele capaciteit, het financieel commitment en het vertalen van regionale afspraken naar de eigen lijnorganisatie. Hiermee representeren zij de beslistkracht en het sturend vermogen van de achterban aan het programma om de uitvoering van de Twentse Belofte en de wettelijke taken uit de WSDW effectief te borgen.
3. **Leden van de beleidstafel (inhoudelijk niveau):** de representatie richt zich hier op de haal- en brengplicht van integrale expertise. De beleidstafelleden zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke kwaliteit, het toetsen van de praktijkhaalbaarheid en het vertalen van uitvoeringssignalen naar integrale beleidsadviezen. Zij representeren de vakinhoudelijke kennis en de verbinding met de dagelijkse praktijk aan het programma om een naadloze aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarktregio te realiseren. Om hiermee de regiegroep te voorzien van gedragen voorstellen die de basis vormen voor de besluitvorming over mens en middelen.

De rol van de vertegenwoordiger na mandatering

Wanneer een functionaris door de achterban (bestuur, management of beleid) gemandateerd is om in een regionaal gremium (zoals een stuurgroep of regiegroep) zitting te nemen, wordt diegene de officiële schakel en het gezicht van de organisatie in die samenwerking. De mandatering geeft de bevoegdheid om besluiten te nemen en draagvlak te creëren, maar brengt ook verplichtingen met zich mee.

Wat de vertegenwoordiger moet bieden (actieve taak)

De vertegenwoordiger heeft een dubbele, actieve taak die zowel op de samenwerking is gericht als op de interne organisatie:

1. Gedragen besluitvorming en sturing:

- **Standpuntbepaling:** de vertegenwoordiger brengt een eenduidig en gemandateerd standpunt in, dat gebaseerd is op de strategische belangen van de achterban. Dit betekent dat de vertegenwoordiger niet persoonlijk spreekt, maar namens de gehele organisatie.
- **Inbreng van expertise:** de vertegenwoordiger moet de specifieke kennis en expertise van de eigen organisatie actief inbrengen ter verrijking van de regionale discussie.
- **Regionale ambitie dienen:** de vertegenwoordiger handelt niet alleen in het belang van de eigen organisatie, maar neemt ook de gezamenlijke regionale ambitie als uitgangspunt bij de besluitvorming.

2. Actieve interne terugkoppeling en borging:

- **Vastlegging:** de vertegenwoordiger borgt, afhankelijk van zijn rol, de genomen regionale besluiten onmiddellijk in de interne (beleids)processen van de eigen organisatie.
- **Terugkoppeling:** de vertegenwoordiger zorgt voor een directe en transparante terugkoppeling van de discussies, genomen besluiten en de gevraagde acties aan de achterban (bestuur of management). Hierbij wordt ook het 'waarom' van de besluiten uitgelegd, zodat de achterban de regionale dynamiek begrijpt.
- **Halen en brengen:** de vertegenwoordiger haalt input en (financiële/personele) commitment op bij de achterban vóór de vergaderingen en brengt de besluiten na de vergaderingen terug.

Wat men van de vertegenwoordiger mag verwachten (kwaliteitsborging)

De samenwerkende partners en de achterban mogen van de vertegenwoordiger, op elk niveau, een hoge mate van professionaliteit en transparantie verwachten, wat essentieel is voor wederzijds vertrouwen:

Verwachting	Toelichting	Specifieke focus per governancelaag
Kwaliteit van representatie	De vertegenwoordiger komt goed voorbereid naar het gremium met een helder, vooraf afgestemd standpunt. De vertegenwoordiger is consistent in de ingebrachte standpunten en zal de regionale besluiten niet ter discussie stellen maar deze actief verdedigen vanuit het gezamenlijk belang en de regionale ambitie van de Twentse Belofte.	Stuurgroep: handelt als bestuurlijk boegbeeld; vertaalt de regionale koers naar de eigen politieke agenda en voorkomt heronderhandeling in de lokale raad of het bestuur. Beleidstafel: vereist een integrale blik; zoekt actief naar de verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt (WSDW).
Geldigheid van mandaat	De vertegenwoordiger heeft een actueel, schriftelijk mandaat dat expliciet aangeeft binnen welke kaders besluiten mogen worden genomen (inhoudelijk en financieel). Dit mandaat dient bovendien de domein overstijgende afspraken uit het regionale programma te dekken, inclusief besluiten die de verbinding met de arbeidsmarktregio betreffen. Bij de	Stuurgroep: beschikt over het politiek-bestuurlijk mandaat om commitment af te geven op de strategische lange termijn doelen. Regiegroep: leden zijn gemandateerd om namens hun achterban besluiten te nemen

	afwijking van het mandaat wordt om uitstel gevraagd om eerst de achterban te raadplegen.	over de inzet van mensen en middelen. Zij komen naar de vergadering met de bevoegdheid om direct 'ja' te zeggen.
Commitment aan uitvoering	De vertegenwoordiger is verantwoordelijk voor de lokale implementatie van de regionale afspraken en het faciliteren van het meten en monitoren van de maatregelen. Hij zal hierop in de eigen organisatie actie ondernemen. De vertegenwoordiger is het aanspreekpunt voor het programmabureau over de voortgang van de lokale uitvoering.	Regiegroep: borgt de uitvoering via actieve lijnsturing en het beschikbaar stellen van personele capaciteit. Beleidstafel: borgt dat signalen uit de uitvoering zwaar wegen in de advisering.
Continuïteit en beschikbaarheid	De vertegenwoordiger zorgt voor continuïteit door aanwezig te zijn bij vergaderingen. Bij afwezigheid zorgt men voor een volledig geïnformeerde plaatsvervanger die over hetzelfde mandaat beschikt.	Geldt voor alle lagen om de snelheid en kwaliteit van het proces in de gelaagde structuur te borgen.
Actieve verbinding	De vertegenwoordiger zorgt voor een frequente strategische informatie-uitwisseling. Dit houdt in het vertalen van regionale besluiten en ambities naar de eigen organisatie, en het terugkoppelen van interne knelpunten en strategische input naar het regionale gremium.	Alle lagen: Cruciaal voor de haal- en brengplicht tussen de regionale tafels en de eigen achterban (bestuur, MT of werkvloer).

Bijlage C: Toelichting inzet bestaande overlegstructuren

1. Inleiding en doelstelling

De missie van de Twentse Belofte is om voortijdig schoolverlaten (vsv) effectief tegen te gaan en te garanderen dat jongeren van 12 tot 27 jaar - vooral zij voor wie dit niet vanzelfsprekend is - duurzaam onderwijs volgen, aan het werk gaan of zinvolle dagbesteding vinden. Met de komst van de wet 'van school naar duurzaam werk' is deze missie verankerd in een wettelijk fundament dat vraagt om een dwingende, domeinoverstijgende samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en de arbeidsmarktregio.

Deze governance-herziening streeft naar een effectieve integratie van het arbeidsmarktdomein in de regionale keten, terwijl tegelijkertijd de efficiëntie wordt gemaximaliseerd en onnodige overlegdrukke wordt vermeden. Door optimaal gebruik te maken van bestaande overlegstructuren worden de nieuwe governance-lagen versterkt zonder dubbel werk te creëren. De leden van de verschillende gremia benutten hun 'achterban-overleggen' voor de essentiële haal- en brengfunctie. Dit garandeert dat standpunten vooraf zijn afgestemd, wat de legitimiteit van de besluitvorming in de stuurgroep en de slagvaardigheid in de regiegroep vergroot.

2. Strategische inzet van bestaande gremia per governancelaag

De gelaagde structuur (strategie, tactiek, uitvoering) maakt een slimme koppeling met bestaande gremia mogelijk. Dit zorgt ervoor dat besluiten op het juiste niveau worden voorbereid en getoetst. In de matrix een concept uitwerking op welke wijze bestaande overleggen ingezet kunnen worden:

Governancelaag	Functie	Geadviseerde koppeling (bestaand gremium)	Versterkend effect op de governance
Stuurgroep	Bestuurlijke besluitvorming (2-3 x per jaar)	• Portefeuillehouders Overleg Arbeidsmarkt (PHA) • Regionaal Beraad (i.o) • Bestuurlijk Onderwijs-overleg (OOGO) • Samen Twente (zorg en jeugd overleg)	Dient als voorbereidend bestuurlijk overleg. Bestuurders treden aan met een mandaat vanuit hun subregio of domein, wat de frequentie van de stuurgroep laag houdt.
Regiegroep	Gemandateerde sturing en middelen (6-8 x per jaar)	Management-overleggen van de contractpartners (onderwijs & gemeente)	Vertegenwoordigt het management- en directieniveau. Zij sturen op de inzet van mensen en middelen en vormen de directe verbinding naar de lijnorganisaties.
Beleidstafel	Integrale beleidsvorming en afstemming (8-10 x per jaar)	• Ambtelijk Overleg Arbeidsmarkt (AOA) • Regionaal DSP-overleg	Hier vindt de integratie plaats tussen onderwijs, dsp, en arbeidsmarkt. Het is het voorportaal waar inhoudelijke expertise

		Onderwijs- VGOJ (voorbereidingsgroep Onderwijs en Jeugd)	wordt vertaald naar integrale adviezen.
Uitvoerings-klankbord	Feedback en signalen uit de praktijk (min. 2 x per jaar en op afroep)	Bestaande uitvoeringsnetwerken (bijv. doorstroompunt, leerplicht, zorgcoördinatoren)	Levert continu input aan de beleidstafel. Toetst beleid op praktische haalbaarheid voor de jongere en signaleert tijdig knelpunten op de werkvloer.

3. De rol van het programmabureau

Het programmabureau voert de procesregie. In de nieuwe structuur heeft het bureau een nadrukkelijk verbindende en ondersteunende rol. Het bureau neemt geen besluiten, maar faciliteert de gelaagde structuur door:

- Zorg te dragen voor de agendering en samenhang van stukken tussen de verschillende lagen.
- De verbinding te leggen met de bovenstaande bestaande overlegstructuren.
- De input vanuit het uitvoeringsklankbord te ontsluiten naar de beleidstafel.

4. Conclusie

Deze aanpak versterkt het mandaat van de vertegenwoordigers in de regiegroep en de stuurgroep. Doordat zij gebruikmaken van de kracht van bestaande structuren hoeft deze regionale samenwerking geen 'extra laag' te worden, maar een efficiënte verbinding. Hierdoor kunnen de stuurgroep en regiegroep zich volledig richten op respectievelijk de strategische koers en de tactische sturing, waarbij de focus op de kwetsbare jongere in Twente centraal blijft staan.