

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Inventarisatie	5
1.2	Prioritering	5
2	Procesmatige vervolgaanpak 2004	7
2.1	Procesverantwoordelijkheid en rollen	7
	2.1.1 <i>Rol secretarissen</i>	7
	2.1.2 <i>Rol ambtenaren: ambtelijke werkgroep</i>	7
	2.1.3 <i>Rol portefeuillehouders: stuurgroep</i>	7
	2.1.4 <i>Rol burgemeesters</i>	8
	2.1.5 <i>Rol colleges</i>	8
	2.1.6 <i>Vorbereidingen</i>	8
2.2	Inschakeling derden	8
2.3	Raming gevolgen mankracht en geld	9
2.4	Procedure van besluitvorming	9
2.5	Termijnplanning	9
2.6	Vaststelling	9
2.7	Evaluatie	10
2.8	Communicatie	10
3	Inhoudelijke vervolgaanpak 2004	
	Plannen van aanpak per taakveld	11
3.1	Sociale Zaken	11
	3.1.1 <i>Inleiding</i>	11
	3.1.2 <i>Doel samenwerking c.q. schaalvergroting Sociale Zaken</i>	11
	3.1.3 <i>Tijdpad en meetmomenten</i>	11
	3.1.4 <i>Tussentijdse rapportages</i>	12
	3.1.5 <i>Belangrijke randvoorwaarden</i>	13
3.2	Personeel en Organisatie	14
	3.2.1 <i>Wat is P&O?</i>	14
	3.2.2 <i>Aanleiding voor een goed P&O-beleid</i>	14
	3.2.3 <i>Doel vooronderzoek samenwerking P&O</i>	14
	3.2.4 <i>Tijdpad en meetmomenten</i>	14
	3.2.5 <i>Ondersteunend materiaal bij vooronderzoek(bijlage)</i>	16
3.3	Vastgoedinformatievoorziening	17
	3.3.1 <i>Wat is Vastgoedinformatievoorziening?</i>	17
	3.3.2 <i>Aanleiding voor Vastgoedinformatievoorziening</i>	17
	3.3.3 <i>Doel samenwerking Vastgoedinformatievoorziening</i>	18
	3.3.4 <i>Tijdpad en meetmomenten</i>	18
	3.3.5 <i>Inzet gemeenten</i>	19
	3.3.6 <i>Organisatie</i>	19
	3.3.7 <i>Doel van het project</i>	19

3.4	Monumentenzorg	20
	3.4.1 <i>Wat is Monumentenzorg?</i>	20
	3.4.2 <i>Aanleiding</i>	20
	3.4.3 <i>Doel samenwerking monumentenzorg</i>	20
	3.4.4 <i>Randvoorwaarden</i>	21
	3.4.5 <i>Tijdpad en meetmomenten</i>	22
3.5	Afvalverwerking	24
	3.5.1 <i>Wat is afvalbeleid rondom huishoudelijk afval</i>	24
	3.5.2 <i>Aanleiding voor samenwerking op afvalgebied</i>	24
	3.5.3 <i>Doel samenwerking</i>	25
	3.5.4 <i>Randvoorwaarden</i>	25
	3.5.5 <i>Tijdpad</i>	26
3.6	Juridische kwaliteitszorg	27
	3.6.1 <i>Wat is juridische kwaliteitszorg</i>	27
	3.6.2 <i>Aanleiding voor juridische kwaliteitszorg</i>	27
	3.6.3 <i>Doel samenwerking Juridische kwaliteitszorg</i>	27
	3.6.4 <i>Tijdpad en meetmomenten</i>	28

1 Inleiding

Op 8 juli 2003 ondertekenden de colleges van B&W van de vijf Kempengemeenten een intentieverklaring om te komen tot verdergaande samenwerking op diverse terreinen. De terreinen waarop de nadere uitwerking zich richt zijn zowel strategisch, tactisch als operationeel van aard en soms al bestaand. Het betreft onder andere de volgende onderwerpen: subregionaal ruimtelijk beleid, afvalverwerking, monumentenzorg, sociale zaken, vastgoed-informatievoorziening, handhaving, brandweer, veiligheid, rampenbestrijding, volkshuisvesting, recreatie en toerisme, belastingen, welzijns-, maatschappelijke en zorginstellingen, informatie- en communicatietechnologie, personeel en organisatie, juridische control, voorlichting en economische zaken.

Het doel van deze samenwerking is omschreven als het met behoud van de huidige bestuurlijke schaal vergroten van de bestuurskracht, te bereiken door het bundelen van ambtelijke expertise op strategisch, tactisch en operationeel niveau met als resultaat verhoogde kwaliteit, continuïteit en efficiëntie. Meer concreet gaat het om het door middel van samenwerking verbeteren van de kwaliteit van de gemeentelijke producten en de dienstverlening aan de burgers.

De secretarissen van de Kempengemeenten kregen de opdracht om een plan van aanpak aan de colleges van Burgemeester & Wethouders te presenteren om de beoogde samenwerking verder gestalte te geven. Dit plan van aanpak zal als startopdracht worden meegegeven aan de ambtelijke werkgroepen.

1.1 Inventarisatie

De eerste fase van dit samenwerkingsproject was de fase van inventarisatie. Om een totaalbeeld te krijgen van waar we nu staan met de samenwerking heeft een inventarisatie plaatsgevonden op de achttien geduide taakvelden. Per taakveld en per gemeente is in kaart gebracht wat de stand van zaken is met betrekking tot mensen, producten en systemen, al bestaande samenwerking en verwachte meerwaarde van de samenwerking. Daarmee is een compleet beeld ontstaan van de huidige stand van zaken en verwachtingen op het gebied van samenwerking.

1.2 Prioritering

Zoals uit het bovenstaande blijkt beslaat dit project een groot aantal terreinen. Het moge duidelijk zijn dat het niet haalbaar is om op alle achttien taakvelden gelijktijdig samenwerking in gang te zetten. Het is dan ook de bedoeling dat samengewerkt gaat worden via een groeimodel.

Op basis van het totaalbeeld en de beoordeling per taakveld zijn in de tweede fase van dit project inmiddels prioriteiten gesteld om te bepalen op welke taakvelden in 2004 gestart gaat worden met samenwerking.

Bij het stellen van prioriteiten gold als uitgangspunt dat we bestaande samenwerkings-trajecten niet willen verstoren maar juist willen ondersteunen of faciliteren, uiteraard na vastgesteld te hebben dat er meerwaarde zit aan de samenwerking.

Verder is gekeken naar een spreiding van trajecten over de verschillende organisatorische onderdelen zodat niet de ene sector of afdeling alles moet dragen en de andere niets.

Bij de prioritering zijn de volgende criteria gebruikt:

- gemakkelijk haalbare samenwerkingsprocessen (lopend of nieuw)
- mate van meerwaarde
- tenminste één proces van bedrijfsvoering
- zowel bestuurlijk als ambtelijk draagvlak
- afweging inzet/resultaat
- aanwezigheid van zogenaamde “kartrekkers”

Aan de hand van de opgestelde criteria, diverse argumenten van de secretarissen, en na raadplegen van de diverse MT's hebben de volgende zes taakvelden voor het jaar 2004 prioriteit gekregen:

- Sociale Zaken
- Personeel & Organisatie
- Vastgoedinformatievoorziening
- Monumentenzorg
- Afvalverwerking
- Juridisch kwaliteitszorg

Deze zes taakvelden zijn goed gespreid over de gemeentelijke organisaties, en door de diversiteit aan taakvelden zullen de gehele managementteams van de vijf gemeenten direct bij het project betrokken zijn.

Het kan lijken alsof er met deze zes taakvelden weinig nieuws in gang gezet wordt, maar het moge duidelijk zijn dat het vanaf 2004 gaat om samenwerking die verder gaat dan de samenwerking zoals die nu is. Het gaat om intensivering en uitbreiding van de huidige samenwerking of het opstarten van nieuwe samenwerking.

Het is belangrijk dat we onze mensen en organisaties een kans geven en dat we dus niet te veel ineens willen. Er is dan ook bewust gekozen voor een beperkt aantal terreinen zodat we tot meetbare resultaten kunnen komen. Naar aanleiding van de voortgang en de effecten van de samenwerking op deze eerste zes taakvelden zal het verdere verloop van het project worden ingericht.

Op geduide taakvelden gaat vanaf 1 januari 2004 met verdergaande samenwerking gestart worden. Dit betekent overigens natuurlijk niet dat de ontwikkelingen op de andere taakvelden stilstaan. Op een aantal taakvelden dat niet als prioriteit benoemd is bestaan namelijk ook al lopende samenwerkingsverbanden. De ontwikkelingen die op deze taakvelden reeds in gang gezet zijn zullen, voor zover mogelijk, doorgezet worden en door de secretarissen ondersteund worden.

2 Procesmatige vervolgaanpak 2004

2.1 Procesverantwoordelijkheid en rollen

2.1.1 Rol secretarissen

Zoals reeds vermeld wordt dit project gecoördineerd door de gemeentesecretarissen van de vijf deelnemende gemeenten. Zij willen een impuls geven aan samenwerking die verder gaat dan de ad-hoc samenwerking die op meerdere taakvelden al bestaat. Dit houdt in dat zij:

- faciliteren, dus zonodig voorwaarden creëren in onder andere uren en middelen;
- ondersteuning bieden door middel van meedenken en overleg;
- processen in gang zetten waar dat niet vanzelf gebeurt;
- sturen waar dat nodig is;

Dit betekent als vanzelfsprekend dat de rol van de secretaris er op het ene taakveld anders uit kan zien dan op het andere.

Afgesproken is dat de secretarissen collectief verantwoordelijk zijn voor het totale project, maar dat elke secretaris ook één specifiek taakveld en een daarbij behorende ambtelijke werkgroep onder zijn hoede zal nemen.

De taakvelden zijn als volgt over de vijf gemeenten verdeeld:

Bergeijk – Vastgoedinformatievoorziening

Bladel – Afvalverwerking en Sociale Zaken

Eersel – Juridische kwaliteitszorg

Oirschot – Monumentenzorg

Reusel-De Mierden – Personeel en Organisatie

De secretarissen zijn eindverantwoordelijk voor de voortgang van de ambtelijke werkgroepen en zij rapporteren en overleggen daarover in het secretarissenoverleg.

Daarnaast neemt de verantwoordelijke secretaris ook deel aan de vergaderingen van de stuurgroep van portefeuillehouders.

2.1.2 Rol ambtenaren: ambtelijke werkgroep

Wat de ambtelijke verantwoordelijkheid betreft zal per taakveld een ambtelijke werkgroep worden opgericht. In deze zes werkgroepen zullen ambtenaren uit alle vijf gemeenten plaatsnemen. Van deze werkgroepen wordt verwacht dat zij het specifieke plan van aanpak dat zij van de gemeentesecretarissen aangereikt krijgen uitvoeren. Op basis van dit specifieke plan van aanpak zal de verdergaande samenwerking op dat taakveld dan concreet voorbereid worden en vorm krijgen.

In elke werkgroep zal een voorzitter (de zogenaamde kartrekker) worden aangesteld die de ambtelijke verantwoordelijkheid voor het proces in die werkgroep draagt. De voorzitter van de werkgroep zal regelmatig overleggen met de verantwoordelijke secretaris over de voortgang en de resultaten van de werkzaamheden van de werkgroep. Daarnaast woont de voorzitter van de ambtelijke werkgroep ook de vergaderingen van de stuurgroep van portefeuillehouders bij.

2.1.3 Rol portefeuillehouders: stuurgroep

Per taakveld zal een stuurgroep worden opgericht. De stuurgroep bestaat uit de portefeuillehouders van het desbetreffende taakveld. Daarnaast zijn ook de verantwoordelijke secretaris en de voorzitter van de betreffende ambtelijke werkgroep bij de vergaderingen van de stuurgroep aanwezig.

De taakverdeling in de stuurgroepen is als volgt. De secretaris heeft in de vergaderingen een coördinerende en faciliterende rol. Dit houdt in dat de secretarissen zich alleen bezighouden

met het proces, terwijl de portefeuillehouders zich op de inhoud concentreren. Praktisch betekent dit dat de portefeuillehouder de inhoudelijke beslissingen zal nemen, maar dat de secretaris de consequenties van die beslissingen (voor met name mensen en middelen) zal bewaken.

De voorzitter van de ambtelijke werkgroep fungeert in de vergaderingen van de stuurgroep als link tussen stuurgroep en werkgroep.

2.1.4 Rol burgemeesters

Omdat het belangrijk is dat het bestuur goed kan volgen hoe het proces verloopt, en omdat het bestuur voldoende voeling wil houden met het project zullen de burgemeesters van de vijf Kempengemeenten een aantal keren per jaar tezamen met de secretarissen overleggen. De frequentie van dit overleg wordt bepaald aan de hand van het verloop van het proces. Zie verder onder 2.1.1.

2.1.5 Rol colleges

De vijf colleges van B&W dragen tenslotte samen de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor dit proces. De portefeuillehouders en de secretarissen zullen de colleges frequent informeren over de voortgang van het project. Verder zal de samenwerking één maal per jaar onderwerp zijn van het vijf-collegeoverleg.

2.1.6 Voorbereidingen

Na de presentatie van het plan van aanpak aan de vijf colleges van B&W kunnen de zes ambtelijke werkgroepen, voor zover ze nog niet bestaan, worden samengesteld. Voor de aanstelling van deze werkgroepen per taakveld zal er met de afdelingen die met het desbetreffende taakveld te maken hebben overlegd worden over wat er vanaf 1 januari 2004 staat te gebeuren en over wat er precies van hen verwacht wordt. De voorbereidingen voor de zes afzonderlijke projecten zullen, voor zover ze nog niet gestart zijn, zo snel mogelijk na de presentatie van het plan van aanpak van start moeten gaan.

2.2 Inschakeling derden

Er is voor dit totale project een experimentsubsidie aangevraagd bij InAxis. De Commissie Innovatie Openbaar Bestuur heeft inmiddels besloten een eenmalige bijdrage van maximaal €90.000 te verlenen voor de stimulering van de uitvoering van dit project. De toekenning van deze subsidie betekent overigens wel dat het project aan een aantal algemene voorwaarden van InAxis zal moeten voldoen. Een en ander zal te zijner tijd worden vastgelegd in een zogenaamde uitvoeringsovereenkomst. In deze overeenkomst zullen onder meer nadere afspraken worden gemaakt over de planning, de informatievoorziening, en de verantwoording.

Voor het taakveld Sociale Zaken is overigens nog een aparte experimentsubsidie aangevraagd.

Verder zijn de Ondernemingsraden van de vijf gemeenten betrokken bij dit project, omdat de samenwerking natuurlijk ook gevolgen zal hebben voor de medewerkers van de vijf gemeenten. De ondernemingsraden hebben zich positief uitgesproken over dit project. Verder is afgesproken dat de ondernemingsraden periodiek geïnformeerd zullen worden, en dat zij op het moment dat de consequenties van dit project voor de medewerkers inzichtelijk zijn om advies of instemming gevraagd zullen worden.

2.3 Raming gevolgen in mankracht en geld

De kosten voor dit project zullen hoofdzakelijk bestaan uit extra inzet van ambtelijke uren. Meer concreet gaat het dan vooral om de uren van de zes ambtelijke werkgroepen. Het is belangrijk dat hierbij opgemerkt wordt dat de uren die door deze werkgroepen gemaakt gaan worden niet allemaal nieuwe kosten zijn. Het gaat namelijk in veel gevallen om voortzetting en intensivering van bestaande overleggen.

Wat betreft de verrekening van de kosten tussen de vijf gemeenten kan het volgende opgemerkt worden. Principe van dit project is dat de lasten op termijn ongeveer gelijk moeten zijn. Het is moeilijk om de kosten van dit project op dit moment al in te schatten. Met de start van het project in 2004 zal in ieder geval een traject van bewaking van kosten in gang gezet worden. De kosten van het project zijn als vanzelfsprekend afhankelijk van het verloop van de processen op de diverse taakvelden. Wanneer blijkt dat op het ene taakveld significant meer kosten gemaakt worden dan op het andere zal er een regeling moeten worden getroffen om hiermee om te gaan. De kosten zullen daarom een blijvend aandachtspunt zijn van het secretarissenoverleg.

Wat betreft de inschatting van de mankracht die benodigd zal zijn voor dit project moet rekening gehouden worden met de hoge werkdruk die reeds bestaat. Gevolgen van dit project zullen dan ook niet alleen tot uiting komen in de kosten, ook de prioritering van werkzaamheden moet een constant aandachtspunt zijn.

2.4 Procedure van besluitvorming

Per taakveld zal een eigen projectplanning worden opgesteld waarin ook de vorm en procedure van de te vormen besluitvorming zal worden aangegeven. Daarin is opgenomen wanneer en hoe de ondernemingsraden betrokken worden, welke rol de MT's spelen en hoe de colleges betrokken zijn bij de specifieke besluiten.

2.5 Termijnplanning

Elk deelproject zal zijn eigen termijnplanning hebben. Intensivering op basis van voortgang kan op elk moment geschieden. De termijnplanning wordt geschetst in de afzonderlijke plannen van aanpak per taakveld.

Het is hierbij ook van belang op te merken dat op de taakvelden die geen prioriteit hebben gekregen ontwikkelingen, voor zover mogelijk, gewoon doorgaan.

2.6 Vaststelling

Op 18 november 2003 zal dit plan van aanpak gepresenteerd worden aan de vijf afzonderlijke colleges. Dit ter voorbereiding op de definitieve vaststelling door de vijf colleges van B&W tijdens het vijf-college-overleg op 19 november 2003.

Hieraan voorafgaand zal het plan van aanpak ook onderwerp zijn van de vergaderingen van de vijf MT's.

2.7 Evaluatie

Een goede evaluatie wordt voor het slagen van dit project van groot belang geacht. In de evaluatie zal worden teruggekeken op het project, worden verdere verbeteringen aangebracht en worden leermomenten geanalyseerd. De evaluatie kent twee niveaus: de resultaten die bereikt zijn en de processen die tot deze evaluatie hebben geleid.

Wat betreft de evaluatie van de resultaten is het zaak doelen van het project van te voren duidelijk vast te stellen in meetbare termen. Voor het totale project is dit reeds gebeurd in de intentieverklaring. Voor de deelprojecten gebeurt dit in de afzonderlijke plannen van aanpak per taakveld.

De evaluatie van het proces zelf heeft tot doel om leerervaringen te inventariseren en te bespreken en zo het veranderingsvermogen van de organisatie te vergroten. Deze zogenaamde procesevaluaties zijn mogelijk door tijdens het proces zorgvuldig gebeurtenissen, interventies en hun gevolgen te beschrijven. Door systematisch observaties te verrichten en voortgang te meten kan inzicht worden verkregen in het procesverloop en de problemen die zich daarin voordoen. Zo kunnen ervaringen met de verandering -in dit geval de samenwerking- geïnventariseerd worden, sterke en zwakke elementen tijdens het project geëvalueerd worden en leerervaringen die door betrokkenen zijn opgedaan besproken worden.

Belangrijk is in ieder geval dat tussentijdse evaluatie ook moet leiden tot nieuwe inbreng. Zo zullen de resultaten en het verloop van de processen op de eerste zes taakvelden van invloed zijn op de startmomenten van de andere taakvelden.

In de concrete plannen van aanpak per taakveld zal meer gezegd worden over de vorm en de tijdstippen van evaluatie.

2.8 Communicatie

Het is belangrijk dat alle betrokkenen telkens dezelfde informatie krijgen. Afstemming van communicatie wordt daarom tijdens dit project een belangrijke taak van de secretarissen.

Goede communicatie met de medewerkers is noodzakelijk om enthousiasme voor dit project bij de medewerkers te creëren en te behouden. De secretarissen zullen de communicatie met de medewerkers in hun eigen gemeente voor hun rekening nemen. Ze kunnen hiervoor bijvoorbeeld het personeelsblad gebruiken. Daarnaast wordt natuurlijk ook via de ondernemingsraden met de medewerkers gecommuniceerd.

De vijf gemeenteraden zullen periodiek (pro-)actief over de voortgang en de resultaten van het project geïnformeerd worden. Dit zal vooral gebeuren op zogenaamde mijlpaalmomenten. Hieraan gekoppeld kan de communicatie met de pers verlopen, bijvoorbeeld via persberichten op de gemeentepagina's van de vijf gemeenten.

Op vrijdag 28 november 2003 zal overigens een persconferentie georganiseerd worden.

3 Inhoudelijke vervolgaanpak 2004 Plannen van aanpak per taakveld

3.1 Sociale Zaken

3.1.1 Inleiding

In het kader van de voorgenomen intensivering van de al bestaande incidentele samenwerking van de afdelingen Sociale Zaken heeft onlangs een werkconferentie intergemeentelijke samenwerking plaatsgevonden. Hierbij waren aanwezig: de sectorhoofden, afdelingshoofden, coördinatoren en beleidsmedewerkers van de verschillende gemeenten. Daar is nogmaals benadrukt dat samenwerking zeer gewenst is.

De veronderstelling is dat door samenwerking c.q. schaalvergroting een aantal doelen beter bereikt kunnen worden. Hierbij wordt - in willekeurige volgorde - onder andere gedacht aan:

- versterken van de dienstverlening aan onze klanten;
- meer benutten van aanwezige kwaliteiten;
- opheffen of verminderen van de kwetsbaarheid;
- verbeteren van de bedrijfsprocessen;
- meer anticiperen op de externe ontwikkelingen;
- bieden van meer uitdagingen voor het personeel;
- een sterkere strategische gesprekspartner zijn voor andere organisaties zoals o.a. het UWV;

3.1.2 Doel samenwerking c.q. schaalvergroting sociale zaken

Doel van de samenwerking is samengevat vierledig:

- versterken van de kwaliteit;
- zorgdragen voor de continuïteit;
- versterken van de efficiency;
- versterken van het bedrijfsmatig werken.

3.1.3 Tijdpad en meetmomenten

Het project bestaat uit een tweetal fases: een verkenningsfase en een implementatie en uitvoeringsfase.

I De verkenningsfase

(okt 2003 t/m juli 2004)

In deze fase hebben de betrokken vijf colleges het voornemen om samen te werken uitgesproken en gaan de betrokken medewerkers/sters de veronderstelde pro'en contra's gezamenlijk verder uitdiepen en wegen.

Ambtelijk is de intentie uitgesproken dat op voorhand alle taken ingebracht worden voor samenwerking, tenzij blijkt dat dit voor een bepaalde taak niet wenselijk is.

Verder vindt er een verkenning van de samenwerkingsvormen plaats.

Belangrijke onderzoeksthema's zijn in ieder geval:

- wie zijn de partners van de samenwerking;
- wat zijn de verschillende concrete doelen van samenwerking van de verschillende partners;
- welke taken kunnen in een samenwerkingsverband worden ondergebracht;
- welke vormen van samenwerking zijn bespreekbaar;
- hoe verhoudt de samenwerking zich met andere ontwikkelingen (onder andere het lokale zorgloket);
- hoe is de relatie met de Centra voor Werk en Inkomen;

- wat wordt onze beleidsvisie;
- hoe garanderen we de mogelijkheid van een autonoom eigen beleid;
- vanuit welk dienstverleningsconcept willen we gaan werken;
- wat is het zicht op financiële consequenties;
- wat is het gewenste tempo van veranderingen (willen / kunnen alle gemeenten even snel gaan of is er sprake van een tempoverschil);
- welke extra middelen dienen beschikbaar te worden gesteld voor de implementatiefase

De **concrete resultaten** van deze verkenningfase zijn:

- een uitdieping van in ieder geval bovenstaande thema's, dus een antwoord op de gestelde vragen en een voorstel voor een bepaalde vorm van samenwerking;
- de beslissing van de (individuele) gemeenten of ze volledig het samenwerkingsproces met elkaar in gaan. Het gaat hierbij om een formeel 'go – no go' moment;
- een concreet projectplan voor de implementatie en uitvoering. Dit plan is de input voor fase II.

De volgende activiteiten worden ondernomen:

- Aanvragen van subsidie (4^e kwartaal 2003)
Op korte termijn zal gebruik worden gemaakt van de Tijdelijke Stimuleringsregeling samenwerkingsverband Abw. Met deze subsidie kunnen we een onderzoek starten naar de mogelijkheden van samenwerking. Voor deze verkenningfase bedraagt de subsidie € 20.000,=
- Aantrekken van een externe projectleider (4^e kwartaal 2003)
- Opstellen van een projectplan en projectstructuur voor de verkenningfase (4^e kwartaal 2003)
- Uitwerken van het projectplan verkenningfase (dec 2003 tot uiterlijk juni 2004)
- Bestuurlijke besluitvorming (juli 2004)

De voorbereidende werkzaamheden zullen, zeker tot aan de benoeming van een externe projectleider, verricht worden door een ambtelijke werkgroep, die voorgezeten wordt door een kartrekker. Hierbij moet in eerste instantie gedacht worden aan het opstellen van het projectplan en het mede op basis daarvan aantrekken van de projectleider.

II Implementatie en uitvoering *(start vanaf 3^e kwartaal 2004)*

Het gaat hier om de uitwerking van keuzes, de besluitvorming daarover en de voorbereiding en het tot stand brengen van de daadwerkelijke samenwerkingsvorm. Het moge duidelijk zijn dat de invulling van fase II erg afhankelijk is van de uitkomsten van fase I en dat daarover dus nog niet zoveel te vertellen valt. Zo is het dus ook niet mogelijk om aan te geven hoeveel tijd die voorbereiding vergt. Afhankelijk van de vorm en de mate waarin samengewerkt zal worden, zal de voorbereiding daarvan meer of minder tijd vergen.

Ook voor deze fase kan een tegemoetkoming in de kosten worden aangevraagd op basis van de tijdelijke stimuleringsregeling samenwerkingsverband Abw.

3.1.4 Tussentijdse rapportages

Per kwartaal zal stand van zaken worden gerapporteerd aan de gemeentesecretarissen en de colleges van Burgemeester en Wethouders.

3.1.5 Belangrijke randvoorwaarden

Belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking zijn onder andere:

- betrokkenheid van bestuur en management;
- beschikbaarheid van capaciteit en middelen;
- draagvlak bij de medewerkers;
- energie, grote inzet van alle betrokkenen;
- goede communicatie;
- strategie/tactiek om mensen enthousiast te maken;
- afstemming op het gebied van automatisering;
- plaatselijke dienstverlening moet altijd in stand gehouden worden;
- lokaal beleid moet mogelijk zijn;
- beheersing van financiën per gemeente moet mogelijk zijn.

3.2 Personeel en Organisatie

3.2.1 Wat is P & O?

P & O staat voor Personeel en Organisatie. In dit taakveld wordt beleid ontwikkeld en uitgevoerd met betrekking tot de structuur en cultuur van de organisatie en de inzet van medewerkers daarin. Dit beleid is gericht op het verwezenlijken van de organisatiedoelen door het opzetten van een adequate organisatie en het zorgen voor de juiste mens op de juiste plek. Daarbij worden uitdrukkelijk ook de belangen en wensen van de medewerkers betrokken om tot afwegingen te komen die zich richten op het realiseren van de organisatiedoelen en op het daarbinnen realiseren van persoonlijke doelen van medewerkers.

3.2.2 Aanleiding voor een goed P&O - beleid

De Nederlandse samenleving is de afgelopen jaren sterk veranderd. Deze veranderingen werken ook door in de gemeentelijke organisaties.

De steeds nadrukkelijker eisen vanuit de externe omgeving en de toegenomen concurrentie van het bedrijfsleven hebben ertoe geleid dat de gemeenten in toenemende mate de nadruk leggen op onderwerpen zoals klantgerichtheid, kwaliteitsverbetering, resultaatgerichtheid, efficiency en effectiviteit.

De maatschappelijke veranderingen, de snel opeenvolgende wijzigingen in wet- en regelgeving en de arbeidsmarktsituatie zijn van invloed op het functioneren van de organisatie.

Het goed functioneren van een organisatie is voor een groot deel afhankelijk van de wijze waarop de medewerkers in staat zijn op een adequate wijze in te spelen op de vraag vanuit de interne en externe omgeving. Immers, binnen het totaal aan beschikbare middelen (geld, techniek, informatie, medewerkers) nemen de medewerkers een belangrijke positie in. Zij zijn een belangrijke succesfactor van de organisatie. De kwaliteit van de producten en diensten is voor een groot deel afhankelijk van de kwaliteit van die medewerkers.

P&O speelt een belangrijke rol bij het adviseren en ondersteunen van de managers. Door deze ondersteuning kunnen zij binnen alle organisatorische mogelijkheden de medewerkers zodanig inzetten, sturen en motiveren, dat dankzij hun capaciteiten en talenten de gewenste output efficiënt en effectief wordt bereikt, in een goede werksfeer en binnen de randvoorwaarden van het personele en financiële beleid.

3.2.3 Doel vooronderzoek samenwerking P&O

Op dit taakveld wordt nog weinig samengewerkt en is er ook nog geen onvoldoende kijk op de concrete mogelijkheden en moeilijkheden. Onderzoek daarnaar is dus de allereerste stap die gezet moet worden met als doel: eind februari 2004 moet duidelijk zijn voor welke thema's binnen het taakveld P&O de vijf Kempengemeenten een stappenplan gaan opstellen om te komen tot samenwerking. Per thema dient dan tevens bekend te zijn wat de doelstelling van de samenwerking is en wat de daaraan gerelateerde randvoorwaarden zijn.

3.2.4 Tijdpad en meetmomenten

I Instellen van een werkgroep samenwerking P&O (Gereed eind november 2003)

Op initiatief van gemeente Reusel-De Mierden zullen de Kempengemeenten worden benaderd om per gemeente één ambtenaar te benoemen als lid van de werkgroep samenwerking P&O.

II Plannen en voorbereiden van in december 2003 te houden startbijeenkomst werkgroep samenwerking P&O: *(Gereed eind november 2003)*

Op initiatief van gemeente Reusel-De Mierden zal in december 2003 een startbijeenkomst werkgroep samenwerking P&O worden georganiseerd.

Ter voorbereiding op de startbijeenkomst werkgroep samenwerking P&O zal de gemeente Reusel-De Mierden ondersteunend materiaal samenstellen (zie bijlage). Waar nodig wordt informatie ingewonnen bij andere Kempengemeenten.

Dit materiaal bestaat minimaal uit een voorzet met betrekking tot:

- de te onderscheiden thema's waarop samenwerking mogelijk is;
- de potentiële doelstellingen die worden nagestreefd middels samenwerken;
- de potentiële randvoorwaarden die kunnen worden gesteld bij (onderdelen van) de samenwerking.

III Startbijeenkomst werkgroep samenwerking P&O *(december 2003)*

Tijdens de startbijeenkomst werkgroep samenwerking P&O zal een eerste inventarisatie plaatsvinden van de thema's waarop mogelijk kan worden samengewerkt.

Per thema kan de mate van actualiteit per gemeente worden geïnventariseerd.

Per thema wordt aan de hand van algemene potentiële doelstellingen geïnventariseerd wat voor de diverse gemeenten de gewenste doelstelling is.

Indien mogelijk wordt, met name aan de hand van de voorgaande inventarisatie, vastgesteld op welke thema's het opstarten van samenwerking in 2004 is gewenst, wat daarbij de randvoorwaarden zijn en wat de meest voor de handliggende vorm is.

IV Opstellen concept voorstel met betrekking tot te realiseren samenwerking *(januari 2004)*

Naar aanleiding van de output van de startbijeenkomst zal de gemeente Reusel-De Mierden een concept voorstel opstellen met betrekking tot de te realiseren samenwerking.

In dit concept voorstel wordt per thema waarop samenwerking mogelijk is het volgende aangegeven:

- doelstelling
- randvoorwaarden
- vorm van samenwerking

V Bijeenkomst werkgroep samenwerking P&O *(februari 2004)*

Deze bijeenkomst moet leiden tot een definitief voorstel met betrekking tot P&O thema's waarvoor een plan van aanpak voor samenwerking moet worden ontwikkeld.

Per thema moet overeenstemming zijn over de doelstelling en de randvoorwaarden.

Verder kan aandacht worden besteed aan de globale planning voor het daadwerkelijke plan van aanpak samenwerking kempengemeenten op het vlak van P&O.

3.2.5 *Ondersteunend materiaal bij vooronderzoek (bijlage)*

A. Voorzet te onderscheiden thema's waarop samenwerking mogelijk is

1. functiewaardering
2. opleidingen (inclusief pop)
3. arbozaken (inclusief RI&E en WvP)
4. personeelsinstrumenten (functioneren, beoordelen, belonen)
5. personeelsadministratie
6. salarisadministratie
7. urenadministratie
8. werving en selectie (inclusief tijdelijk personeel en uitbesteding werkzaamheden)
9. personeelszorg (inclusief consulentschap)
10. rechtspositie
11. bezwaar en beroep (gemeente in rechte vertegenwoordigen)
12. Organisatie ontwikkeling (structuur en cultuur)
13. ? andere thema's die in aanmerking komen voor samenwerking?

B. Voorzet potentiële doelstellingen die (per thema) worden nagestreefd

1. Kwaliteitsverbetering (door specialisatie; gezamenlijke ontwikkeling van beleid; onderlinge informatieverstrekking en kennisuitwisseling; etc.)
2. Efficiëntieverbetering (door taakverdeling bepaalde te realiseren zaken in 1 keer doen voor alle gemeenten)
3. Verlagen van de kwetsbaarheid (onderlinge vervangbaarheid)
4. Kostenbesparingen (door gezamenlijk inkopen van diensten zoals opleidingen, personeelsadvertenties; door gezamenlijk taken voortaan gezamenlijk, centraal uit te voeren; etc.)
5. Delen van kennis (door periodiek overleg; onderlinge kennisoverdracht; etc.)
6. ? andere potentiële doelstellingen voor samenwerking op 1 of meerdere thema's?

C. Voorzet randvoorwaarden die bij de doelstellingen kunnen worden gesteld

1. Lokaal beleid moet mogelijk blijven
2. Plaatselijke dienstverlening moet in stand worden gehouden
3. Beheersing financiën moet per gemeente mogelijk blijven
4. Bestuurlijk en ambtelijk draagvlak

3.3 Vastgoedinformatievoorziening

3.3.1 *Wat is Vastgoedinformatievoorziening?*

Een vastgoedinformatiesysteem bevat alle gegevens die betrekking hebben op vastgoedobjecten. We denken hierbij aan administratieve gegevens en kaartmateriaal. Voorbeelden hiervan zijn geografische locaties, de aard en inhoud van bestemmingsplannen, van vergunningen, het gebruik of de waarde van gebouwen. Vastgoedinformatie is nodig voor de uitvoering van gemeentelijke taken zoals huisvesting, ruimtelijke ordening en milieu.

3.3.2 *Aanleiding voor Vastgoedinformatievoorziening*

De gemeente beschikt over een schat aan informatie over allerlei vastgoedobjecten, de zogenaamde vastgoedinformatie¹. Deze gegevens worden op veel verschillende wijzen en op veel verschillende plaatsen binnen de organisatie opgeslagen en beheerd.

Enerzijds heeft de gemeente 'administratief - juridische' vastgoedgegevens met betrekking tot belastingheffingen, bouwvergunningen en kadastrale percelen. Anderzijds zijn er binnen de organisatie ook nog 'technisch - administratieve' vastgoedgegevens veelal bijgehouden in beheerpakketten voor gebouwen, wegen, riolen en groen. De gemeenten hebben intern ook verschillende bronnen voor geometrische gegevens over vastgoedobjecten zoals bijvoorbeeld de grootschalige basiskaart, de kadastrale kaart, de Woz kaart en diverse topografische kaarten. De administratieve gegevens worden op dit moment veelal los van de geometrische gegevens bewaard. Toch is het zo dat deze administratieve en geografische gegevens in relatie staan tot elkaar, ze betreffen immer allen dezelfde vastgoedobjecten.

Op dit moment is het niet mogelijk alle administratieve en geometrische gegevens van één vastgoedobject integraal te presenteren. Het is van belang de strategische betekenis van geïntegreerde vastgoedinformatie voor het intern en extern functioneren van de gemeente te onderkennen. Veel gemeentelijke taken kunnen immers niet worden uitgevoerd zonder dat gebruik wordt gemaakt van vastgoedinformatie. Dit geldt voor het ontwikkelen van beleid, maar ook voor uitvoering en handhaving van beleid. Denk daarbij aan taken op het terrein van de ruimtelijke ordening, volkshuisvesting, verkeer en vervoer, zorg voor het milieu en voor het opleggen van publiekrechtelijke beperkingen, bijvoorbeeld in het kader van de vergunningverlening.

Het probleem is echter dat elk beleidsterrein vaak zijn eigen vastgoedinformatiesysteem heeft, waardoor de vastgoedinformatievoorziening complex en versnipperd is. Deze decentrale opslag heeft zijn weerslag op de kwaliteit en tijdigheid van de huidige vastgoedinformatie. Vastgoedinformatie speelt ook een rol in de externe relaties die de gemeente onderhoudt met haar burgers, met bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere overheidsorganisaties. In het kader van een groot aantal wettelijke verplichtingen worden diensten aan deze groepen verleend of wordt informatie verstrekt over de uitvoering van bepaalde regelingen. Ook in de gemeentelijke dienstverlening zien we vaak een relatie met vastgoed terugkomen. Het meest in het oogspringende voorbeeld is de Wet Waardebepaling Onroerende Zaken (WOZ). Deze gegevens spelen niet alleen intern een rol bij het vaststellen van de onroerende zaakbelasting van burgers en bedrijven maar worden ook extern uitgewisseld met andere overheden zoals de Belastingdienst, het CBS enz.. De kwaliteit van de WOZ gegevens heeft niet alleen een intern maar ook een extern belang. Het is zelfs zo dat de wetgever eisen stelt aan de kwaliteit van vastgoedgegevens die de gemeente levert aan externe partijen, we kunnen daarbij denken aan de wet publiekrechtelijke beperkingen en aan de toekomstige authentieke registratie gebouwen die, net zoals de GBA, door gemeenten beheerd zal moeten worden.

¹ Vastgoedinformatie betreft gegevens over vastgoedobjecten. Dit zijn alle reële (gebouwen, wegen, groenvoorzieningen, kadastrale percelen, e.d.) en virtuele (wijken, rioleringen, belastingheffingen, bouwvergunningen, straalverbindingen e.d.) objecten met een vaste plaats ten opzichte van het aardoppervlak.

3.3.3 Doel samenwerking Vastgoedinformatievoorziening

De gemeenten Bergeijk, Bladel, Cranendonck, Eersel, Hilvarenbeek, Oirschot, Reusel-de Mierden en de Landmeet-groep hebben gezamenlijk een onderzoek uitgevoerd naar mogelijkheden voor samenwerking op het terrein van ontwikkeling en beheer van vastgoedinformatie. Het onderzoek 'samenwerking vastgoedinformatievoorziening' werd uitgevoerd i.s.m. Deloitte&Touche/Bakkenist. Ten behoeve van het onderzoek is een projectorganisatie ingericht waarin de deelnemende gemeenten en de Landmeet-groep werden vertegenwoordigd op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

Het onderzoek heeft geresulteerd in het besef dat iedere gemeente voor de taak staat vastgoedinformatievoorziening verder te ontwikkelen tot een integraal geografisch informatie systeem(GIS²). De deelnemende gemeenten zijn tevens tot de conclusie gekomen dat samenwerking een noodzakelijke en wenselijke voorwaarde is om een integraal GIS te bereiken.

De samenwerking op het gebied van vastgoedinformatie is inmiddels in een samenwerkingsconvenant formeel inhoud gegeven, maar dat neemt niet weg dat gemeenten vanuit zichzelf vorm moeten geven aan de samenwerking. Dat betekent dat in het dagelijkse handelen de samenwerkingsgedachte steeds prominent aanwezig moet zijn. De inhoud van de samenwerking moet voorop staan. De structuur is daaraan ondergeschikt. Dat betekent dat er bestuurlijke en ambtelijke netwerken geïntensiveerd moeten worden waarin op flexibele wijze wordt samengewerkt.

Cultuurelementen zijn:

- De samenwerking wordt inhoudelijk door de gemeenten bepaald, flexibel vormgegeven en is gericht op concrete resultaten in de vorm van projecten, beleidsafspraken, kennisvermeerdering en/of productontwikkeling in intergemeentelijk verband.
- De gemeentelijke organisaties krijgen een grotere rol in de samenwerking; medewerkers van gemeenten zullen meer dan voorheen worden ingezet om de intergemeentelijke samenwerking rond vastgoedinformatie inhoudelijk vorm te geven.

3.3.4 Tijdpad en meetmomenten

Ten aanzien van de voor het doel benodigde samenwerkingsvorm is nagedacht over alle mogelijke varianten, waarbij het uitgangspunt is geweest dat de samenwerkingsvorm afgestemd dient te zijn op het doel en zo nodig mee- of uit kan groeien indien het (gezamenlijke) ontwikkelingstraject dat vereist.

Voor de aanvangsfase is gekozen voor een lichte samenwerkingsvorm in de zin van een projectorganisatie, waarin een “kwartiermaker” functioneert ten behoeve van alle deelnemers. De kwartiermaker is de aanjager van het gehele traject en ondersteunt de gemeenten bij de zaken die zij in eigen huis dienen uit te voeren. Veel van de activiteiten zullen via project- of werkgroepen worden opgepakt, waarbij de kwartiermaker de taakverdeling regelt etc. Hij vervult dus de komende jaren vooral de rol van coach en coördinator ten behoeve van de gezamenlijke gemeenten. De werkplannen, die voortvloeien uit alle te verrichten activiteiten en projecten zullen door de kwartiermaker worden opgesteld.

² Het GIS is een systeem voor het inbrengen, opslaan, controleren, integreren, bewerken, analyseren en presenteren van gegevens die een ruimtelijke relatie hebben met de aarde.

In het kader van samenwerken op het gebied van vastgoedinformatievoorziening is op 3 april 2003 de samenwerkingsovereenkomst getekend voor een periode van twee jaar (2003 en 2004). In deze periode moet de samenwerking concrete vorm krijgen en de voordelen gaan opleveren die beoogd zijn door de samenwerking. Eind 2004 wordt de balans opgemaakt van de samenwerking en beoordeeld op welke manier wordt verder gegaan.

3.3.5 Inzet gemeente.

Elke deelnemende gemeente draagt jaarlijks €40.000 en minimaal één manjaar bij aan de samenwerking.

3.3.6 Organisatie.

Er is een kwartiermaker (a.i.) actief, die verantwoording aflegt aan de voorzitter van de ambtelijke werkgroep (AW). De ambtelijke werkgroep (zeven MT-leden) vergadert maandelijks en is verantwoordelijk voor de voortgang en de besteding van de budgetten. De AW stelt projectgroepen in en benoemt (interne) projectleiders. De projectleiders zijn verantwoordelijk voor het desbetreffende project. De kwartiermaker en het adviesbureau Perception faciliteren de projectgroepen met kennis en mankracht.

3.3.7 Doel van het project.

- Opbouwen Geografisch Informatie Systeem (GIS) voor de zeven gemeenten
- Behalen gemeenschappelijke efficiency winst.
- Verbetering kwaliteit van de vastgoedinformatie en de processen
- Voldoen aan de komende wetgeving op het gebied van vastgoedinformatie.

3.4 Monumentenzorg

3.4.1 Wat is Monumentenzorg?

Monumentenzorg is een beleidsterrein waarop de gemeenten belangrijke verantwoordelijkheden hebben. Het gebied is echter omvangrijk (cultuur-historie, archeologie, ruimtelijke waarden), gecompliceerd (wetgeving, subsidiestelsels rijk en provincie), heeft vele vertakkingen naar andere beleidsterreinen (ruimtelijke ordening, toerisme en recreatie) en vraagt om specialistische (cultuurhistorische, bouwhistorische en juridische) kennis, terwijl anderzijds het relatieve belang van de monumentenzorg ten opzichte van het gehele gemeentelijke takenpakket zodanig is dat daaraan slechts zeer beperkte middelen zoals geld en deskundige in- en externe medewerkers, kunnen worden besteed.

3.4.2 Aanleiding

De hierboven geschetste spanning tussen specialistische behoeften en beperkte middelen noopt de Kempengemeenten ertoe te gaan samenwerken ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening gepaard gaande met een reductie van de proceskosten.

3.4.3 Doel samenwerking Monumentenzorg

1. Instelling van een gemeenschappelijke monumentencommissie:

Door de voorbereiding en instelling van een gemeenschappelijke monumentencommissie wordt getracht voor minder gemeenschappelijke kosten meer deskundigheid aan te trekken in een commissie die aldus een deskundige, onafhankelijke en efficiënte advisering kan waarborgen. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar behoud van lokale en regionale kennis, alsmede naar de integratie van monumentenbeleid met andere relevante beleidsvelden. Overigens moet hierbij opgemerkt worden dat gemeenten bij deze gemeenschappelijke monumentencommissie kunnen aansluiten op het moment dat zij hier de meerwaarde van zien. Dit kan dus voor de ene gemeente eerder zijn dan voor de andere. Benadrukt wordt dat deelname aan de gemeenschappelijke monumentencommissie geen voorwaarde is voor samenwerking op de andere onderdelen.

2. Afstemmen van beleid

De beleidsplannen van de betrokken gemeenten op het terrein van de monumentenzorg zullen, voor vaststelling door de eigen besturen, gezamenlijk worden besproken en zoveel als mogelijk op elkaar worden afgestemd.

3. Samenwerking op functieniveau

- In de loop van de tijd zal getracht worden met behoud van de individuele beleidsvrijheid van de gemeenten te komen tot afstemming van methodieken op het stuk van de gemeentelijke monumentenverordeningen, van criteria voor inventarisering en beschrijving van de gemeentelijke monumenten, beschermde gezichten en van systematieken voor gemeentelijke subsidiestelsels, een en ander ter verhoging op termijn van de efficiëntie en doelmatigheid van de dienstverlening;

De individuele beleidsvrijheid van de deelnemende gemeenten waarborgt de vrijheid om bestuurlijk wel of niet voor bepaalde elementen te kiezen, maar als er voor bepaalde zaken gekozen wordt dan vereist de samenwerking dat een en ander op basis van dezelfde grondslagen, criteria en methodieken wordt uitgevoerd.

- Door inbreng en uitwisseling van medewerkers wordt de flexibiliteit en onafhankelijkheid van de deelnemende gemeenten vergroot terwijl naar verwachting de omvang van de personele inzet kan worden beperkt.
- Door gezamenlijke inkoop van externe deskundigheid, van opleidings- en voorlichtingsmateriaal, van ondersteuning als bijvoorbeeld de Monumentenwacht enz. kan een schaalvoordeel worden bereikt.
- Door gezamenlijke standpunten voor te bereiden en in te nemen op het beleidsterrein van de Monumentenzorg kan een sterkere positie worden verkregen ten opzichte van andere partijen als het rijk, de provincie, maar ook marktpartijen.
- Door het ontwikkelen en presenteren van gemeenschappelijk voorlichtingsmateriaal kan de Kempische eigenheid van het cultuurhistorisch erfgoed sterker worden benadrukt en als zodanig bijdragen aan het cultureel bewustzijn als ook aan het toeristisch-recreatief product.

4. Informatie-uitwisseling

Door informatie-uitwisseling en bundeling van kennis wordt beoogd de deelnemende gemeenten optimaal op de hoogte te houden van ontwikkelingen op het beleidsterrein.

5. Draagvlak

De bevordering van een breed draagvlak voor de regionale samenwerking monumentenzorg is tegelijkertijd een randvoorwaarde die de deelnemende gemeenten stellen aan de samenwerking als een meerwaarde die door de samenwerking wordt nagestreefd en die ook in het verschieft ligt als de monumentenzorgtaken zakelijk, goed en efficiënt worden uitgevoerd.

3.4.4 Randvoorwaarden

1. Gelijkwaardigheid

De gemeenten nemen deel in de samenwerking op basis van gelijkwaardigheid. Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus. Indien nodig zal een centrumgemeente worden aangewezen die namens de deelnemende gemeenten verplichtingen jegens derden kan aangaan.

2. Onafhankelijkheid en objectiviteit

De onafhankelijkheid en objectiviteit van de in te stellen monumentencommissie dient te worden gewaarborgd mede vanwege de eventueel door de commissie uit te voeren partiële welstandstaken en de daaraan wettelijk gestelde eisen. Voor de inbreng van lokale c.q. regionale kennis uit bijvoorbeeld de heemkundekringen zal een nadere oplossing moeten worden gevonden die aan de onafhankelijkheid en objectiviteit geen afbreuk doet.

3. Inbreng in samenwerkingsverband

Het samenwerkingsverband opereert met inzet van medewerkers van de deelnemende gemeenten en neemt geen eigen mensen in dienst. De inbreng van mensen en geld zal plaatsvinden naar rato van een nader uit te werken verdeelsleutel van gemeentegrootten en het belang dat de betreffende gemeenten in de samenwerking hebben. Verrekening van werkelijk geleverde uren en gelden ten opzichte van deze sleutel zal jaarlijks plaatsvinden.

4. Functioneren samenwerkingsverband

Deze specifieke samenwerking wordt gecoördineerd en gestuurd door een stuurgroep waarin de desbetreffende portefeuillehouders en een zogenaamde kartrekker (als vertegenwoordiging van de sectorhoofden grondgebied) deelnemen. De afspraken van de stuurgroep worden voorbereid en uitgevoerd door een ambtelijke projectgroep waarin de ambtenaren monumentenzorg en de kartrekker deelnemen.

De stuurgroep zal jaarlijks een werkplan opstellen dat door de ambtelijke projectgroep nader dient te worden uitgevoerd. Eerste prioriteit ligt daarbij bij de instelling van de regionale monumentencommissie en de afstemming van beleid. Onmiddellijk daarna zal aandacht moeten worden besteed aan de afstemming op operationeel niveau.

Na afloop van een kalenderjaar zal de stuurgroep een jaarverslag opstellen dat aan de colleges van de deelnemende gemeenten zal worden aangeboden.

3.4.5 Tijdpad en meetmomenten

I Instellen van een stuurgroep Monumentenzorg (4^e kwartaal 2003)

De stuurgroep Monumentenzorg bestaat uit de portefeuillehouders Monumentenzorg van de deelnemende gemeenten. Daarnaast nemen de betreffende secretaris en de voorzitter (de “kartrekker”) van de ambtelijke werkgroep deel aan de vergaderingen van de stuurgroep.

De functies van de stuurgroep Monumentenzorg zijn o.a.:

- opstellen van een werkplan dat door de ambtelijke werkgroep nader dient te worden uitgevoerd
- opstellen jaarverslag voor de colleges van de deelnemende gemeenten

II Instellen van een ambtelijke werkgroep Monumentenzorg (4^e kwartaal 2003)

De ambtelijke werkgroep Monumentenzorg bestaat uit vijf ambtenaren Monumentenzorg (één per deelnemende gemeente) en een “kartrekker” die als voorzitter van de werkgroep optreedt en fungeert als link tussen stuurgroep en werkgroep.

De functies van de werkgroep monumentenzorg zijn o.a.:

- voorbereiden en uitvoeren van de afspraken van de stuurgroep
- uitvoeren van het werkplan dat is opgesteld door de stuurgroep
- voorstellen doen aan de stuurgroep over afstemmen van instrumenten van beleid

III Instellen van een gemeenschappelijke monumentencommissie (1^e kwartaal 2004)

De samenstelling van de gemeenschappelijke monumentencommissie is als volgt:

- deskundige op het gebied van de bouwkunde en restauraties;
- deskundige op het gebied van kunst- en architectuurhistorie;
- deskundige op het gebied van bouwhistorie en boerderijen;
- stedenbouwkundige met landschapsdeskundigheid en deskundig op het gebied van monumentaal groen;
- deskundige op het gebied van cultuurhistorie onder regie van Brabants Heem (haalt de kennis bij de diverse heemkundeverenigingen; is dus een vertegenwoordiger van de 10 heemkundeverenigingen in de regio); kan zich laten bijstaan, als hij dat noodzakelijk of wenselijk acht, door een vertegenwoordiger van de plaatselijke heemkundevereniging;
- deskundige op het gebied van archeologie;
- de commissie kiest uit haar midden een voorzitter;
- een centrale secretaris;

De functies van de gemeenschappelijke monumentencommissie zijn onder andere: gevraagd en ongevraagd te adviseren met betrekking tot:

- de vermelding van monumenten op de gemeentelijke monumentenlijst en de vermelding van beeldbepalende panden op de gemeentelijke lijst van beeldbepalende panden alsmede tot het wijzigen, afvoeren of aanvullen van dergelijke vermeldingen;
- de aanwijzing van beschermde dorpsgezichten, alsmede tot wijziging, aanvulling of intrekking van dergelijke aanwijzingen;
- andere zaken die betrekking hebben op het behoud van monumenten of beschermde dorpsgezichten;
- andere zaken die betrekking hebben op het gebied van archeologie, bouwhistorie, cultuurhistorie, cultuurhistorisch waardevolle landschappen, kunsthistorie, monumentale omgevingskwaliteit en monumentaal groen;
en
- in bepaalde gevallen optreden als Welstandscommissie, gerelateerd aan overige taken.

IV Afstemmen van instrumenten van beleid (1^e+2^e kwartaal 2004)

Cruciaal voor het slagen van dit project is dat alle deelnemende gemeenten met hetzelfde “gereedschap” aan de slag gaan. De eerste taak van de ambtelijke werkgroep is dan ook om voorstellen aan de stuurgroep te doen voor afstemming van instrumenten van beleid.

V Uitvoering van het werkplan (vanaf 2^e kwartaal 2004)

Het werkplan van de stuurgroep wordt door de werkgroep uitgevoerd.

VI Tussentijdse rapportages en meting (2004)

De voorzitter van de werkgroep evalueert de werkzaamheden van de werkgroep twee maal per jaar met de stuurgroep. De stuurgroep stelt aan het einde van het jaar een jaarverslag op voor de colleges van Burgemeester en Wethouders.

Verder houdt de voorzitter van de ambtelijke werkgroep regelmatig overleg met de gemeentesecretaris die in het secretarissenoverleg rapporteert over de voortgang van de werkzaamheden van de werkgroep.

3.5 Afvalverwerking

3.5.1 Wat is afvalbeleid rondom huishoudelijk afval?

Het beleid rondom huishoudelijk afval is gericht op het bevorderen van preventie, afvalscheiding en nuttige toepassing van deelstromen.

Inzamelen: ingevolge de Wet milieubeheer heeft elke gemeente een wettelijke zorgplicht voor de periodieke inzameling van huishoudelijk afval bij elk binnen het gemeentelijk grondgebied gelegen perceel. In de plaatselijke verordeningen geven de gemeenten deze verplichting vorm, bijvoorbeeld door aan te geven welke stromen door de huishoudens gescheiden moet worden aangeleverd.

Voor grof huishoudelijk afval dient de gemeente ten minste één brengvoorziening in de vorm van de milieustraat ter beschikking te stellen. Bij dit brengpunt worden grove delen van het huishoudelijk afval gescheiden om vervolgens zoveel mogelijk nuttig te worden toegepast.

3.5.2 Aanleiding voor samenwerking op afvalgebied

In het gebied van het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven wordt op afvalgebied al veel samengewerkt. De samenwerking heeft betrekking op: de verwerking van restafval en groente- fruit en tuinafval (gft-afval). Het inzamelen van glas, oud-papier, wit- en bruingoed, verwerking Klein Chemisch Afval, Regeling verwijdering calamiteuze stoffen en het netwerk van milieustraten. Met name is sprake van samenwerking in de vorm van afstemming van beleid. Veel meer moet gestreefd worden naar samenwerking in de vorm van ondersteuning en uitwisseling van expertise. Gemeenschappelijke uitvoering van taken is daarbij nadrukkelijk aan de orde.

Ook onderlinge vervangbaarheid, kwaliteitsverbetering, verdeling van werkdruk , verdergaande transparantie en verbetering van de inzichtelijkheid van de materie zijn daarbij aan de orde

Hiernaast zijn de gemeenten op zoek naar optimalisering van de gescheiden afvalinzameling, en doorwerking van het principe “de vervuiler betaalt”. Ook zijn de gemeenten op zoek naar mogelijke kostenbesparingen. Hiervoor dienen lopende contracten kritisch bekeken worden en kan bekeken worden hoe verdere samenwerking kostenbesparend kan werken.

Verder is de afvalstoffenheffing in iedere gemeente verschillend. Het verdient aanbeveling om een onderzoek te verrichten naar verdergaande samenwerking en afstemming op dit onderdeel

Alle Kempengemeenten zijn gemeenten met tariefdifferentiatie op basis van volume aanbodfrequentie. Het zijn allemaal plattelandsgemeenten met hun specifieke kenmerken en dezelfde belangen..

Dit is de hoofdreden waarom beleidsafstemming vanuit een centraal punt geregeld kan worden.

De Kempengemeenten hebben al een werkgroep Afval waarbij het gezamenlijk aanbesteden en de tarieven op de milieustraat aan de orde zijn geweest. Verdere uitbouw van deze werkgroep is noodzakelijk opdat verder inhoud kan worden gegeven aan de wenselijk geachte samenwerking.

3.5.3 Doel samenwerking

Afvalinzameling huis-aan-huis vindt plaats op gemeentelijk niveau door verschillende inzamelaars. Het gezamenlijk aanbesteden of het samengaan van de Kempengemeenten in een PPS-constructie wordt als doel voor een toekomstige uitwerking geformuleerd. Bij de gezamenlijke aanbesteding zal als vanzelfsprekend ook gebruik gemaakt worden van de inkoopcombinatie zoals die onlangs is opgericht.

Verder worden de volgende doelen geformuleerd:

1. komen tot een verdergaande samenwerking op het gebied van afval waardoor beleidsafstemming voor de Kempen kan plaatsvinden;
 2. bundelen van krachten op afvalgebied.;
 3. verdergaande afstemming/gezamenlijke afvalkalender;
 4. opbouwen van expertise, het terugbrengen van de kwetsbaarheid, en daarmee het bevorderen van continuïteit;
 5. kostenbesparing;
 6. gezamenlijke aanbesteding van diverse activiteiten.
- Door inbreng en uitwisseling van medewerkers wordt de flexibiliteit en onafhankelijkheid van de deelnemende gemeenten vergroot terwijl op termijn naar verwachting de omvang van de personele inzet kan worden beperkt.
 - Door gezamenlijke inkoop kan een schaalvoordeel worden bereikt.
 - Door gezamenlijke standpunten voor te bereiden en in te nemen op het beleidsterrein kan een sterkere positie worden verkregen ten opzichte van andere partijen.
 - Door informatie-uitwisseling en bundeling van kennis wordt beoogd de deelnemende gemeenten optimaal op de hoogte te houden van ontwikkelingen op het beleidsterrein.

3.5.4 Randvoorwaarden

1. Gelijkwaardigheid

De gemeenten nemen deel in de samenwerking op basis van gelijkwaardigheid. Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus. Indien nodig zal een centrumgemeente worden aangewezen die namens de deelnemende gemeenten verplichtingen jegens derden kan aangaan.

2. Inbreng in samenwerkingsverband

Het samenwerkingsverband opereert met inzet van medewerkers van de deelnemende gemeenten en neemt geen eigen mensen in dienst. De inbreng van mensen en geld zal plaatsvinden naar rato van een nader uit te werken verdeelsleutel van gemeentegrootten en het belang dat de betreffende gemeenten in de samenwerking hebben. Verrekening van werkelijk geleverde uren en gelden ten opzichte van deze sleutel zal jaarlijks plaatsvinden.

3. Functioneren samenwerkingsverband

De samenwerking wordt gecoördineerd en gestuurd overeenkomstig de daarover in het algemeen gemaakte afspraken. Afstemming en betrokkenheid van bestuur en management staan daarbij centraal. Tevens is draagvlak bij alle betrokken medewerkers van belang en moet men kunnen beschikken over capaciteit en middelen. Voorts is energie, grote inzet van alle betrokkenen en een goede communicatie van belang.

3.5.5 *Tijdpad*

I Instellen ambtelijke werkgroep afvalverwerking *(voor 1 januari 2004)*

Instellen van een ambtelijke werkgroep die de samenwerking op dit gebied verder van de grond trekt. Het aanwijzen van een kartrekker binnen de Kempengemeenten.

Kortom: het (verder) formaliseren van de samenwerking.

Voor 1 januari 2004 wordt er een kartrekker aangewezen en zal de werkgroep “formeel” worden ingesteld.

II Gezamenlijke aanbesteding huisvuilinzameling al dan niet in een PPS-constructie *(voor 1 jan 2006)*

Voor 1 januari 2006 gezamenlijk aanbesteden.

III Uitbouw expertise c.q. concentratie kennis *(vanaf 2004)*

Eén (of wellicht twee) medewerker(s) (gedeeltelijk) vrij te maken voor de aanbesteding. Dit is geen dagelijks werk in de gemeenten. Deze kan (kunnen) de zaken coördineren, ook voor de andere gemeenten. Hierdoor is (zijn) de ambtena(a)r(en) in staat om expertise op te bouwen, in de overige gemeenten hoeft deze ervaring niet te worden opgebouwd. Dit betekent een kostenbesparing. Hierna kan (kunnen) de betreffende ambtena(a)r(en) namens alle gemeenten een gesprekspartner zijn waar de inzamelaar rekening mee dient te houden. Door de schaalgrootte en de ervaring op afvalgebied kan (kunnen) deze perso(o)n(en) meer druk uitoefenen op de inzamelaar dan de medewerkers van de afzonderlijke gemeenten.

(Voor 1 jan 2005 menskracht vrijmaken)

3.6 Juridische kwaliteitszorg

3.6.1 Wat is juridische kwaliteitszorg?

Juridische kwaliteitszorg: het geheel van maatregelen en voorzieningen die moeten worden getroffen om de juridische kwaliteit van de gemeentelijke producten en diensten te waarborgen en waar nodig te verbeteren.

3.6.2 Aanleiding voor juridische kwaliteitszorg

Gemeenten moeten opereren in een complex krachtenveld, waarin onder meer medeoverheden, burgers, bedrijven en belangenverenigingen acteren. Deze groeperingen doen allemaal een beroep op de gemeente en hebben daarbij vaak tegenstrijdige belangen. Dat vraagt nogal wat van de kwaliteit van de gemeentelijke medewerkers en niet in de laatste plaats van de bij de gemeente werkzame juristen. Gemeenten gaan daarom steeds meer over op enigerlei vorm van juridische kwaliteitszorg. De verscherpte aandacht voor juridische kwaliteitszorg komt voort uit de volgende ontwikkelingen:

1. De juridisering van het openbaar bestuur. Dit manifesteert zich vooral door toename van de bestuursrechtelijke regelgeving in omvang en complexiteit, toename van de regeldruk en het stijgende aantal bezwaar- en beroepsprocedures.
2. Streven naar algemene kwaliteitsverbetering binnen de gemeenten. Juridische kwaliteitszorg maakt onderdeel uit van de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening in het algemeen.
3. Door het invoeren van een meer bedrijfsmatige manier van werken is de aandacht voor de juridische kwaliteit (onbedoeld) onder grote druk komen te staan met alle (financiële) risico's van dien.
4. Integraal management heeft bijgedragen aan een versnippering van de juridische functie binnen de organisatie.

3.6.3 Doel samenwerking juridische kwaliteitszorg

Het doel van de samenwerking tussen de vijf Kempengemeenten op het gebied van juridische kwaliteitszorg is in het algemeen tweeledig:

1. Het gezamenlijk waarborgen, verbeteren en versterken van de juridische kwaliteit van gemeentelijke producten en diensten.

Meer in het bijzonder vallen hieronder de volgende doelstellingen:

- meer expertise beschikbaar voor de gezamenlijke gemeenten:
 - onderlinge vervangbaarheid
 - juridische kwaliteitskring (juridische informatieverstrekking en kennisuitwisseling)
 - interne kennisoverdracht
 - vervanging secretariaat commissie bezwaarschriften
- gezamenlijke visie- en strategieontwikkeling bij het implementeren van (nieuwe) algemene en bijzondere wet- en regelgeving
- de burger is gediend met een kwaliteitsverbetering
- vormt geen extra belasting, maar een nuttige toevoeging op de gemeentelijke bedrijfsvoering:
 - vergroten draagvlak en bewustwording
 - inzicht in capaciteit/werkverdeling/werkdruk
 - transparantie processen

2. Het bewust omgaan met juridische risico's (= juridische controltaak)

Zowel bij de Rijksoverheid als bij de gemeenten wordt steeds meer aandacht besteed aan het beheersen van juridische (en daarmee financiële) risico's. De gemeentelijke organisaties lopen minder risico's als de juridische functie op peil is.

Hiervan afgeleide doelstellingen kunnen als volgt worden geformuleerd:

- beperken van aansprakelijkheidsstellingen
- verbetering van het risicobesef
- reguleren casu quo beperken inschakelen externe juridische deskundigen

3.6.4 Tijdpad en meetmomenten

I Instellen van een juridische kwaliteitskring (juridisch vakberaad) (4^e kwartaal 2003)

De juridische kwaliteitskring bestaat uit één afgevaardigde op juridisch gebied per gemeente.

De functies van de juridische kwaliteitskring zijn onder andere:

- inbedden juridische kwaliteitszorg
- voorbespreken kaders en richtlijnen
- platform voor het bespreken van (gezamenlijke) juridische problemen en vraagstukken
- afstemmen van werkzaamheden
- onderling ervaringen uitwisselen
- bespreken van nieuwe (algemene) wetgeving (en jurisprudentie) die bij de gemeenten moet worden geïmplementeerd

De rollen van de juridische kwaliteitskring zijn:

- rol van adviseur (adviseren over gezamenlijke gemeentebrede juridische thema's)
- rol van platform voor kennisoverdracht

Verder zijn de volgende randvoorwaarden geformuleerd:

- betrokkenheid van bestuur en management
- draagvlak bij alle betrokken medewerkers
- beschikbaarheid van capaciteit en middelen
- energie, grote inzet alle betrokkenen
- goede communicatie
- strategie/tactiek om mensen enthousiast te maken
- proces waarbij aangesloten kan worden

II Uitvoeren van een nulmeting (quick-scan) juridische kwaliteitszorg met een actuele stand van zaken per gemeente (1^e kwartaal 2004)

Het uitvoeren van een nulmeting (quick-scan) juridische kwaliteitszorg met een actuele stand van zaken per gemeente levert voor de vijf Kempengemeenten het volgende op:

- in korte tijd zicht op het juridisch functioneren van de gemeenten
- op basis van de resultaten van de meting kunnen concrete verbetervoorstellen worden gedaan
- een beoordeling op zichzelf zegt niet zoveel. Door standaardisering van de meetmethode levert de doorlichting overeenkomstige resultaten op. Hierdoor kunnen de werkwijzen en prestaties tussen de gemeenten worden vergeleken en kan worden geleerd van elkaars ervaringen.

Werkwijze uitvoeren nulmeting:

Vragenlijst

Aanleveren van schriftelijke informatie over het juridisch functioneren van de gemeenten door middel van het invullen van een vragenlijst. Het gaat daarbij om een analyse aan de hand van de volgende criteria (parameters)³:

1. **PERSONEEL:** zijn de medewerkers in juridisch opzicht voldoende bekwaam (kwalitatief, kwantitatief, kennis, vaardigheden, scholing, juridisch- en risicobewustzijn)?
2. **STRUCTUUR:** is de juridische functie zodanig georganiseerd dat op juridische vragen een antwoord kan worden gegeven?
3. **WERKWIJZEN:** dossiervorming, standaardisatie van werkwijzen en besluitvormingsprocessen met een risicocomponent, toegang tot en gebruik van juridische documentatie
4. **JURIDISCHE PROCEDURES:** hoe vaak komen procedures van bezwaar, beroep, klachten en aansprakelijkheidsstellingen voor en zijn deze indicatoren voor de kwaliteit van het handelen?
5. **PUBLIEKRECHTELIJK HANDELEN:** vindt het handelen plaats in overeenstemming met de publiekrechtelijke kaders (verdragen, wetten, regelingen, verordening, beleidsregels, algemene beginselen van behoorlijk bestuur e.d.)?
6. **PRIVAATRECHTELIJK HANDELEN:** vindt het handelen plaats in overeenstemming met de privaatrechtelijke kaders?
7. **FEITELIJK HANDELEN:** wordt onrechtmatig handelen en daaruit voortvloeiende schades voorkomen?

Gesprekkenronde

Een gesprekkenronde met sleutelfiguren in de organisatie, waarbij aan de hand van de gegevens uit de vragenlijst onderwerpen (nader) aan de orde worden gesteld.

Afsluitende rapportage

De juridische kwaliteitsmeting wordt afgesloten met een rapportage waarin de resultaten van de schriftelijke informatie en de informatie uit de gesprekkenronde op een samenhangende wijze worden bijeengebracht. Om een zinvolle vergelijking tussen de gemeenten mogelijk te maken, moet de rapportage worden opgebouwd aan de hand van een aantal vaste onderwerpen en ijkpunten. Op basis van de resultaten van de meting kunnen concrete verbetervoorstellen worden opgesteld die aansluiten bij de wensen en behoeften. De kwaliteitskring adviseert en begeleidt bij de uitvoering van verbeteringen.

III Analyse van (nieuwe) algemene en bijzondere wet- en regelgeving die van belang is voor de vijf gemeentelijke organisaties (tegelijk met nulmeting) (1^e kwartaal 2004)

Voor iedere gemeentelijke organisatie kan een lijst worden opgesteld met (nieuwe) algemene en bijzondere wet- en regelgeving die geïmplementeerd moet worden. De resultaten uit de nulmeting die momenteel in de gemeente Eersel wordt uitgevoerd kunnen daarbij als uitgangspunt dienen.

³ gebaseerd op het Gronings model voor juridisch handelen. Indien aan alle criteria wordt voldaan, is sprake van de ideale situatie.

IV Het opstellen van gezamenlijke acties

(1^e/2^e kwartaal 2004)

Met inachtneming van de bevindingen uit de nulmeting (onderdeel II.) en uit de analyse van (nieuwe) algemene en bijzondere wet- en regelgeving (onderdeel III.) kan een stappenplan worden opgesteld voor de uitvoering van verbeteringen. Hierbij is met name van belang dat een plan wordt opgesteld waarin de gezamenlijke acties ter verbetering worden benoemd. Het gaat hier niet alleen om uitvoering van de eenmalige verbetering, maar ook dient er aandacht te zijn voor structureel onderhoud.

V De uitvoering van de plannen

(vanaf 1^e/2^e kwartaal 2004)

Vervolgens kunnen de plannen met de gezamenlijke acties ter verbetering worden uitgevoerd. De kwaliteitskring adviseert en begeleidt bij de uitvoering van de plannen.

VI Tussentijdse rapportages en periodieke meting/jaarmeting

(vanaf 2^e kwartaal 2004)

Wanneer actiepunten zijn doorgevoerd, kan worden beoordeeld of ze een positief effect hebben gehad op de juridische kwaliteit van producten en diensten. Afhankelijk van de uit te voeren actiepunten kan per (groep van) actiepunt(en) een tussentijdse rapportage worden gedaan.

Voor bezwaarschriften en klachten kan een periodieke meting (eenmaal per jaar) worden gedaan.

