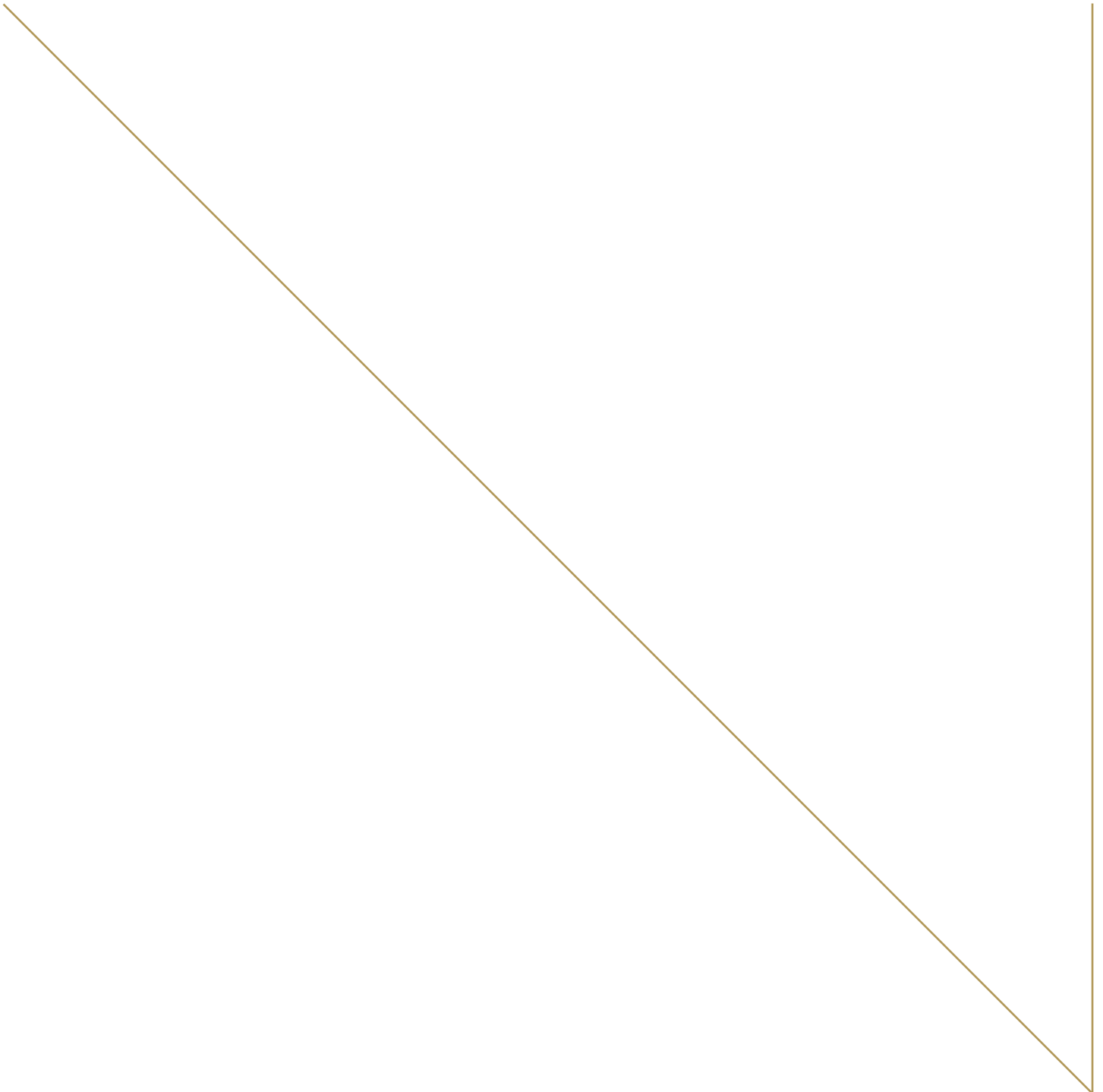
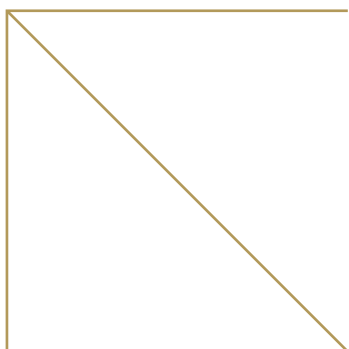




# Samen bereik je meer!

**Hoe gemeenten kunnen samenwerken om hun  
bouw- en woningtoezicht te verbeteren.**





**‘Door zo’n samenwerkingsproject ontstaat wat sociale druk. Het is lastig uit te leggen aan je partners dat je wél meedoet, maar bepaalde consequenties niet neemt, bijvoorbeeld het uitbreiden van de handhavingscapaciteit. Kortom: het project is een steun in de rug van degenen in de organisatie die de vergunningverlening en de handhaving al op een hoger peil wilden brengen.’**

F. Backhuijs, burgemeester gemeente Oldenzaal

**‘We zijn net begonnen met gezamenlijk inkopen, ook op het terrein van bouw- en woningtoezicht. Op producten als trainingen, licenties en kantoorbenodigdheden besparen we al snel twintig tot veertig procent.’**

Piet Rumping, projectleider gemeente Hoorn

**‘Vooral in kleine gemeenten is het voor handhavers wel prettig als er wat afstand komt. Als je in een dorp moet handhaven bij de slager om de hoek is dat niet altijd leuk. Nu is de inzet centraal aangestuurd, vanuit Venray.’**

Cees Vermeulen, projectleider gemeente Venray



# 1. Aan de slag met intergemeentelijke samenwerking

**Waarom zelf het wiel uitvinden als je kunt profiteren van elkaars kennis en ervaring? Waarom zelf alle taken uitvoeren met een beperkte capaciteit, terwijl je de krachten ook kunt bundelen?**

**Op tal van terreinen weten gemeenten elkaar steeds beter te vinden. Zo zijn er gemeenten die P&O-taken voor elkaar uitvoeren, gemeenten die gezamenlijk bedrijventerreinen tot ontwikkeling brengen, gemeenten die samenwerken bij de uitvoering van de WOZ en gemeenten die gezamenlijk de milieuwetgeving uitvoeren. Ook als het gaat om de uitvoering van de bouwregelgeving kunnen gemeenten prima samenwerken.**

De laatste jaren is op een aantal plaatsen in het land getracht de samenwerking op dit gebied van de grond te krijgen. Enkele van deze projecten kregen daarbij steun van het ministerie van VROM; ze fungeren als voorbeeldprojecten waarvan geleerd kan worden.

In sommige regio's hebben de betrokken gemeenten de samenwerking inmiddels concreet gestalte gegeven. Bij andere projecten wordt nog gezocht naar de juiste weg. Immers, de intentie om te gaan samenwerken is snel uitgesproken. De kracht is gelegen in die samenwerkingsprojecten die winst opleveren voor alle partijen. Samenwerking is geen doel op zich, maar dient de efficiency te verhogen danwel de professionaliteit te vergroten en de kwetsbaarheid te verminderen. Goede samenwerking komt alleen tot stand als de partners goede voornemens vertalen in een gemeenschappelijke aanpak. Daarnaast vergt samenwerking tijd, energie, geld en doorzettingsvermogen.

## Voor wie is deze brochure?

In deze brochure kunt u lezen welke gemeenschappelijke doelen gemeenten uit de voorbeeldprojecten nastreefden, hoe gemeenten de samenwerking hebben aangepakt, maar ook tegen welke obstakels ze aanliepen. De ervaringen die zij hebben opgedaan vormen waardevolle lessen voor andere gemeenten die willen samenwerken bij de uitvoering van de bouwregelgeving.

Deze uitgave is vooral bedoeld als inspiratiebron. Lokale bestuurders, gemeentesecretarissen en hoofden van dienst kunnen er hun voordeel mee doen. Maar ook andere organisaties die als samenwerkingspartner kunnen optreden, zoals de regionale milieudiensten, kunnen deze brochure gebruiken. Met de komst

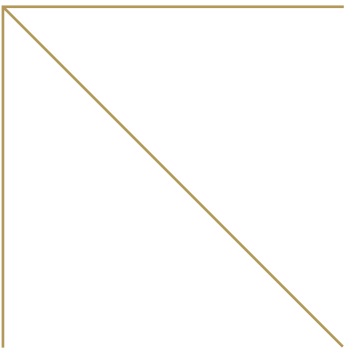
van de omgevingsvergunning zullen zij moeten nagaan op welke wijze de samenwerking op het gebied van bouw- en woningtoezicht vorm krijgt en of samenwerking tussen gemeenten op het terrein van bouw- en woningtoezicht eventueel wenselijk is. Kortom: de brochure is interessant voor iedereen die op intergemeentelijk niveau aan de slag wil met samenwerking.

Deze brochure is samengesteld aan de hand van interviews met beleidsmedewerkers en bestuurders die ervaring hebben opgedaan met samenwerking. Een zeer beknopte beschrijving van de projecten waarbij zij zijn betrokken, treft u achterin deze brochure aan. Hierin is tevens een beschrijving opgenomen van enkele relevante websites.

## Waarom samenwerken?

De bouwregelgeving staat sinds een aantal jaren hoog op de agenda. De politiek is wakker geschud door de cafébrand in Volendam, vallende balkons in Maastricht, diverse instortende platte daken en andere incidenten. Veel gemeenten zijn daarom druk bezig om de kwaliteit waarmee de bouwregelgeving wordt uitgevoerd op een hoger niveau te brengen. Dat streven stelt ook eisen aan de juridische en bouwkundige expertise van gemeenten. Adequaat omgaan met bouwregelgeving (vergunningverlening en handhaving) vraagt niet alleen om individuele deskundigheid van medewerkers, maar ook om een goed ingericht proces.

Diverse gemeenten, zowel grote als kleine, hebben steeds meer moeite om 'mee te komen' en op eigen kracht aan de gestelde kwaliteitsniveaus te voldoen. Zo blijkt het soms moeilijk om medewerkers aan te trekken die over de juiste deskundigheid beschikken. De beperkte grootte van het gemeentelijke apparaat maakt kleinere gemeenten bovendien vaak kwetsbaar bij uitval van medewerkers. Samenwerken bij de uitvoering van de bouwregelgeving kan dus voor de hand liggen. Samenwerken kan kleinere gemeenten in staat stellen de uitvoering tegen aanvaardbare kosten op niveau te brengen en toch hun couleur locale te behouden. Samenwerken betekent profiteren van elkaars kennis, ervaring en capaciteit. Wie de krachten bundelt, creëert schaalgrootte en kan meer doen tegen minder kosten. Door samen te werken kunnen gemeenten elkaar bovendien stimuleren om de kwaliteit van de uitvoering en de handhaving naar een hoger plan te tillen.



## 2. Samenwerken: adviezen uit de praktijk

**De ervaringen die de voorbeeldprojecten hebben opgedaan met samenwerking hebben een aantal belangrijke aandachtspunten aan het licht gebracht. Zo laten de voorbeeldprojecten zien dat het erg belangrijk is om dezelfde verwachtingen te hebben van de samenwerking. Ook is het belangrijk dat de partners echt vertrouwen stellen in elkaar. De rol van de politiek en het management is in dit verband essentieel. Het laten 'doorsuderen' van samenwerking waar niemand echt in gelooft, werkt contraproductief; op die manier wordt wellicht ook verhinderd dat de samenwerking tussen de partijen die wél constructief zijn, tot stand komt.**

Op basis van de verwachtingen, het vertrouwen en de intenties om de samenwerking vorm te geven, kunnen afspraken worden gemaakt over de vervolgstappen die nodig zijn, inclusief de onderlinge taakverdeling.

Natuurlijk moeten de structuren goed zijn, maar we hebben gezien dat succesvolle samenwerking vooral een kwestie van mensenwerk is. Inzet en betrokkenheid van bestuurders en management is essentieel, maar ook de inzet van de betrokken hoofden en een (vrijgestelde) projectleider is vaak uiteindelijk bepalend of de samenwerking ook daadwerkelijk vorm krijgt.

Goede samenwerking blijkt over het algemeen in drie fases tot stand te komen:

- **fase 1** – gezamenlijke verkenning en doelformulering,
- **fase 2** – vastlegging van de uitgangspunten en inbedding van het project in de organisatie,
- **fase 3** – uitvoering.

Hieronder hebben we deze drie fases nader uitgewerkt aan de hand van onze ervaringen.

### Fase 1 - gezamenlijke verkenning en doelformulering

Het is van belang om helder te krijgen wat ieders verwachtingen zijn. Gemeentelijke samenwerking kan verschillende vormen aannemen. Sommige gemeenten zoeken samenwerking bij het uniformeren en professionaliseren van hun (individuele) processen. Andere gemeenten stellen een gezamenlijk handhavingsprogramma vast. Ook zijn er projecten waarbij het handhavingsbeleid per gemeente wordt vastgesteld, maar samenwerking wordt gezocht in de uitvoering. Bijvoorbeeld door

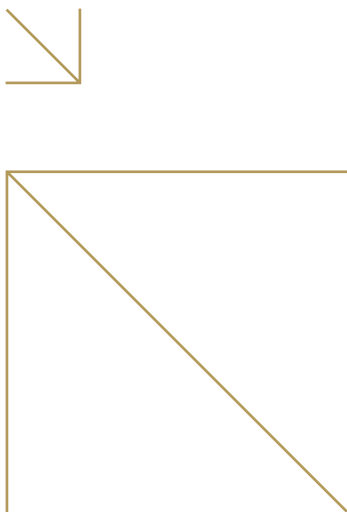
de uitvoering te bundelen en onder te brengen bij één van de gemeenten of door medewerkers onderling uit te wisselen. Concreet kunnen de volgende vragen aan de orde komen:

- Wat willen we bereiken met de samenwerking? Gaat het om het oplossen van een capaciteitsprobleem of is er schaalvoordeel te halen door samen te werken? Moet de regio versterkt worden? Gaat het om het delen van kennis en expertise?
- Zou de samenwerking situatie-afhankelijk, projectmatig of structureel moeten zijn?
  - Gemeenten kunnen samenwerken als zich een specifieke situatie voordoet. Een gemeente heeft bijvoorbeeld bepaalde expertise niet in huis en maakt met een andere gemeente heldere afspraken over de inhuur hiervan. (situatie-afhankelijk)
  - Gemeenten voeren een gezamenlijke, gecoördineerde handhavingsactie uit die betrekking heeft op een bepaald thema, bijvoorbeeld aanpalende buitengebieden. (projectmatig)
  - Gemeenten delen elkaars expertise door personeel uit te wisselen danwel kosten te delen. Hierbij speelt onder andere de kwetsbaarheid een rol. Zo kan de vergunningverlening door de ene gemeente worden verzorgd en de handhaving door een andere gemeente. (structureel)
- Op welke gebieden is samenwerking gewenst? Gaat het alleen om bouwregelgeving of ook om bijvoorbeeld milieu? Gaat het om gezamenlijke beleidsontwikkeling of ook om de uitvoering? Als de samenwerking zich op de uitvoering richt, is de vraag aan de orde op welke onderdelen gemeenten gaan samenwerken: vergunningverlening, toezicht of sanctionering, of alle drie?
- Gaat het om het opstellen van een gezamenlijk regionaal beleid om zodoende ook een regionale uitstraling tot stand te brengen en een specifiek probleem op te lossen?

Is de samenwerking nog pril of is er onvoldoende vertrouwen? Begin dan met een beperkt aantal gelijkgezinde gemeenten of stel het ambitieniveau niet al te hoog.

Vanuit de praktijk worden de volgende tips gegeven voor deze fase van de samenwerking:

- Stel duidelijke doelen
- Doe het niet alleen om financieel voordeel te halen
- Kies de juiste partners
- Zorg voor politiek commitment



### Stel duidelijke doelen

Het is van belang om in een vroeg stadium duidelijkheid te hebben over het doel van de samenwerking. Zo wordt voorkomen dat er veel energie wordt gestoken in zaken, maar iedereen uiteindelijk teleurgesteld is over het eindresultaat. Ook kan de ambitie van het bestuur nog wel eens verschillen van die van het ambtelijke apparaat. Dat levert vaak veel onduidelijkheid en onrust op. Projecten die een concreet doel nastreven (bijvoorbeeld samen het handhavingproces professionaliseren) komen eerder tot een concreet stappenplan en zodoende tot concrete resultaten. Het proces is transparant en de deelnemers weten waar ze aan toe zijn.

### Doe het niet alleen om financieel voordeel te behalen

Samenwerken kan schaalvoordelen opleveren, maar dat is nog iets anders dan geld besparen. Bij veel gemeenten is de afgelopen jaren een handhavingstekort ontstaan. De besparingen zullen zeker de eerste jaren niet opwegen tegen de extra investeringen die nodig zijn om de handhaving op het gewenste niveau te brengen. De schaalvoordelen vertalen zich vaak allereerst in 'meer waar voor je geld' en niet zozeer in financieel voordeel.

### Kies de juiste partners

Gemeenten die al 'iets met elkaar hebben' komen sneller tot samenwerking. De geografische ligging, historische banden, een vergelijkbare problematiek, persoonlijke contacten tussen bestuurders en een gemeenschappelijke cultuur zijn factoren die van belang kunnen zijn. Als er al op andere gebieden samenwerking plaatsvindt, kunnen de opgedane ervaringen ter harte worden genomen.

Selecteer partners vooral op de wil om écht tot samenwerking te komen. Bij sommige projecten is bewust in een vroeg stadium afscheid genomen van gemeenten die samenwerking wel met de mond beleden, maar uiteindelijk geen bestuurlijke knopen doorhakten.

Het is niet noodzakelijk om samen te werken met gemeenten die één geografisch gebied vormen, zo bewijst bijvoorbeeld het project

in Twente. De gemeenten Hellendoorn, Oldenzaal, Tubbergen en Twenterand liggen weliswaar allemaal in Twente, maar niet in een aaneengesloten gebied. De gemeenschappelijke problematiek bindt en daarom hebben deze gemeenten de handen ineengeslagen. Men heeft elkaar ondersteund bij het opstellen van een handhavingprogramma.

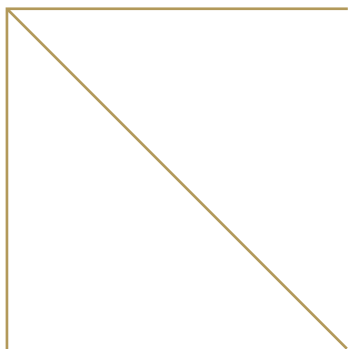
### Zorg voor politiek commitment

Projecten die succesvol zijn, hebben één of meer duidelijke trekkers. Veelal zijn dat de burgemeesters die uitstralen dat ze hoe dan ook tot samenwerking willen komen. Men steekt daarbij ook de nodige energie in de projecten.

Om het project voldoende voortgang te geven wordt doorgaans een projectleider benoemd. Hij of zij wordt een aantal uren vrijgesteld voor het project. Over de verdeling van de kosten daarvan worden afspraken gemaakt. Dit is meteen een goede manier om het echte commitment van de samenwerkingspartners te meten: door direct financiële consequenties te verbinden aan het streven naar samenwerken, wordt het project uit de sfeer van vrijblijvendheid gehaald.

**'Op een gegeven moment hebben we gezegd: het heeft lang genoeg geduurd, nu willen we klappen maken. Bij bestuurders riep dat weerstand op: men wilde zich niet binden aan een bepaalde structuur. "Zet maar vijf mensen bij elkaar, dan komt het wel goed". Mensen waren bang dat ze bevoegdheden moesten opgeven. Achteraf denk ik dat we meer aan zielsmassage hadden moeten doen.'**

Carel van Genugten, wethouder grondgebiedzaken gemeente Mill



**'Efficiëncyslagen zijn voor bestuurders altijd interessant, maar ga daarin niet te ver. Probeer niet alles tot op het kleinste detail te beschrijven om het laatste dubbeltje te scoren. Voorkom dat mensen vast komen te zitten in procedures. Het werk moet ook een beetje leuk blijven.'**

Henk Hansen, wethouder gemeente Hoorn

**'We werken met een aantal gemeenten ook al samen bij de Floriade. Ik ken de meeste mensen dus al van andere projecten. Dat is zonder meer een succesfactor. Ik heb het bijvoorbeeld niet over de gemeentesecretaris van Venray, ik heb het over Piet en dan weet iedereen dat ik de gemeentesecretaris van Venray bedoel.'**

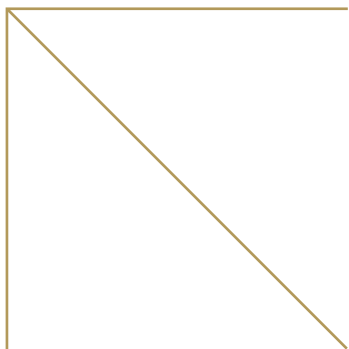
Harry van der Loo, gemeentesecretaris gemeente Horst

**'Aanvankelijk was het aantal partners te groot. Er was teveel geredeneerd vanuit de bestaande structuur, de politieregio, zonder de vraag te stellen of iedereen wel gemotiveerd was. Op een gegeven moment hebben vier burgemeesters gezegd: nu is het genoeg. Laten we met z'n vieren beginnen en we zien wel wie er verder nog aanhaken.'**

Cees Vermeulen, projectleider gemeente Venray

**'Alle gemeenten in ons project zijn ongeveer even groot. We hebben allemaal zo'n 35.000 inwoners. Het buitengebied is vergelijkbaar. We spreken dezelfde taal en hebben te maken met dezelfde problematiek. Samenvoeging is niet aan de orde. Als dat wel zo is, worden mensen minder enthousiast. Dan ontstaat er zoiets als: ik ga niet zagen aan mijn eigen stoelpoten.'**

Vincent Rodijk, teamhoofd handhaving gemeente Hellendoorn



**‘Verlies jezelf niet in eindeloze discussies over structuren. Er zijn honderd redenen om aan te geven waarom het bij mij *nét* niet kan zoals bij de buurman. Bepaal alleen uitgangspunten en principes, maar laat de ander er vrij in hoe hij het intern organiseert.’**

F. Backhuijs, burgemeester gemeente Oldenzaal

**‘We hebben het eenvoudig en praktisch gehouden. We kwamen op het gebied van bouwregelgeving tot 24 handhavingsproducten. Dat is nog te overzien. Er zijn ook projecten waar men tot 220 producten kwam. De aansluiting met de praktijk van alledag wordt dan minder duidelijk.’**

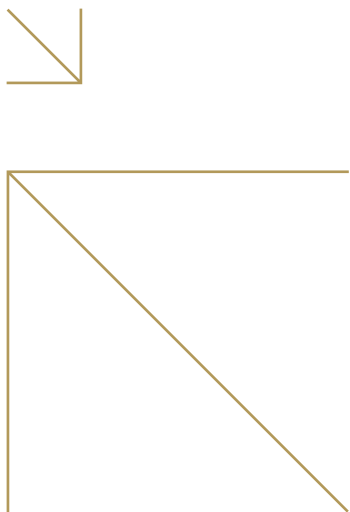
Vincent Rodijk, teamhoofd handhaving gemeente Hellendoorn

**‘Het helpt als gemeentesecretarissen zich opstellen als vaandeldragers in de ambtelijke organisatie. Dat is stimulerend voor medewerkers en geeft het vertrouwen dat het organisatorisch wel goed komt.’**

F. Backhuijs, burgemeester gemeente Oldenzaal

**‘Er ontstond een kloof tussen de bestuurders en het ambtelijk apparaat. Ambtenaren wilden eerst degelijk, methodisch te werk gaan. Bestuurders hadden zoiets van: ga nou toch gewoon aan de slag! Het was niet eenvoudig om uit die impasse te komen.’**

Wim Coopmans, projectleider Regionaal Milieubedrijf voor het land van Cuijk



## Fase 2 - vaststelling uitgangspunten en inbedding van het project

Op basis van de vastgestelde doelen wordt vervolgens een helder projectplan opgesteld met duidelijke go-/no go-momenten. In het projectplan zijn de uitgangspunten nader uitgewerkt en kunnen afspraken worden vastgelegd over de lastenverdeling tussen de betrokken gemeenten, zowel financieel als personeel. Om echt tot uitvoering te komen, is het aanwijzen van een projectleider en een verantwoordelijke per gemeente raadzaam. Kies een projectleider die in staat is kwartier te maken en het personeel van de samenwerkende gemeenten goed bij het project te betrekken. Het moet niet een project worden van één van de gemeenten.

Het is verstandig ook de politiek te betrekken door hun bijvoorbeeld een rol te geven in een stuurgroep. Wanneer gekozen wordt voor een structurele (vergaande) samenwerking is het van belang dat ook de gemeentesecretarissen een rol krijgen.

Vanuit de praktijk worden voor deze fase van de samenwerking de volgende tips gegeven:

- Hou het simpel
- Besteed aandacht aan de projectorganisatie en de rol van de gemeentesecretaris
- Maak goede afspraken over de inzet van personeel

### Hou het simpel

De vraag 'waarom is dit project succesvol?' werd opvallend vaak beantwoord met: omdat we het eenvoudig hebben gehouden. Probeer met andere gemeenten overeenstemming te bereiken op hoofdpunten en principes, verlies je niet in details en maak het niet te groot. Draag echter wel zorg dat mensen zich verantwoordelijk voelen om het een en ander op te pakken en uit te werken.

### Besteed aandacht aan de projectorganisatie en de rol van de gemeentesecretaris

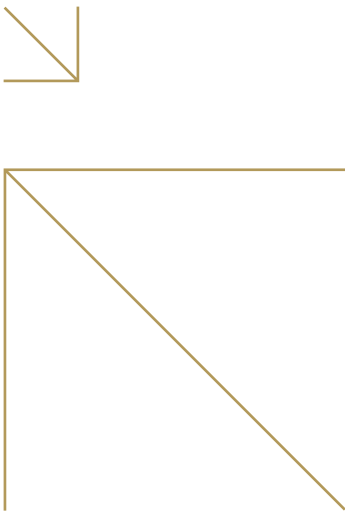
Maak helder wanneer wat van wie wordt verwacht. Bij vergaande samenwerking is het belangrijk dat de gemeentesecretaris in een vroeg stadium bij het project wordt betrokken, vooral omdat hij verantwoordelijk is voor de organisatorische (personele) conse-

quenties. De gemeentesecretaris is immers de schakel tussen het bestuur en de ambtelijke organisatie. Wie de gemeentesecretarissen vroegtijdig bij het project betreft, voorkomt dat zij zich later 'overvallen' voelen. Overigens: evenals de bestuurder kan ook de gemeentesecretaris een belangrijke vaandeldrager zijn. Met zijn bevoegdheden en betrokkenheid kan hij het vertrouwen winnen van de ambtelijke organisatie.

### Maak goede afspraken over de inzet van personeel

Wanneer gemeenten de uitvoering willen bundelen, kunnen financiële aspecten een belangrijke hindernis vormen. De gemeente die als centrumgemeente optreedt (en personeel van de andere gemeenten overneemt) zal oog moeten hebben voor de overheadproblematiek. Wie vergunningverleners en handhavers afstaat, ziet weliswaar medewerkers van de loonlijst verdwijnen, maar blijft zitten met de overhead. Over de verdeling van deze kosten zullen afspraken gemaakt moeten worden. In de VNG-ledenbrief van 15 juli 2005, getiteld Gemeentelijke samenwerking en detachering leest u hier meer over ([www.vng.nl](http://www.vng.nl)).





### Fase 3 - uitvoering projectplan

Een goede projectleiding en stuurgroep zijn nodig om de uitvoering in goede banen te leiden, de vaart erin te houden en op nieuwe ontwikkelingen in te spelen. Doorgaans spelen bij de betrokken gemeenten diverse interne discussies of personele wisselingen die voor vertraging of een andere houding kunnen zorgen. Of in de praktijk blijkt dat de medewerkers die het project moeten uitvoeren hier onvoldoende tijd voor krijgen, ondanks dat ze er voor zijn 'vrijgemaakt'. Dergelijke pijnpunten moeten gedurende de uitvoering bespreekbaar blijven.

In de praktijk blijkt dat de projecten die verdergaande samenwerking voor ogen hebben, tot onrust kunnen leiden bij het personeel. Een open communicatie en een zorgvuldig traject om de eventuele personele veranderingen door te voeren (denk eventueel aan de rol van de OR) zijn essentieel.

Onverwachte situaties of nieuwe gegevens kunnen leiden tot een aanpassing van de doelstellingen en het projectplan. Deze veranderingen moeten altijd met de politiek (eventueel via de stuurgroep) worden besproken.

Vanuit de praktijk worden voor deze fase van de samenwerking de volgende tips gegeven:

- Zorg voor goede communicatie
- Betrek de werkvloer bij veranderingen
- Toon tact en geduld, maar niet tot in het oneindige...

#### Zorg voor goede communicatie

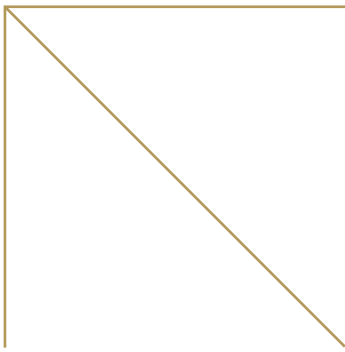
Het lijkt een open deur, maar goede interne communicatie is van essentieel belang. De meeste projecten kennen een projectgroep waarin (beleids)medewerkers en afdelingshoofden zijn vertegenwoordigd en een stuurgroep waarin bestuurders zitting hebben. Bij de meeste projecten is daarnaast de communicatie met de gemeentesecretarissen formeel geregeld. Naast deze formele projectstructuren is het belangrijk om medewerkers op de hoogte te houden en ze duidelijk te maken dat zij ook gehoord worden. Dat kan via werkoverleg, bijeenkomsten, workshops, nieuwsbrieven en intranet.

### Betrek de werkvloer bij de veranderingen

Als het gaat om het anders inrichten van processen, dan bevinden de grootste deskundigen zich op de werkvloer. Mobiliseer deze deskundigheid. Betrek vergunningverleners en inspecteurs bij het professionaliseren en uniformeren van uitvoeringsprocessen. Een belangrijk neveneffect: doordat zij de veranderingen zelf vormgeven, neemt het draagvlak onder hen toe. De strategische discussies over doel en inhoud van de samenwerking zijn dan al in een eerder stadium gevoerd, op management- en bestuurlijk niveau.

#### Toon tact en geduld, maar niet tot in het oneindige...

Het initiatief tot samenwerken komt doorgaans van één van de gemeenten in het gebied. Ook hebben we gezien dat een regionale milieudienst het initiatief nam. De initiatiefnemer kan als dominant en bedreigend worden ervaren door medewerkers van de andere, kleinere potentiële samenwerkingspartners. Het kan ook leiden tot 'lui' achterover leunen: 'laat de ander maar trekken'. De projectleider moet zich daar bewust van zijn en begrip tonen voor de positie van de personeelsleden van de partners. Gevoel voor verhoudingen en empathisch vermogen zijn belangrijke competenties waarover de projectleider moet beschikken. Tegelijk moet hij grenzen kunnen stellen: wie achterover leunt, moet daarop aangesproken kunnen worden, anders komt het project in gevaar. Ook de stuurgroepleden moeten elkaar overigens kunnen aanspreken op 'tegenwerkgedrag'.



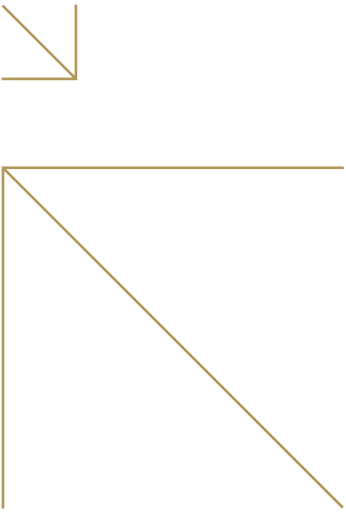
**'Zo'n project gaat van abstract naar heel concreet. Op een gegeven moment moeten er wel tastbare resultaten komen. Dus ook bij abstracte dingen moet je heel duidelijk aangeven waar het uiteindelijk toe leidt. Daarnaast geldt: laat mensen op alle niveaus meedenken. Als ze zelf vorm mogen geven aan een verandering komt het draagvlak vanzelf.'**

Vincent Rodijk, projectleider gemeente Hellendoorn

**'Samenwerken gaat over het opbouwen van vertrouwen. Je kunt niet zeggen: het moet nu afgelopen zijn met die achterdocht van jou, we gaan nu meters maken. Voor mij is de grote les dat je bij dit soort projecten moet investeren in het omgaan met emoties.'**

Cees Vermeulen, projectleider gemeente Venray





### 3. Vier projecten, vier manieren om samen te werken

**Voor deze brochure zijn interviews afgenomen met bestuurders en projectleiders die betrokken zijn bij vier intergemeentelijke samenwerkingsprojecten op het gebied van de bouwregelgeving. Tezamen vormen ze een goede dwarsdoorsnede van de samenwerkingsprojecten die er op dit moment zijn. Hieronder volgt een korte beschrijving van de vier projecten.**

#### **Samen programmeren en monitoren, apart uitvoeren**

De gemeenten Hellendoorn, Oldenzaal, Tubbergen en Twenterand hebben gezamenlijk een format ontwikkeld om de handhavingstaken op het gebied van de bouwregelgeving goed te kunnen programmeren. Daarvoor is een risicomatrix en probleemanalyse opgesteld en zijn productbladen en kengetallen ontwikkeld. Er is vooral gebruik gemaakt van de expertise die op de werkvloer aanwezig was. De vier gemeenten hebben de nieuwe wijze van programmering vertaald naar hun eigen handhavingprogramma. Omdat in de meeste gemeenten de personele capaciteit nog niet geheel toereikend is, is het bestuur nu in staat verantwoorde keuzes te maken op basis van de aanwezige risico's. Bij alle gemeenten is in de loop van dit proces de handhavingcapaciteit overigens al wel uitgebreid.

De samenwerking heeft zich in eerste instantie gericht op het delen van elkaars kennis. Men heeft elkaar gemotiveerd om te werken aan de verdere professionalisering. Elke gemeente heeft uiteindelijk zijn eigen prioriteiten gesteld en zorgt zelf voor inbedding in de organisatie. Voordeel is dat men elkaar nu vakinhoudelijk weet te vinden en dat men elkaars beleidsmatige expertise efficiënt heeft weten in te zetten. De samenwerking wordt op dit moment nog gebruikt voor het opstellen en uitwisselen van handhavingproducten, zoals een systeem voor tijdschrijven en monitoring, de invulling van een sanctie- en gedoogstrategie en het opstellen van een toezichtsprotocol.

#### **Samen separaat beleid ontwikkelen, daarna de uitvoering bundelen**

Vijf gemeenten in het Land van Cuijk (Cuijk, Mill, Grave, Sint-Anthonis en Boxmeer) streven naar samenwerking op beleidsmatig en uitvoerend terrein. Via een uniforme methode (de methode 'Moerdijk') hebben de vijf gemeenten elk voor zich een prioriteit-

stelling gemaakt op het gebied van bouwregelgeving, die binnen elke gemeente is vertaald in een beleidsnotitie handhaving. Op basis van een vergelijking tussen de gewenste capaciteit en de beschikbare capaciteit willen de gemeenten ook in de uitvoering tot samenwerking komen. Bijvoorbeeld door sommige taken onder te brengen bij één gemeente of door alle taken te bundelen en onder te brengen bij een aparte organisatie.

Ook deze samenwerking was er in eerste instantie op gericht om samen het handhavingbeleid vorm te geven en elkaar te stimuleren tot professionalisering. De verschillende partijen kennen elkaars ambities en weten elkaar in de toekomst te vinden.

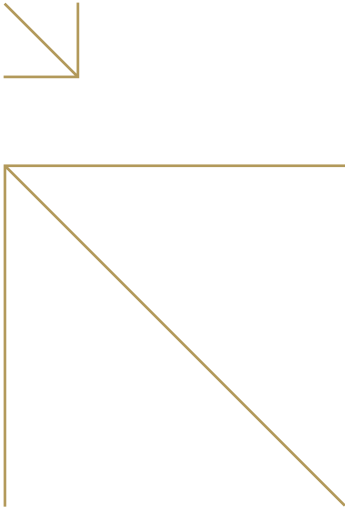
#### **Venray als shared service centre**

Vier gemeenten in Noord-Limburg (Venray, Horst, Sevenum, Meerlo-Wanssum) werken samen in de uitvoering van de handhaving bouw- en milieuregelgeving en bijzondere wetten/APV. Nadat de gemeenten overeenstemming hadden bereikt over de werkprocessen werd een gemeenschappelijke afdeling handhaving gecreëerd, die beheersmatig is ondergebracht bij de gemeente Venray. De gemeenten blijven zelf hun handhavingprogramma's opstellen en sturen zo de uitvoering.

Bijna nergens gaat de samenwerking zó ver als in Noord-Limburg. De samenwerking is structureel van aard: men maakt gebruik van elkaars expertise die is ondergebracht bij één van de gemeenten. Een dergelijke samenwerking slaagt alleen als iedereen er volledig van overtuigd is dat zij de oplossing is voor een gezamenlijke erkend probleem. Een goede projectmatige aanpak en sturing is een tweede vereiste.

#### **Dertien gemeenten, één kwaliteitssysteem**

Dertien gemeenten in West-Friesland ontwikkelden gezamenlijk één kwaliteitssysteem voor alle activiteiten die vallen onder bouw- en woningtoezicht, conform ISO 9001-9002. Eerder ontwikkelden dezelfde gemeenten een uniform systeem voor burgerzaken. In juli 2005 werd het systeem in gebruik genomen. Inmiddels is het systeem ook gecertificeerd. Dankzij het kwaliteitssysteem gaan alle dertien gemeenten volgens een eenduidige methode te werk bij het verlenen van vergunningen, het houden van toezicht



en het opleggen van sancties. Het systeem voorziet verder onder meer in het uitvoeren van interne en externe audits, het houden van vakoverleg en het gemeenschappelijk inkopen van producten en diensten. De gemeenten hebben de uitvoering niet gebundeld, maar dankzij de uniforme werkmethode kunnen zij onderling vrij eenvoudig capaciteit inhuren of ter beschikking stellen.

Ook de samenwerking in West-Friesland is structureel van aard: men heeft een uniform kwaliteitssysteem ontwikkeld, vanuit de ambitie in heel West-Friesland op dezelfde manier te handelen. Het systeem biedt een antwoord op de personele kwetsbaarheid die op de lange termijn kan ontstaan. Voor de korte termijn kon er zo een professionaliseringsslag in de werkwijzen worden gemaakt. Er werd slim gebruik gemaakt van elkaars expertise; het wiel is nergens twee keer uitgevonden.





## Slotwoord

**In deze brochure hebben we – mede op basis van de ervaringen die de verschillende voorbeeldprojecten hebben opgedaan – geprobeerd weer te geven wat er mogelijk is op het gebied van samenwerking tussen gemeenten. Samenwerking is geen doel op zich. Samenwerking kan een methode zijn om verder te professionaliseren: door elkaar te ondersteunen bij de uitvoering, regionaal een vuist te maken, te voorkomen dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden of om het hoofd te kunnen bieden aan personele kwetsbaarheid.**

Hoe ver de samenwerking gaat, hangt of van de eigen ambitie én die van de partners, maar ook van het onderlinge vertrouwen en de mate van gelijkgestemdheid. Of het uiteindelijk een succes wordt, hangt af van de daadkracht van de betrokken gemeenten. Politiek commitment is daarbij vaak van essentieel belang.

### **Meer info/interessante websites**

#### **[www.vng.nl](http://www.vng.nl)**

Op 15 juli 2005 heeft de VNG haar leden een brief gestuurd over de mogelijkheden van gemeentelijke samenwerking en detachering. De brief gaat met name in op de personele inzet bij samenwerking en is te downloaden van de site van de VNG.

#### **[www.inaxis.nl](http://www.inaxis.nl)**

Om de dienstverlening aan burgers te verbeteren is innovatie nodig; procesverbetering alleen volstaat niet. Vanuit deze gedachte stimuleert InAxis organisaties in het openbaar bestuur bij het vernieuwen van haar processen. Eén van de aandachtspunten is samenwerking, omdat hierbij zowel kwaliteitswinst als efficiencywinst valt te behalen.

#### **[www.bwtinfo.nl](http://www.bwtinfo.nl)**

Met tal van initiatieven werken gemeenten en Rijk aan het professionaliseren van de uitvoering van de bouwregelgeving. Denk bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van managementtools en het transparanter maken van het vergunningsverleningsproces. Bwt Info is in het leven geroepen om alle kennis en informatie over dit soort initiatieven is te ontsluiten.

#### **[www.vrom.nl](http://www.vrom.nl) en [www.omgevingsvergunning.vrom.nl](http://www.omgevingsvergunning.vrom.nl)**

Met de invoering van de omgevingsvergunning zullen gemeenten moeten werken aan het verlenen van één integrale vergunning,

waaronder de bouw-, milieu- en aanlegvergunning. Daartoe zullen gemeenten één loket moeten realiseren. Ook zal er één bevoegd gezag komen en één handhavende instantie.

De invoering kan organisatorische consequenties hebben. Bij de invoering van de omgevingsvergunning kan samenwerking een rol spelen. Vaak zijn de milieutaken ondergebracht bij een regionale milieudienst. Afhankelijk van de lokale situatie zal nader moeten worden bezien op welke wijze de samenwerking er in de toekomst uit gaat zien en wat daarbij de rol van de regionale milieudienst is.

#### **[www.lim-info.nl](http://www.lim-info.nl)**

Het Landelijk Informatiepunt Milieuwethandhaving (LIM) informeert overheden over milieuwethandhaving. Het LIM verzamelt en verschaft actuele kennis en is onafhankelijk. Zij onderhoudt nauwe contacten met partijen die handhavingsbeleid en -programma's ontwikkelen en uitvoeren, zoals het LOM, het Ministerie van VROM, de Servicepunten handhaving (SEPh's), gemeenten, provincies en waterschappen. Op de site van het LIM vindt u informatie over de professionalisering van milieuhandhaving. Ook vindt u daar informatiedocumenten van en voor handhavers.

#### **Vragen? E-mail naar [bouwkwaliteit@minvrom.nl](mailto:bouwkwaliteit@minvrom.nl)**

