Bundel van de Beeldvormende raadsbijeenkomst van 8 februari 2012

1 Planning raadscyclus februari-maart 2012

- 1 Planning raadscyclus februari- maart 2012

2 Agenda Beeldvormende raadsbijeenkomst 8 februari 2012

- 1 Raadsmededelingen beeldvorming 8 februari 2012
- 1 Agenda beeldvormende raadsbijeenkomst 8 februari 2012-definitief

3 Blok Inspraak

3.B.1Motie Nieuwe Democraten "Roosendaal bevalt prima!"

- motie Nieuwe Democraten motie Roosendaal bevalt prima
- Inspraakreactie mevr Van Iersel - motie Roosendaal bevalt prima

4 Blok Omgeving

4.0.0Raadsmededeling 02O-2012 Herstructurering SW

- 02O-2012 Herstructurering SW

4.O.11e begrotingswijziging 2012 van de GROGZ

- O1 - rvs 1e begrotingswijziging 2012 GROGZ
- O1 - bijlage aanbiedingsbrief begrotingswijziging 2012 GROGZ
- O1 - bijlage aanvullende info begrotingswijziging 2012 THZ kindercentra

4.O.2Leefbare Wijken en Dorpen, jaarschijf 2012

- O2 - rvs leefbare wijken en dorpen 2012
- O2 - bijlage bij rvs leefbare wijken en dorpen begrotingswijziging

4.O.3Motie GroenLinks "Kinderpardon"

- Motie GroenLinks kinderpardon

5 Blok Bestuur

5.B.2Raadsvoorstel Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020

- B2 - rvs strategische Agenda West-Brabant 2012-2020
- B2 - bijlage 1 reactie DB Regio W-Brabant op zienswijze gemeente Roosendaal
- B2 - bijlage 2 motie prioritering strategische agenda
- B2 - bijlage 3 brief aan bestuur RWB met reactie

5.B.3Raadsvoorstel financiering KlantContactCentrum (KCC)

- B3 - rvs voorstel financiering KCC
- B3 - Bijlage bij rvs financiering KCC -Gezamenlijke inrichting vh KCC - implementatieplan

5.B.4Motie SP "Code verantwoordelijk marktgedrag"

- motie SP code verantwoord marktgedrag

6 Toezeggingen

- Toezegging uit de beeldvormende raadsbijeenkomst van 8 februari 2012
- Bijlage toezegging tussentijdse_evaluatie_buurtonderneming_Westrand

Planning raadscyclus februari – maart 2012

De bijeenkomsten zijn **vet afgedrukt**.
De stukken worden alleen digitaal verstrekt. (via de I-pad)

DATUM	ACTIVITEIT
Donderdag 26 januari 2012	Ontvangst raadsstukken (set beeldvorming) digitaal
Dinsdag 31 januari 2012, 09.00 uur	Indienen schriftelijke vragen n.a.v. raadsvoorstellen/ raadsmededelingen
Maandag 30 januari 2012	**Bijeenkomst agendacommissie**
Maandag 6 februari 2012	Uiterlijke beantwoording schriftelijke vragen ingediend voor 31 januari 2012 (dagmail)
Dinsdag 7 februari 2012, 09.00 uur	Agenderen ten behoeve van beeldvormende raadsbijeenkomst
Woensdag 8 februari 2012	**Beeldvormende raadsbijeenkomst**
Vrijdag 10 februari 2012, 09.00 uur	Gemotiveerd agenderen commissie Omgeving. Digitale ontvangst commissiestukken Omgeving (dagmail)
Woensdag 15 februari 2012	**Commissie Omgeving**
Vrijdag 24 februari 2012, 09.00 uur	Gemotiveerd agenderen commissie Bestuur. Digitale ontvangst commissiestukken Bestuur (dagmail)
Woensdag 29 februari 2012	**Commissie Bestuur**
Vrijdag 2 maart 2012, 09.00 uur	Gemotiveerd agenderen voor raadsvergadering. Digitale ontvangst raadsstukken
Woensdag 7 maart 2012	**Raadsvergadering**

BEELDVORMENDE RAADSBIJEENKOMST 8 februari 2012

Met raadsmededeling informeert het college van burgemeester en wethouders de gemeenteraad over tal van uiteenlopende zaken.

Raadsmededelingen kunnen door de raadsleden ter bespreking worden geagendeerd voor een van de raadscommissies. Ook kunnen raadsleden hierover tijdens de beeldvormende raadsbijeenkomst technische vragen stellen. Zij kunnen een raadsmededeling agenderen tot 7 februari 2012 12.00 uur.

Tijdens de beeldvormende raadsbijeenkomst kunt u niet alleen inspreken op raadsvoorstellen maar ook op zogenaamde 'raadsmededelingen'. Deze raadsmededelingen komen niet automatisch op de agenda. Hiervoor dient u gebruik te maken van uw inspreekrecht.

U kunt gebruik maken van het inspreekrecht. Dit houdt in dat u tijdens de beeldvormende raadsbijeenkomst in maximaal 5 minuten uw reactie kunt geven op de inhoud van een raadsmededeling. Raadsleden kunnen hierover aan u vragen stellen.

Mogelijk is uw reactie (mede) aanleiding om de raadsmededeling nader te bespreken in een van de raadscommissies. Dit hoeft niet meteen na behandeling van de raadsmededeling duidelijk te zijn.

De gehele tekst van de raadsmededeling is te vinden op www.raad.roosendaal.nl. Op de volgende raadsmededeling kan worden ingesproken:

Raadsmededelingen :

R01O	Ombuigingen buurt- en dorpshuizen, inhuur beheerders en beantwoording 24-uurs vragen PvdA, SP. VLP, CDA en Nieuwe Democraten

Wilt u inspreken dan dient u zich hiervoor uiterlijk dinsdag 7 februari 2012 om 12.00 uur aan te melden bij de griffie. Dit kan via e-mail: griffie@roosendaal.nl of telefonisch via 0165 579 277. Inspreken tijdens een commissie- of raadsvergadering is niet mogelijk.

De spelregels voor het inspreken en het stellen van vragen kunt u vinden op www.raad.roosendaal.nl onder "Uw mening – hoe geef ik mijn mening tijdens de beeldvormende bijeenkomst?"

De definitieve agenda met tijdsaanduiding wordt op dinsdag 7 februari 2012 uiterlijk om 17.00 uur gepubliceerd op www.raad.roosendaal.nl.

Gemeente Roosendaal

BEELDVORMENDE RAADSBIJEENKOMST

Datum: 8 februari 2012
Aanvang: 19.30 uur
Vergaderplaats: Raadszaal, Oude Raadhuis aan de Markt te Roosendaal

---

Het doel van de bijeenkomst is informatie uit te wisselen die voor een goede beeldvorming van de raad nodig is. Naast raadsleden kunnen ook inwoners en maatschappelijke organisaties aan de bijeenkomst deelnemen.
Insprekers kunnen zich tot uiterlijk 7 februari 2012 12.00 uur melden bij de raadsgriffie (telefoon: 0165 579 277 of mail: griffie@roosendaal.nl). Aanwezigen kunnen korte, informatieve vragen stellen over de voorstellen aan de verantwoordelijk portefeuillehouder.

Blok Inspraak: 19.30 – 19.45 uur

B1 Motie Nieuwe Democraten "Roosendaal bevalt prima!"
De raad wordt voorgesteld een klemmend beroep te doen op alle betrokkenen om te bereiken dat het regionale en algemene ziekenhuis St. Franciscus ziekenhuis de mogelijkheid blijft bieden voor een normale ziekenhuisbevalling.
Initiatiefnemer: T. Schijvenaars namens Nieuwe Democraten

Insprekers: *Dhr. R. Pal*
Mevr. Van Iersel namens de verloskundigen v.h. Centrum voor verloskunde ROOS

Blok Omgeving: 19.45 – 20.15 uur

Raadsmededeling 02O-2012 Herstructurering SW
Portefeuillehouder:wethouder Jongmans
Op verzoek van de fracties: SP en CDA.

O1 Raadsvoorstel 1e begrotingswijziging 2012 van de GROGZ
De GROGZ (Gemeenschappelijke Regeling Openbare Gezondheidszorg West-Brabant) stelt voor om in verband met aanpassingen in het landelijke kader het toezicht op de kinderopvang en peuterspeelzalen te intensiveren. De gemeente Roosendaal wenst het risicogestuurde toezicht aan te passen. De raad wordt voorgesteld aan te geven dat de gemeente Roosendaal jaarlijks alle voorzieningen gecontroleerd wenst te hebben waarbij zodanig wordt gevarieerd met het aantal inspectie-uren dat dit binnen het beschikbare budget kan geschieden.
Portefeuillehouder:wethouder Jongmans

O2 Raadsvoorstel Leefbare Wijken en Dorpen, jaarschijf 2012
In het kader van "Vitale wijken en dorpen" zijn wijk- en dorpsperspectieven en actieplannen opgesteld. Dit voorstel betreft de inzet van middelen uit de bestemmingsreserve in 2012. Het gaat om activiteiten gericht op het uitvoeren van de wijk- en dorpsperspectieven en actieplannen en gericht op de organisatie van het wijkgericht werken. De raad wordt voorgesteld de begrotingswijziging Leefbare Wijken en Dorpen jaarschijf 2012 vast te stellen.
Portefeuillehouder: wethouder Adriaansen

03 Motie GroenLinks over "Kinderpardon"
De raad wordt voorgesteld het college op te dragen om bij de minister voor Immigratie & Asiel aan te dringen op een kinderpardon.
Initiatiefnemer: K. Koenraad namens GroenLinks

Blok Bestuur: vanaf 20.15 uur

B2 Raadsvoorstel Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020
Het bestuur van de Regio West-Brabant heeft gereageerd op de zienswijze van de Roosendaalse gemeenteraad op de concept - Strategische Agenda West-Brabant (SAWB) 2012-2020.
De raad wordt voorgesteld als reactie de bijgevoegde brief aan de RWB te sturen waarin er ingestemd wordt met de reactie op de door Roosendaal ingebrachte opmerkingen en de RWB wordt gevraagd een top 5 prioriteitenlijst in de Strategische Agenda op te nemen en de raden in positie te brengen bij het vaststellen van die prioriteiten en bij de vaststelling van het Uitvoeringsprogramma.
Portefeuillehouder: burgemeester

B3 Raadsvoorstel financiering KlantContactCentrum (KCC)
In samenwerking met de gemeenten Bergen op Zoom en Etten-Leur is een gezamenlijke visie op de samenwerking in het KCC geformuleerd. Daarbij is aangesloten bij het landelijk programma Antwoord© en de raads- en collegeprogramma's. Het KCC wordt het unieke portaal waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van ketenpartners. De raad wordt voorgesteld de investeringskosten voor de realisatie van het KCC BER-gemeenten voor € 150.000 beschikbaar te stellen.
Portefeuillehouder:wethouder Theunis

B4 Motie SP "Code verantwoordelijk marktgedrag"
De raad wordt voorgesteld om het college op te roepen over te gaan tot ondertekening van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag Schoonmaakbranche.
Initiatiefnemer: Corné van Poppel namens de SP-fractie.

Alle stukken zijn digitaal beschikbaar op www.raad.roosendaal.nl en liggen tevens ter inzage bij de informatiebalie van het stadskantoor, de openbare bibliotheken.

Motie ..

Roosendaal bevalt prima!

De gemeenteraad van Roosendaal in vergadering bijeen op 7 maart 2012 gehoord hebbende de beraadslagingen

Constaterende dat:
- Het St. Franciscusziekenhuis voornemens is om de mogelijkheid van ziekenhuisbevallingen te schrappen

Overwegende dat:
- Hieraan vooral financiële overwegingen ten grond slag liggen

Van mening zijnde dat:
- Het ziekenhuis St. Franciscusziekenhuis is een algemeen regionaal ziekenhuis is waar algemene ziekenhuiszorg verwacht mag worden

Spreekt uit dat
- Een gezonde thuisbevalling de voorkeur heeft maar dat er altijd dichtbij een ziekenhuisbevalling mogelijk moet zijn en dat alleen bij zeer gecompliceerde zwangerschappen en bevallingen een uitwijkmogelijkheid moet zijn in een daartoe gespecialiseerd academisch ziekenhuis

Besluit dat:
- Er een klemmend beroep wordt gedaan op alle betrokkenen om te bereiken dat het regionale en algemene ziekenhuis St. Franciscusziekenhuis de mogelijkheid blijft bieden voor een normale ziekenhuisbevalling

Namens,

Ton Schijvenaars, fractie Nieuwe Democraten

Mijn naam is Lian van Iersel, verloskundige in Roosendaal, en wil u graag uitleggen waarom de verloskundigen het plan om alle bevallingen in Bergen op Zoom te laten plaatsvinden, geen goed plan vinden.

We hebben in Roosendaal een prima verloskundige zorg, met een unieke samenwerking tussen verloskundigen en gynaecologen. Een gezamenlijk centrum,met alle faciliteiten onder 1 modern dak.1 elektronisch verloskundig dossier. Alle zwangeren komen door dezelfde deur naar binnen en worden gezien en behandeld door diegene die op dat moment de beste zorg kan bieden. Verwijzing bij complicaties is kort en helder in al zijn facetten,dus ook de afstand. Dit is ook het speerpunt van het rapport Klink;Een goed begin. Cliëntgerichte zorg ipv alleen ziekenhuisgerichte zorg.,met prima communicatie,goede bereikbaarheid voor cliënten en zorgverleners. Niet alleen voor Roosendaal zelf maar ook omliggende dorpen zoals Halderberge, Rucphen, Fijnaart, Zundert ,Willemstad en Etten-Leur.

We zijn het met de gynaecologen eens, dat een mooi geboortecentrum, met alle faciliteiten die nodig en mogelijk zijn geïntegreerd, met als uitgangspunt dat moeder en kind niet gescheiden worden, een goede kwaliteitsverbetering is. Echter, we zien zo'n centrum wel graag in Roosendaal zelf, en een 2e in Bergen op Zoom. De nieuwbouw van jaar geleden is hier al op gebaseerd.

Als je aan het einde van de zorg de kwaliteit verbetert, zegt dat nog niet dat ook de kwaliteit van de gehele verloskundige zorg verbeterd is. Immers, de mensen moeten dan wel eerst ter plaatse zijn. Dit betekent langere aanrijtijd voor verloskundigen en ambulance. En om in Bergen op Zoom te komen moet je echt over de A58, waarvan we allemaal weten dat die 2x per dag stilstaat. Als voor de verloskundigen,ambulance en cliënten de afstand groter wordt,wat is dan de meerwaarde van de wachtende gynaecoloog in het ziekenhuis!

Stel u eens voor: je hebt weeën, flinke weeën, en er is een noodzaak om in het ziekenhuis te bevallen. Dus met die flinke weeën in de auto, langs het ziekenhuis van Roosendaal, waar je niet meer welkom bent, hup naar Bergen op Zoom. Helaas is het 8 uur in de ochtend. Bij de Stok sta je al stil. Je man wordt onrustig, wil de vluchtstrook over, maar een auto voor je, blokkeert de weg, want die heeft geen zin mensen over de vluchtstrook voor te laten,of vluchtstrook is ineens spitsstrook. Dan maar binnendoor,maar ja dan belandt je op het gevaarlijkste kruispunt van West-Brabant;Plantagebaan/Westelaarsestraat. Waar het overigens ook vast staat! En dan ter hoogte van de Wouwse Tol krijg je persdrang. Hoogst vervelend. Kun je nog net bij het tankstation bevallen!

En heb je dan net het ziekenhuis gehaald dan geldt hetzelfde weer voor de verloskundige die vanuit het ziekenhuis Lievensberg ,opgeroepen wordt voor een cliënt in centrum Roosendaal met parkeerautomaat , of Kruisland. En dan heb ik het nog niet eens gehad over de collegae uit de omliggende dorpen. Oh en laten we dan ook hopen dat het nooit meer strandweer wordt,want dan staan we zo ongeveer de gehele dag in de file.

Maar ook de geplande thuisbevallingen of plots optredende complicaties thuis: er kan altijd iets gebeuren waardoor je met spoed naar het ziekenhuis moet. Dan kan die langere reis tijd toch erg vervelend uitpakken. Past dit in het streven naar een lagere babysterfte?

De opvang in het nieuwe centrum kan dan prachtig en geheel van deze tijd zijn, maar daar heb je niet veel aan als je er nog niet bent.

Een oplossing die aangedragen wordt is de vluchtstrook;mogelijk en goed alternatief voor de artsen om snel van het ene naar het andere ziekenhuis te gaan. Maar dit is geen goed alternatief voor onze zwangeren in nood en barenden.

Deze problematiek speelt niet alleen hier, maar op meerdere plaatsen in het land, o.a. Zwolle-Meppel. 7 maart worden er Kamervragen aan de minister gesteld over deze concentratie van verloskundige zorg.

Wij pleiten er dus voor dat er zowel in Roosendaal als in Bergen een goed geboortecentrum komt, aangepast aan de eisen van deze tijd.

Onze vraag aan de gemeenteraad van Roosendaal:

Verdiep U in de huidige problematiek en eisen die de minister stelt nav RIVM rapport. Maar weeg goed af wat haalbaar is en waar de cliënt uiteindelijk het beste mee is. Zet alles in het werk om als gemeente Roosendaal de verloskundige zorg in Roosendaal te behouden. Dit maakt dat we ,zoals we nu al doen, in den lande kunnen verkondigen hoe goed we het in Roosendaal geregeld hebben! Laat Roosendaalers gewoon in Roosendaal geboren worden.

Gemeente Roosendaal

Raadsmededeling

Datum:	24-01-2012 Nr.:
Van:	het college van burgemeester en wethouders
Aan:	de raad van de gemeente Roosendaal
Kopie aan:	Kees Jongmans, GMT, Gerhard Obbink, Helga Hermans, Harry Smits, Joost Rompa en Gerrit van Romunde
Onderwerp:	Herstructurering SW
Bijlage:	

Inleiding

In het huidige regeerakkoord zijn bezuinigingen en hervormingen afgekondigd op het gebied van re-integratie van alle doelgroepen, bijstandgerechtigden, jonggehandicapten en arbeidsgehandicapten binnen de Sociale Werkvoorziening (SW). In 2010 is de rijksbijdrage Sociale Werkvoorziening al fors naar beneden bijgesteld met als doel om in 2015 uit te komen op een rijksbijdrage van € 22.000 per SE (bezuiniging is 20%). De kosten bij de WVS-Groep per SE waren in 2010 € 29.000, dit betekent een tekort per SE van ongeveer € 7.000.

In verband met de ontwikkelingen omtrent de nieuwe Wet Werken naar Vermogen (WWnV) en de bovengenoemde financiële tekorten voor iedere gemeente in de GR WVS-Groep, zijn in juni 2011 de samenwerkende gemeenten gestart met de visievorming omtrent de herstructurering SW. Dit proces heeft geresulteerd in een Bestuursopdracht herstructurering SW, waarover u in de raadsmededeling van november over bent geïnformeerd. In de gezamenlijke bestuursopdracht maken de negen gemeenten een keuze om minimaal de activiteiten voor de doelgroep 'beschut werken' in gezamenlijkheid uit te blijven voeren.

In totaal zijn er drie onderzoektrajecten gepasseerd:

1. Quick-scan Iroko (september 2011), met als belangrijkste conclusie dat de WVS-Groep de financiën goed op orde heeft, maar op dit moment geen arbeidsontwikkelbedrijf is.
2. Inventarisatie visies WVS-Groep 9 gemeenten door KplusV (november 2011), met als belangrijkste resultaat de bestuursopdracht waarin de keuze is gemaakt voor een gezamenlijke aanpak 'beschut werk'.
3. Doorrekening scenario's Iroko (december 2011), met een overzicht van de structurele effecten op de totale exploitatie van de WVS-Groep.

Op 12 en 16 januari zijn de resultaten van de scenariostudies aan de raden van de 9 gemeentes gepresenteerd. De scenariostudie geeft inzicht in de structurele effecten op het exploitatieresultaat van de WVS-Groep. Echter de herstructurering SW hangt daarnaast nauw samen met de implementatie van de WWnV. Om deze reden zijn er naast de scenariostudie gezamenlijke uitgangspunten geformuleerd die de basis vormen voor de herstructureringsaanvraag, waarover wij u via deze raadsmededeling willen informeren.

Doel

Zoals hiervoor al is toegelicht is de herstructurering SW noodzakelijk om in te kunnen spelen op de teruglopende budgetten, afbouw SW en de WWnV. Voor 30 april dient iedere gemeente of GR een herstructureringsplan SW in te dienen om aanspraak te kunnen maken op het herstructureringsfonds van 400 mln. Voor de 9 samenwerkende gemeenten in de GR gaat het om een bedrag van ongeveer 10,7 miljoen euro t/m 2018.

De richting voor deze herstructurering SW is op basis van de eerdere besluitvorming en de scenariostudie, in samenwerking met negen gemeenten vastgesteld en geformuleerd in 12 uitgangspunten waarover u middels deze raadsmededeling geïnformeerd wordt.

Informatie

De portefeuillehouders GR WVS-Groep hebben op 23 januari de onderstaande uitgangspunten vastgesteld, gebaseerd op de totale keten AWbZ, WSW, WWB en Wajong waar de gemeenten vanaf 2013 verantwoordelijk voor zijn:

- De uitkomsten van de Quick-scan WVS-Groep (september 2011) worden ambtelijk onderschreven;

- Er is een splitsing te maken in de doelgroep 'beschut werk' en doelgroep 'loonwaarde', waarbij de gemeenten de regie over beide doelgroepen hebben. Waar de exacte 'knip' ligt moet nog bepaald worden (zie figuur 1) en kan afwijken van de 20% (zie figuur 1) ondergrens WSW. Daarnaast kan het percentage voor iedere gemeente anders zijn;

- WVS-Groep is de uitvoeringsorganisatie voor 'beschut werk';

- Klanten 'arbeidsmarkt' (zie figuur 1) dienen "dichtbij huis" en binnen de eigen werkgeversbenadering of Werkplein naar werk bemiddeld te worden. Dit om gebruik te maken van de lokale arbeidsmarkt en regie te houden op onze doelgroep;

- Dubbelingen in de keten moeten worden voorkomen. Zowel de WVS-Groep, Accessio en de gemeenten voeren arbeidsontwikkeling uit, deze dubbeling moet uit de keten of anders ingericht worden;

- Iedereen doet mee, dit betekent dat alle klanten een tegenprestatie kunnen leveren. Gemeenten hebben de regie en moeten dit organiseren;

- De scenariostudie richt zich op het verschuiven van opbrengsten en kosten, deze moeten doorvertaald worden naar gehele keten waarbij de 'sterke' doelgroep de 'zwakke' doelgroep compenseert (zie figuur 1: netto toegevoegde waarde).

- Ondanks de schaalgrootte willen we maatwerk kunnen bieden, daarom maken we gebruik van de lokale voorzieningen en arbeidsmarkt;

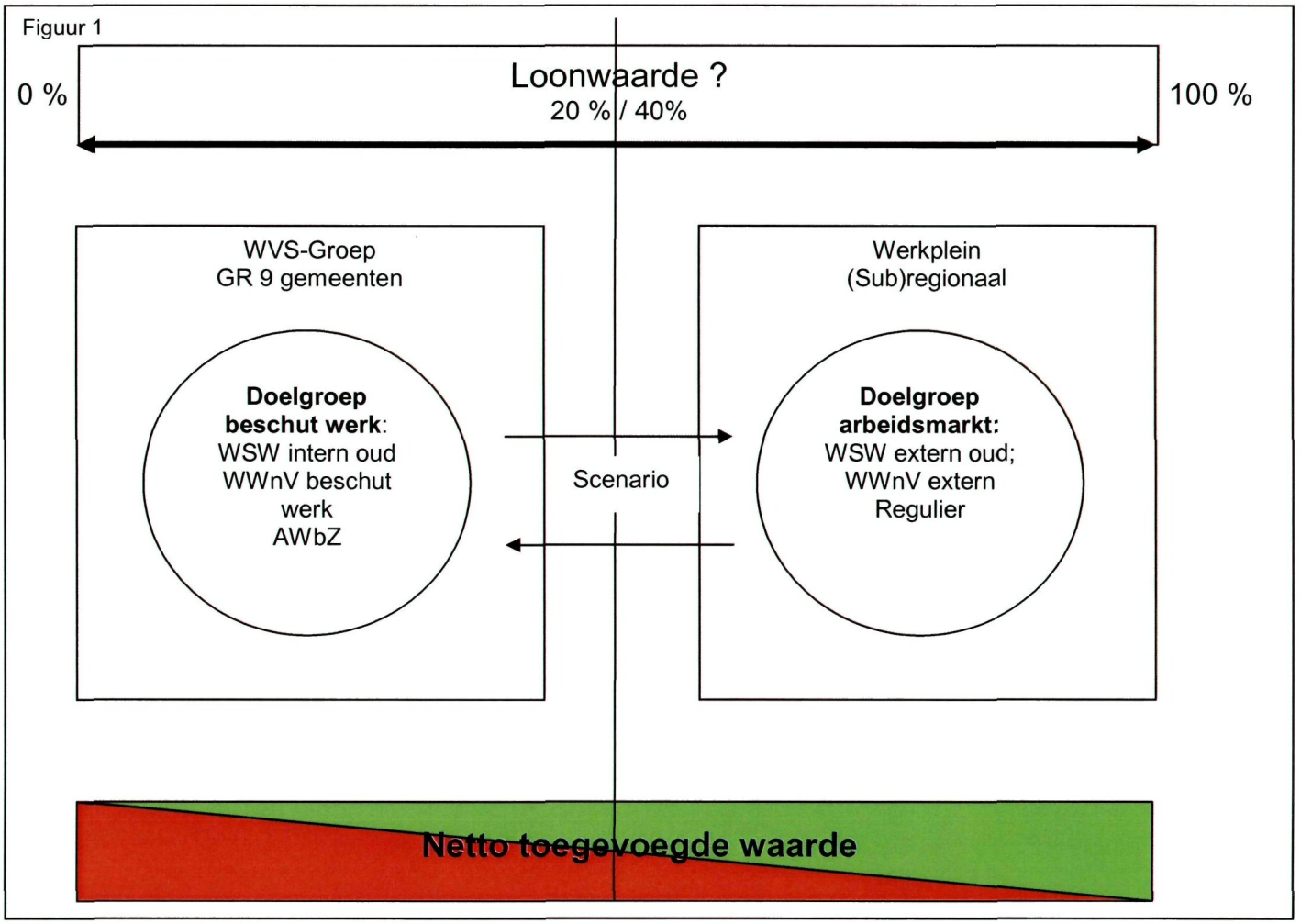
- De know-how van de WVS-Groep moet behouden blijven;

- De klant (werkgever en uitkeringsgerechtigde of SW-er) staat centraal en niet de organisatiestructuur van de GR;

- Het herstructureringsplan dient dusdanig opgesteld te worden dat er tussentijds bijgestuurd kan worden.

- We moeten keuzes maken, ook als dit betekent dat niet iedere gemeente dezelfde keuze maakt. Dit betekent dat iedere gemeente minimaal voor het scenario 'beschut werk' kiest en individueel of subregionaal kiezen voor individuele (inkoop) afspraken.

Een en ander is grafisch vormgegeven in figuur 1:



Vervolg (procedure)

Bovenstaande uitgangspunten geven richting en vormen de basis voor het herstructureringsplan SW. Het POHO WVS heeft de ambtelijke vertegenwoordiging opdracht gegeven bovenstaande uitgangspunten in samenwerking met de WVS uit te werken in een herstructureringsplan. Iroko zal ondersteunen bij het opstellen van het herstructureringsplan. Tevens wordt afstemming gezocht met de eigen visievorming WWnV van de gemeente Roosendaal. Om in aanmerking te komen voor het herstructureringsfonds dient iedere gemeente 25% van de totale kosten in te brengen als cofinanciering. De GR Sociale Werkvoorziening kan in totaal aanspraak maken op 10,7 miljoen euro (2012 t/m 2018), het aandeel van de gemeente Roosendaal is € 2.874.763. Rekening houdend met de cofinancieringverplichting betekent dit dat de gemeente Roosendaal tot en met 2018 in totaal € 958.254 dient vrij te maken voor de herstructurering SW. De raad wordt in april nader geïnformeerd over de inhoud van het herstructureringsplan en de financiële consequenties.

Afsluiting en ondertekening

Wij vertrouwen erop U hiermede voldoende te hebben geïnformeerd.
Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Roosendaal,
Namens dezen,
De wethouder voor welzijn,

C.W.M. Jongmans

Gemeente Roosendaal

Raadsvoorstel

Datum raadsvergadering:	7 maart 2012	**Agenda nr.:**	(in te vullen door griffie)
Portefeuillehouder:	Jongmans	**Registratiecode:**	(in te vullen door griffie)
Onderwerp:	1e begrotingswijziging 2012 van de GROGZ		

Aan de raad van de gemeente Roosendaal

Voorstel

Samenvatting:
De Gemeenschappelijke Regeling Openbare Gezondheidszorg West-Brabant (GROGZ) biedt de 1e wijziging op de begroting 2012 aan voor een zienswijze. De GROGZ stelt voor om in verband met aanpassingen in het landelijke kader het toezicht op de kinderopvang en peuterspeelzalen te intensiveren. De gemeente Roosendaal wenst het risicogestuurde toezicht zodanig aan te passen dat voortaan alle voorzieningen jaarlijks worden gecontroleerd en waarbij wordt gevarieerd met de inspectie-intensiteit om binnen het budget te blijven.

Wij stellen u voor:
1. Aan de GROGZ aan te geven dat de gemeente Roosendaal jaarlijks alle voorzieningen gecontroleerd wenst te hebben waarbij zodanig wordt gevarieerd met het aantal inspectie-uren dat dit binnen het beschikbare budget kan geschieden.
2. Voor het overige geen bemerkingen te maken.

Aanleiding

De Gemeenschappelijke Regeling Openbare Gezondheidszorg West-Brabant (GROGZ) biedt de 1e wijziging op de begroting 2012 aan voor een zienswijze. De GROGZ stelt voor om in verband met aanpassingen in het landelijke kader het toezicht op de kinderopvang en peuterspeelzalen te intensiveren. Dit toezicht geschiedt nu op basis van een risicoanalyse op de voorzieningen (peuterspeelzalen, gastouderbureaus etc.) en met een steekproef op gastouders. Nieuwe voorzieningen en gastouders worden overigens altijd gecontroleerd.

Kader

Landelijk wordt het kader vastgesteld. Dit is recent verscherpt.

Motivering / toelichting

De uitvoering van het toezicht op de voorzieningen op een risicogestuurde wijze blijft nodig om binnen de beschikbare budgetten deze taak te kunnen uitvoeren. Thans betekent dit dat niet alle voorzieningen jaarlijks worden geïnspecteerd. De gemeente Roosendaal wenst echter wel een jaarlijkse inspectie van alle voorzieningen waarbij de inspectie-intensiteit waar mogelijk wordt teruggebracht waardoor vrijkomende uren worden ingezet om meer voorzieningen te inspecteren. Hierbij blijft het beschikbare budget taakstellend.

Doel en evaluatie

De gemeente bewaakt met de GROGZ de uitkomsten van de inspecties.

Financiële aspecten en consequenties

In het gemeentefonds zijn middelen opgenomen voor de inspecties. Met ingang van 2012 is het incidentele deel hiervan structureel geworden en zijn nogmaals beperkt extra middelen toegevoegd. De kosten van de intensivering, circa € 25.000, kunnen worden gedekt uit de bestaande budgetten.

Communicatie

De GROGZ is per brief geïnformeerd over het collegestandpunt en zal worden geïnformeerd over de zienswijze van de raad.

Bijlagen

1. 1e Begrotingswijziging 2012 van de GROGZ.

Een ontwerpbesluit bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

Burgemeester en wethouders van Roosendaal,

De secretaris,
G.van Hofwegen (wnd)

De burgemeester,
mr. J.M.L. Niederer

Gemeente Roosendaal

Raadsbesluit

Datum raadsvergadering:	7 maart 2012	**Agenda nr.:**	(in te vullen door griffie)
Portefeuillehouder:	Jongmans	**Registratiecode:**	(in te vullen door griffie)
Onderwerp:	1e begrotingswijziging 2012 van de GROGZ		

De raad van de gemeente Roosendaal,

- Gezien het voorstel van het college van burgemeester en wethouders.
- Gelet op het advies van de raadscommissie Omgeving d.d. 15 februari 2012.

Besluit:

1. Aan de GROGZ aan te geven dat de gemeente Roosendaal jaarlijks alle voorzieningen gecontroleerd wenst te hebben waarbij zodanig wordt gevarieerd met het aantal inspectie-uren dat dit binnen het beschikbare budget kan geschieden.
2. Voor het overige geen bemerkingen te maken.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 7 maart 2012.

De griffier, De voorzitter,

Aan het college van B&W
T.a.v. de portefeuillehouder
Volksgezondheid

Kenmerk: nummer invullen
Datum: 8 december 2011
Behandeld door: Mark van Beers
Telefoonnummer: 076-5282211

Onderwerp: Aanbieding ontwerp 1e begrotingswijziging GROGZ 2012 t.b.v. zienswijze van de gemeenteraad

Geacht College,

Voor de uitvoering van de Wet kinderopvang (WKO) en voor het toezicht op de peuterspeelzalen (Wetsvoorstel OKE) zijn voor gemeenten vanaf 2012 structureel extra middelen beschikbaar. Het Ministerie van SZW heeft besloten deze hogere structurele middelen ter beschikking te stellen om het landelijk kader te kunnen uitvoeren. Dit is namelijk strenger geworden dan aanvankelijk verwacht, mede door de zedenzaak in Amsterdam (Hofnarretje) en de adviezen van de commissie Gunning. De genoemde middelen zijn bestemd voor uitvoeringstaken aan zowel gemeente- als GGD-zijde.
Om in de regio West-Brabant te kunnen voldoen aan deze nieuwe wettelijke eisen, inclusief het landelijk toezichtskader, is voor de uitvoering van de toezichtstaken door de GGD West-Brabant jaarlijks € 780.000 benodigd.

Het AB GROGZ heeft op 14 april 2011 besloten onder andere te bezuinigen op de basistaak THZ kindercentra door de invoering van risicogestuurd toezicht en het niet jaarlijks meer inspecteren van 25% alle voorzieningen. Doorrekening van deze uitgangspunten leidt ertoe dat dan voor de uitvoering van de toezichtstaken door de GGD West-Brabant jaarlijks € 630.000 nodig is.

Hierbij bieden wij u de 1e begrotingswijziging GROGZ 2012 aan betreffende extra structurele financiering voor de uitvoering van Technische Hygiënezorg (THZ) bij kindercentra. Bij de behandeling van deze ontwerp 1e begrotingswijziging GROGZ 2012 d.d. 24 november 2011 besloot het Algemeen Bestuur GROGZ deze vast te stellen, op voorwaarde dat er op korte termijn een dergelijke financiële onderbouwing per gemeente werd opgeleverd en de GGD op korte termijn inzicht kan geven in welke locaties in 2012 wel en niet worden gecontroleerd.

In aansluiting op dit laatste treft u als bijlage aanvullende (financiële) informatie aan met betrekking tot deze begrotingswijziging, tot op het niveau van de individuele gemeenten. Deze informatie is op 6 december 2011 tevens per mail aan alle gemeenten separaat aangeboden.

Centraal postadres

Postbus 3369
4800 DJ Breda

Telefoon: (076) 528 20 00
Telefax: (076) 521 60 62
Home page:
www.ggdwestbrabant.nl
Bankrek.: 55.92.47.443

Bezoekadres

Doornboslaan 225-227
4816 CZ Breda

Telefoon: (076) 528 20 00
Telefax: (076) 521 60 62

*8462
5*

Het Algemeen Bestuur heeft d.d. 24 november 2011 over de ontwerp 1e begrotingwijziging GROGZ 2012 als volgt besloten:

1. ermee in te stemmen dat de GGD West-Brabant inzake THZ bij kindercentra per 1 januari 2012 gaat werken volgens de uitgangspunten, voortkomend uit besluitvorming door het Algemeen Bestuur GROGZ d.d. 14 april 2011. Binnen de bezuinigingsopdracht is ervoor gekozen voor THZ te werken volgens het landelijk model risicogestuurd toezicht en daarnaast per gemeente ongeveer 25% van het reguliere jaarlijkse toezicht over te slaan. Hierdoor is de kwaliteit van de kinderopvangvoorzieningen in West-Brabant onvoldoende in beeld en wordt niet voldaan aan de wettelijke eisen.
2. ter dekking van de geraamde extra structurele kosten voor de uitvoering van de inspecties de gemeentelijke bijdrage THZ kindercentra (ad € 430.000) structureel uit te breiden met € 200.000 opdat jaarlijks € 630.000 beschikbaar is voor de uitvoering van het benodigde toezicht door de GGD West-Brabant.
3. Te bepalen dat verrekening met gemeenten plaats vindt door middel van een kostenverdeelsleutel per categorie inspecties op basis van het maximaal aantal kindplaatsen per gemeente.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en verzoeken u hierbij over de 1e begrotingswijziging GROGZ 2012 (Technische Hygiënezorg) de zienswijze van uw gemeenteraad in te winnen en deze uiterlijk 1 maart 2012 aan ons kenbaar te maken.

Het Algemeen Bestuur GROGZ zal, met inachtneming van de zienswijze van de 18 deelnemende gemeenten, op 12 april 2012 de 1e begrotingswijziging GROGZ 2012 betreffende extra structurele financiering voor de uitvoering van Technische Hygiënezorg definitief vaststellen en daarna aanbieden aan G.S. van Noord-Brabant.

Hoogachtend,

Namens het Dagelijks Bestuur
Dr. A.M.A. Houtman Mba, directievoorzitter

Aanvullende informatie begrotingswijziging 2012 THZ kindercentra

Begrotingswijziging THZ 2012 en doorrekening beschikbare budget
De GGD voert toezicht uit bij de ongeveer 470 kindercentra, 170 peuterspeelzalen, 35 gastouderbureaus en bij een steekproef onder de bijna 2.000 gastouders (aantal voorzieningen per 1-8-2011). Gemiddeld starten jaarlijks 65 nieuwe voorzieningen en 150 nieuwe gastouders.

Met het voorgestelde budget van € 630.000 voert de GGD:
- volledig toezicht uit in 65 nieuwe voorzieningen en bij 150 nieuwe gastouders
- een minimale steekproef uit van 5% van de gastouders per gemeente
- risicogestuurd toezicht uit volgens het landelijk model (gemiddelde inspectieduur van 12 uren) in ongeveer 75% van de reeds eerder bezochte voorzieningen. Uitgaande van 675 voorzieningen kunnen maximaal 517 voorzieningen worden geïnspecteerd.

Deze uitgangspunten zijn in onderstaande tabel doorgerekend.

Tabel: Doorrekening op basis van indicatoren uit bezuinigingsbesluit

Soort inspectie	***Tarief***	***Aantal***	***Totaal***
Risicogestuurd toezicht in kindercentra, gastouder-bureau's en peuterspeelzalen	€ 934	517	€ 482.878,00
Nieuwe voorziening: na melding	€ 594	65	€ 38.610,00
Nieuwe voorziening: na start exploitatie	€934	50	€ 46.700,00
Gastouder (documentenonderzoek/TKA)	€ 61,25	150	€ 9.187,50
Gastouder (praktijktoets/ TKB)	€ 267,50	200	€ 53.500,00
			€ 630.875,50

Kostenverdeelsleutel per gemeente
De kostenverdeelsleutel van de gemeentelijke bijdrage (€ 630.000) vindt plaats op basis van de jaarlijks aangeleverde gegevens door de gemeenten ten behoeve van de ontwerpbegroting. Voor de gemeentelijke bijdrage 2012 was de peildatum 1-1-2011.
De kostenverdeelsleutel vindt plaats op basis van het aantal kindplaatsen (kindercentra en (per 2013) peuterspeelzalen) en het aantal gastouderbureaus en gastouders. Zie bijlage I voor de kostenverdeelsleutel 2012.

Overslaan van voorzieningen in 2012
Concreet betekent dit dat de GGD met het voorgestelde budget in 2012 in iedere gemeente ongeveer 25% van het reguliere toezicht overslaat.
Tijdens het gezamenlijke overleg tussen ambtenaren, belast met kinderopvang, en GGD van 29-11-11 is afgesproken dat de GGD in de eerste helft van januari 2012 van alle reeds eerder bezochte voorzieningen een risicoprofiel opmaakt. Vóór 1 februari 2012 bereiden de lokale ambtenaar, belast met kinderopvang, en de GGD gezamenlijk een advies voor welke voorzieningen in die gemeente in 2012 zouden kunnen worden overgeslagen; de besluitvorming over dit advies is de verantwoordelijkheid van elke individuele gemeente. In onderstaande tabel worden de aantallen voorzieningen per gemeente volgens de GGD-registratie weergegeven.

	Gastouderbureau's	*Kindercentra*	*Peuterspeelzalen*	*Totaal aantal voorzieningen*	*Aantal inspecties 2012***	*Aantal overslaan 2012*
Aalburg	2	8	4	14	11	3
Alphen-Chaam	1	11	3	15	11	4
Baarle-Nassau	0	3	2	5	4	1
Bergen op Zoom	4	46	19	69	52	17
Breda	6	161	21	188	143	45
Drimmelen	0	21	0	21	16	5
Etten-Leur	3	27	8	38	29	9
Geertruidenberg	0	17	3	20	15	5
Halderberge	0	18	6	24	18	6
Moerdijk	3	26	14	43	33	10
Oosterhout	1	34	22	57	43	14
Roosendaal	9	55	23	87	66	21
Rucphen	2	7	5	14	11	3
Steenbergen	0	14	6	20	15	5
Werkendam	1	13	5	19	14	5
Woensdrecht	0	18	0	18	14	4
Woudrichem	2	10	5	17	13	4
Zundert	0	7	4	11	8	3
Totaal	***34***	***496***	***150***	***680***	***516***	***164***

*** Peildatum aantal voorzieningen 01-12-11**

****Aantal reguliere inspecties die met het beschikbare budget (€ 630.000) kunnen worden gerealiseerd. Zie tekst AB begrotingswijziging THZ 2012.**

Aanvullende dienstverlening

Indien een gemeente wenst dat de GGD alle reguliere voorzieningen bezoekt, dan kan een offerte op maat worden opgevraagd bij mw. E. Lodder, Programmamanager Gezonde en Veilige Leefomgeving (e.lodder@ggdwestbrabant.nl).

Bijlage I

gemeenten	aantal gastouders	gemeentelijke bijdrage gastouders obv aantal gastouders	aantal gastouderbureaus	gemeentelijke bijdrage Gastouderbureau's obv aantal gastouderbureaus	aantal kindplaatsen	gemeentelijke bijdrage Kindercentra obv aantal kindplaatsen	aantal peuterspeelzalen	gemeentelijke bijdrage Peuterspeelzalen obv aantal peuterspeelzalen	totaal gemeentelijke bijdrage THZ 2012
Aalburg	44	€ 1.540	1	€ 711	142	€ 3.262	4	€ 3.945	€ 8.448
Alphen-Chaam	35	€ 1.225	1	€ 711	178	€ 4.089	3	€ 2.959	€ 8.215
Baarle-Nassau	23	€ 805	0	€ 0	84	€ 1.930	2	€ 1.972	€ 4.287
Bergen op Zoom	117	€ 4.095	4	€ 2.843	1.770	€ 40.660	19	€ 18.738	€ 62.888
Breda	445	€ 15.576	6	€ 4.264	5.909	€ 135.742	31	€ 30.573	€ 195.990
Drimmelen	59	€ 2.065	0	€ 0	493	€ 11.325	6	€ 5.917	€ 19.523
Etten-Leur	125	€ 4.375	3	€ 2.132	1.127	€ 25.889	8	€ 7.890	€ 42.061
Geertruidenberg	62	€ 2.170	0	€ 0	411	€ 9.441	3	€ 2.959	€ 16.548
Halderberge	62	€ 2.170	14	€ 9.949	646	€ 14.840	7	€ 6.903	€ 33.732
Moerdijk	89	€ 3.115	3	€ 2.132	596	€ 13.691	13	€ 12.821	€ 27.400
Oosterhout	183	€ 6.405	1	€ 711	1.205	€ 27.681	21	€ 20.710	€ 47.320
Roosendaal	187	€ 6.545	9	€ 6.396	1.692	€ 38.869	15	€ 14.793	€ 69.771
Rucphen	61	€ 2.135	2	€ 1.421	179	€ 4.112	5	€ 4.931	€ 12.864
Steenbergen	0	€ 0	0	€ 0	539	€ 12.382	6	€ 5.917	€ 17.777
Werkendam	125	€ 4.375	1	€ 711	374	€ 8.592	5	€ 4.931	€ 19.781
Woensdrecht	42	€ 1.470	0	€ 0	539	€ 12.382	4	€ 3.945	€ 18.869
Woudrichem	95	€ 3.325	1	€ 711	241	€ 5.536	5	€ 4.931	€ 12.912
Zundert	37	€ 1.295	0	€ 0	274	€ 6.294	4	€ 3.945	€ 12.491
TOTAAL	**1.791**	**€ 62.688**	**46**	**€ 32.690**	**16.399**	**€ 376.718**	**161**	**€ 158.780**	**€ 630.876**

1. Bovenvermelde aantallen worden jaarlijks bij de gemeenten opgevraagd. Deze aantallen zijn afkomstig uit de invulformats voor de lokale THZ-gegevens ten behoeve van de ontwerpbegroting 2012
2. Peildatum was 1-1-2011
3. De kostenverdeelsleutel voor de peuterspeelzalen vindt eenmalig plaats op basis van het aantal peuterspeelzalen; het aantal kindplaatsen is in deze fase nog niet beschikbaar, maar zal wel gebruikt worden voor de begroting 2013

Gemeente Roosendaal

Raadsvoorstel

Datum raadsvergadering:	7 maart 2012	**Agenda nr.:**	(in te vullen door griffie)
Portefeuillehouder:	Adriaansen	**Registratiecode:**	(in te vullen door griffie)
Onderwerp:	Leefbare Wijken en Dorpen, jaarschijf 2012		

Aan de raad van de gemeente Roosendaal

Voorstel

In het kader van "Vitale wijken en dorpen" zijn wijk- en dorpsperspectieven en actieplannen opgesteld. De uitvoering hiervan wordt voor een groot deel met bestaande menskracht en middelen van de gemeente en van samenwerkingspartners gerealiseerd. In de Bestemmingsreserve Majeure Opgaven is geld gereserveerd om de leefbaarheid te versterken. Dit voorstel betreft de inzet van middelen uit de bestemmingsreserve in 2012. Het gaat om activiteiten gericht op het uitvoeren van de wijk- en dorpsperspectieven en actieplannen en gericht op de organisatie van het wijkgericht werken.

Wij stellen u voor:

1) De begrotingswijziging Leefbare Wijken en Dorpen jaarschijf 2012 vast te stellen.

Aanleiding

In nauwe samenwerking met bewoners en organisaties is in 2011 voor elk gebied een wijk- of dorpsperspectief en een bijbehorend actieplan 2012 opgesteld. Via wijkgericht werken wordt de gemeentelijke inzet bij de uitvoering daarvan vormgegeven. Voor het realiseren van het wijkgericht werken zijn in de Bestemmingsreserve Majeure Opgaven middelen gereserveerd. Om deze daadwerkelijk te kunnen inzetten, is een begrotingswijziging nodig.

Kader

Het kader voor de voorgestelde begrotingswijziging wordt gevormd door:

- Vitale wijken en dorpen is een speerpunt van het collegeprogramma "Duurzaam Kiezen;
- De wijk- en dorpsperspectieven en bijbehorende actieplannen voor 2012;
- De begroting en de bestemmingsreserve Majeure Opgaven/Leefbare Wijken en Dorpen.

Bij de vaststelling van de meerjarenbegroting zijn middelen gereserveerd voor de realisatie hiervan, zowel via de reguliere begroting als via de Bestemmingsreserve Majeure Opgaven. Om de middelen uit de Bestemmingsreserve beschikbaar te stellen, is een begrotingswijziging nodig. Dit is een bevoegdheid van de raad.

Motivering / toelichting

Wijkgericht werken heeft als doel het behouden en versterken van de leefbaarheid van wijken en dorpen. Daarbij willen we aansluiten op de vragen van bewoners en organisaties, zodat juist die zaken worden aangepakt, die voor het betreffende gebied het belangrijkst zijn. Dit vraagt om maatwerk en flexibiliteit in de uitvoering.
De wijk- en dorpsperspectieven vormen de weerslag van de gezamenlijke doelen m.b.t. de leefbaarheid in een wijk of een dorp en zijn een stip aan de horizon voor de ontwikkeling van ieder gebied. Ze kijken vooruit tot 2018. Op basis hiervan worden de komende jaren keuzes gemaakt, prioriteiten gesteld en actieplannen uitgevoerd. In elk perspectief wordt het eigene van de wijk (incl. sterktes en zwaktes) beschreven en worden voor verschillende leefbaarheidsthema's lange termijndoelen benoemd. Er wordt focus aangebracht door de maximaal 5 belangrijkste sleutelprojecten te formuleren, die bijdragen aan de leefbaarheid van de wijk of het dorp.
De sleutelprojecten zijn uitgewerkt in een agenda voor het komend jaar: de wijk- en dorpsactieplannen 2012. Bij elk sleutelproject is aangegeven welke activiteiten in 2012 worden gerealiseerd. Ook is, in samenspraak met de bewoners en organisaties, aangegeven wie per deelproject als "trekker" of "betrokkene" bijdraagt aan de realisatie.
De uitwerking van wijkperspectieven, wijkactieplannen en de wijkgerichte reguliere inzet van de gemeente worden door het college opgepakt. De wijkperspectieven zijn in samenspraak met verschillende betrokkenen uit de wijken en dorpen (bewoners en organisaties) tijdens bijeenkomsten in de wijken vastgesteld.

De gemeentelijke inzet is door ons college vastgesteld en de gemeentelijke planningen verwerkt. Het grootste deel van de activiteiten uit de actieplannen wordt via reguliere werkzaamheden gerealiseerd. Hiervoor worden zowel reguliere middelen, als middelen uit de bestemmingsreserve Majeure Opgave Leefbare Wijken en Dorpen ingezet. De middelen uit de bestemmingsreserve worden voor de volgende activiteiten ingezet:

Organisatie wijkgericht werken:	
- Voorzetting en uitbreiding bereik bewonersvouchers	60.000
- Knelpuntenpot wijkgericht werken	38.250
- Communicatie (nieuwsbrieven, bijeenkomsten, vernieuwende vormen van communicatie/social media, inzet communicatieadviseur)	70.000
- Opleiding/coaching medewerkers	35.000
Korte termijn wijkaanpak:	
- Pilots “samenwerking gemeente-bewoners in beheer en onderhoud openbare ruimte” (Het Talent, Kroeven 505/506, overige projecten)	150.000
- Buurtcoaches	25.000
- Buurtbemiddeling	35.000
- Transitie buurthuizen	150.000
Lange termijn hervormingen:	
- Vice Versa, buurtonderneming van Westrand	62.500
- Realisatie samenwerkingsvormen als Vice Versa in Langdonk en Kroeven	100.000
- Aanpassingen centrum Westrand	90.000
Algemene kosten:	
- Subsidieverwerving en -rapportages, kennisdeling en -ontwikkeling, MKBA	78.750
Totaal	894.500

In de bijlage bij dit voorstel worden de verschillende posten nader toegelicht. Niet-bestede middelen vloeien terug naar de bestemmingsreserve Majeure Opgave Leefbare Wijken en Dorpen.

Doel en evaluatie

Doel van dit voorstel is de middelen uit de bestemmingsreserve Majeure Opgave leefbare wijken en dorpen, en die al zijn opgenomen in de begroting, vrij te geven voor besteding in 2012 ten behoeve van het wijkgericht werken. Evaluatie volgt via de bestuursrapportage en na afloop van het jaar via de jaarrekening.

Financiële aspecten en consequenties

In totaal wordt uit de Bestemmingsreserve Majeure Opgaven/Leefbare wijken en dorpen via dit voorstel € 894.500 beschikbaar gesteld in 2012. In de begroting is al rekening gehouden met het benutten van deze middelen ten laste van de bestemmingsreserve Majeure Opgaven/Leefbare Wijken en Dorpen. Dit voorstel heeft geen effect op de begroting.

Communicatie

Over de inzet in de wijken en dorpen en de voortgang van het wijkgericht werken wordt op verschillende wijzen met de bewoners gecommuniceerd. Specifiek over de nu voorliggende begrotingswijziging is geen verdere communicatie voorzien.

Bijlagen

1. Op www.roosendaal.nl vindt u onder “uw wijk/dorpsperspectief” voor alle gebieden een perspectief en het bijbehorend actieplan.
2. Als bijlage bij dit voorstel vindt u een nadere toelichting op de verschillende posten die vanuit de bestemmingsreserve Majeure Opgaven worden gedekt.

Een ontwerpbesluit met bijbehorende begrotingswijziging bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

Burgemeester en wethouders van Roosendaal,

De waarnemend secretaris,
G. van Hofwegen

De burgemeester,
mr. J.M.L. Niederer

Gemeente Roosendaal

Raadsbesluit

Datum raadsvergadering:	7 maart 2012	**Agenda nr.:**	(in te vullen door griffie)
Portefeuillehouder:	Adriaansen	**Registratiecode:**	(in te vullen door griffie)
Onderwerp:	Leefbare Wijken en Dorpen, jaarschijf 2012		

De raad van de gemeente Roosendaal,

- Gezien het voorstel van het college van burgemeester en wethouders.
- Gelet op het advies van de raadscommissie Omgeving d.d. 15 februari 2012.

Besluit:

1. De begrotingswijziging Leefbare Wijken en Dorpen jaarschijf 2012 vast te stellen.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 7 maart 2012.

De griffier, De voorzitter,

Bijlage: Toelichting op activiteiten die vanuit de Bestemmingsreserve Majeure Opgave Leefbare Wijken en Dorpen worden bekostigd.

Organisatie wijkgericht werken

- *Voortzetting Bewonersvouchers, uitbreiden bereik* 60.000
  In 2011 is begonnen met Bewonersvouchers. Per wijk/dorp kunnen bewoners-platforms t.b.v. leefbaarheidsinitiatieven aan bewoners, ondernemers en verenigingen vouchers toekennen. Hiermee garanderen zij een bijdrage, indien daar ook eigen inzet van initiatiefnemers tegenover staat. Op deze manier wordt bewonersinitiatief gestimuleerd, en wordt de besluitvorming en sturing geheel aan platforms overgelaten. In 2012 is opnieuw € 2500 per wijk beschikbaar. De evaluatie over het eerste jaar vindt in februari plaats. Als die daar aanleiding toe geeft, breiden we het bereik van de vouchers (en de omvang ervan) pas daadwerkelijk uit.

- *Aanvulling knelpuntenpot wijkgericht werken* 38.250
  In 2011 is een knelpuntenpot gevormd voor leefbaarheidsinitiatieven of onverwachte knelpunten in de wijken, wanneer in reguliere budgetten onvoldoende ruimte zit. Dit bedrag wordt ingezet om de knelpuntenpot in de reguliere begroting aan te vullen tot een totaalbedrag van 70.000 euro. Dit is gelijk aan de inzet in 2011. De knelpuntenpot wordt niet op voorhand verdeeld en naar gebied geoormerkt, maar wordt gebruikt om zich onverwacht voordoende kansen of problemen die gerelateerd zijn aan de wijk- en dorpsperspectieven, op te lossen.

- *Communicatie* 70.000
  Ter ondersteuning van de wijkmanagers en de wijkwethouders, voor het beheer en onderhoud van de website en de wijkkranten, en ten behoeve van advisering aan alle projectleiders van de verschillende deelprojecten, is gemiddeld gedurende 2 à 3 dagen per week inzet vanuit communicatie nodig. Deze is in dienst van de gemeente en wordt betaald uit dit budget (50.000 euro incl. overhead). Naast personeelslasten is 20.000 euro beschikbaar voor de wijkkranten, inzet van social media, nieuwsbrieven en andere aan communicatie gerelateerde kosten.

- *Opleiding/begeleiding/coaching medewerkers* 35.000
  Wijk- en vraaggericht werken, waarbij samenwerking met bewoners en organisaties, maatwerk en flexibiliteit voorop staat, vraagt om nieuwe kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers.

Korte termijn wijkaanpak

- *Samenwerking gemeente-bewoners-scholen in beheer openbare ruimte* 150.000
  Bewoners, scholen en/of organisaties en gemeente werken samen een inrichtings- en beheerplan voor een deel van de openbare ruimte uit. Het beheer en onderhoud wordt daarna voor een langere periode door de deelnemende organisaties en/of bewoners uitgevoerd; de gemeentelijke inzet beperkt zich dan tot de initiële inrichting en de zwaardere/grootschaliger onderhoudswerkzaamheden. Dit moet resulteren in een betere aansluiting op de vraag en betrokkenheid vanuit de wijk en op termijn tot een besparing op het onderhoudsbudget. Begonnen wordt met een tweetal projecten in Langdonk (Het Talent) en Kroeven (505/506). Voor 2012 is daarnaast budget opgenomen voor nog enkele projecten.

  Onderdeel van de projecten is ook het formuleren van een aanpak, werkwijze en financieringsmogelijkheid voor vergelijkbare projecten elders in de gemeente. Wanneer rond alle basisscholen een vergelijkbaar project kan worden gerealiseerd, betreft dit een potentiële reductie van het areaal waar de gemeente het beheer voert van 10%. De ervaringen van 505/506 worden gebruikt om – binnen de beschikbare onderhouds- en wijkbudgetten – ook op andere plaatsen beheer door bewoners te stimuleren.

- *Buurtcoaches* 25.000
  In verschillende wijken zijn buurtcoaches actief. Dit zijn bewoners van de wijk die tegen een beperkte vrijwilligersvergoeding toezien op de veiligheid en leefbaarheid, mensen wanneer nodig aanspreken op hun gedrag, en misstanden of overlast-situaties melden bij gemeente en politie. De inzet van deze buurtcoaches wordt in 2012 voortgezet.

- *Buurtbemiddeling* 35.000
  Samen met AramisAlleewonen heeft de gemeente al eerder vormgegeven aan buurtbemiddeling. Gekwalificeerde vrijwilligers uit de wijken bemiddelen vroegtijdig bij conflicten, waarmee escalatie wordt voorkomen en de veiligheid wordt versterkt. Het project wordt in 2012 via samenwerking in Het Punt voortgezet.

- *Transitie buurthuizen* 150.000
  Op de buurthuizen is een flinke bezuiniging ingeboekt in de Agenda van Roosendaal. Om dit te kunnen realiseren, maken de buurthuisbesturen een ondernemingsplan. Hierin werken zij uit welke maatregelen nodig zijn om ook in de toekomst hun rol te kunnen blijven vervullen. In overleg met een door de gemeente aangestelde procesmanager worden maatregelen uitgewerkt, die nodig zijn om deze transitie mogelijk te maken. Ter dekking van de kosten van de procesmanager – die overigens niet extern wordt gehuurd maar vanuit de bestaande formatie wordt ingezet - en de transitiemaatregelen wordt eenmalig een bedrag van maximaal 150.000 euro gereserveerd. Primair is dit bestemd voor zaken op organisatorisch, juridisch, technisch of bouwkundig gebied. Structurele beheerskosten kunnen hier niet uit worden betaald: daarvoor is het in de reguliere begroting opgenomen bedrag bedoeld.

<u>Lange termijn hervormingen</u>

- *Vice Versa, buurtonderneming van Westrand* 62.500
  Tot vaststelling van dit bedrag is al besloten in 2010, waarna de inzet voor de periode 2010-2012 van zowel de gemeente als van AramisAlleewonen is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Omdat de dekking via de bestemmingsreserve verloopt is herbevestiging van het dit jaar in te zetten bedrag via dit voorstel nodig. De pilot Vice Versa wordt eind 2012 afgerond. Vice Versa richt zich op het versterken van de samenwerking tussen organisaties die zich met de ontwikkeling van Westrand bezighouden, met het “ontdubbelen” van taken en het “ontvlechten” van procedures en regels die de ontwikkeling van bewoners in de weg staan. In Vice Versa werken medewerkers van gemeente, SIW, AramisAlleewonen (AAW) en Traverse samen aan het verbeteren van de wijk.

- *Realisatie samenwerkingsvormen á la Vice Versa in Kroeven en Langdonk* 100.000
  In 2012 gaan we na of en op welke wijze de samenwerking met bewoners en met en tussen andere organisaties in de wijken kan worden versterkt, op een vergelijkbare manier als in Westrand (Vice Versa). Door menskracht en middelen samen te voegen, moet niet alleen veel sterker vraaggericht worden gewerkt, maar is het ook de bedoeling efficiencyvoordelen te behalen. De deelnemende partners kunnen, afhankelijk van de situatie in de wijk, per gebied verschillen. Het is de bedoeling dat op lange termijn met minder middelen van elke individuele partner toch een goed aanbod van diensten, passend op de lokale vraag, in stand blijft. AramisAlleewonen heeft ten behoeve van deze ontwikkeling eenzelfde bedrag als de gemeente gereserveerd. De eerste helft van 2012 wordt besteed aan planontwikkeling, in de tweede helft wordt gestart met de uitvoering.

- *Aanpassingen centrum Westrand.* 90.000
  Gelijktijdig aan de vestiging van een opvang voor chronisch verslaafden wordt een impuls aan het winkelcentrum gegeven. Hiervoor is eenmalig een bedrag van 90.000 uit de Majeure Opgave beschikbaar. Het betreft hier een overheveling uit 2011, toen dit bedrag was geraamd ten laste van de jaarschijf 2011 van deze reserve.

Algemene kosten

- Subsidieverwerving en –rapportages (incl. accountantskosten), kosten presentaties/bijeenkomsten, kosten kennisdeling en kennisontwikkeling, waaronder “MKBA-methodiek”: De “MKBA-methodiek” is een manier om de maatschappelijke kosten en baten inkaart te brengen, daar mogelijk ook op te sturen en monitoren, en om inzichtelijkte maken bij welke partijen kosten en baten neerslaan. Voor fysieke projecten is de KBA een beproefde methode, op maatschappelijk vlak is dit nog volop in ontwikkeling. Het ministerie van BZK heeft in andere gemeenten een MKBA “1 gezin 1 plan” ontwikkeld, en biedt Roosendaal de mogelijkheid deze kennis te benutten en verder uit te bouwen. Via subsidie en bijdrage Aramis wordt 75% van de kosten hiervoor gedekt.	78.750

BEGROTINGSWIJZIGING **GEMEENTE ROOSENDAAL**

Jaar:	2012
Begr. wijz.	13

Leefbare wijken en dorpen jaarschijf 2012

De raad van de gemeente Roosendaal besluit de begroting van lasten en baten voor bovengenoemd dienstjaar te wijzigen als volgt:

Grootboeknr.	kostenplaats / machtiging	Project. nr.	Progr. nr.	omschrijving	2012 Lasten	2012 Baten	2013 Lasten	2013 Baten	2014 Lasten	2014 Baten	2015 Lasten	2015 Baten
				Organisatie wijkgericht werken								
434380	6620213		1	Vouchers sleutelprojecten	60.000							
434380	6620213		1	Knelpuntenpot	38.250							
434301	6620217		1	Opleidingen betrokken medewerkers	35.000							
434380	6620213		1	Communicatie	70.000							
				Korte termijn wijkaanpak								
434380	6620212		1	Pilots samenwerking gemeente-bewoners in beheer en onderhoud openbare ruimten	160.000							
842301	6620212		1	Bijdrage derden; AramisAlleeWonen		10.000						
434380	6620211		1	Buurtbemiddeling	35.000							
442502	6620211		1	Buurtcoaches	25.000							
434380	6620217		1	Transitie buurthuizen	150.000							
				Lange termijn hervormingen								
434380	6620216		1	Bijzondere activiteiten; bijdrage aan buurtonderneming	62.500							
434380	6620216		1	Bijzondere activiteiten	62.500							
842301	6620216		1	Bijdrage derden; AramisAlleeWonen		62.500						
434380	6620217		1	Realisatie buurtonderneming Kroeven / Langdonk	100.000							
434380	6620212		1	Aanpassing centrum Westrand	90.000							
				Algemene kosten								
434380	6620218		1	Subsidieverwerving en -rapportage, kennisdeling- en ont	90.000							
842301	6620218		1	Bijdrage derden; AramisAlleeWonen		3.750						
841101	6620218		1	Bijdrage min BZK		7.500						
				Mutaties reserves								
860000	6980140		12	Onttrekking BR majeure opgaven LWD		894.500						
					978.250	**978.250**	-	-	-	-	-	-
				INVESTERINGEN / FINANCIERING :								
460000	9980246			Onttrekking BR majeure opgaven LWD	894.500							

GROENLINKS
ZIN IN DE TOEKOMST

MOTIE KINDERPARDON

De gemeenteraad van Roosendaal in vergadering bijeen op 7 maart 2012

Constaterende dat:

- er brede maatschappelijke steun is voor een kinderpardon in de Nederlandse samenleving
- ruim 115.000 mensen de petitie www.kinderpardon.nu ondertekenden
- de gemeenteraad met deze motie de initiatiefwet van PvdA en CU ondersteunt die nu voor advies bij de Raad van State ligt

Overwegende dat:

- het wezensvreemd is om asielkinderen die geworteld en geïntegreerd zijn in Nederland terug te sturen naar het land van hun ouders
- er in de politiek en in de media veel aandacht is voor individuele 'gevallen'
- maar dat gestreefd moet worden naar een structurele oplossing voor de hele groep van naar schatting 1500 kinderen die dit betreft

Besluit het College op te dragen:

- om bij de minister voor Immigratie & Asiel aan te dringen op een kinderpardon

En gaat over tot de orde van de vergadering.

Namens de fractie van GroenLinks, Klaartje Koenraad
Namens de fractie Nieuwe Democraten, Ton Schijvenaars

Gemeente Roosendaal

Raadsvoorstel

Datum raadsvergadering:	7 maart 2012	**Agenda nr.:**	(in te vullen door griffie)
Portefeuillehouder:	Burgemeester	**Registratiecode:**	(in te vullen door griffie)
Onderwerp:	Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020		

Aan de raad van de gemeente Roosendaal

Voorstel

Samenvatting:
Het bestuur van de Regio West-Brabant heeft gereageerd op de zienswijze van de Roosendaalse gemeenteraad op de concept - Strategische Agenda West-Brabant (SAWB) 2012-2020.

Wij stellen u voor als reactie de bijgevoegde brief aan de RWB te sturen waarin er ingestemd wordt met de reactie op de door Roosendaal ingebrachte opmerkingen en de RWB wordt gevraagd een top 5 prioriteitenlijst in de Strategische Agenda op te nemen en de raden in positie te brengen bij het vaststellen van die prioriteiten en bij de vaststelling van het Uitvoeringsprogramma.

Aanleiding

Het bestuur van de Regio West-Brabant heeft gereageerd op de zienswijze van de Roosendaalse gemeenteraad op de concept-Strategische Agenda West-Brabant (SAWB) 2012-2020. De raad wordt gevraagd voor 20 januari 2012 aan te geven of zij zich kunnen vinden in die reactie. In de commissie Bestuur van 15 december 2011 heeft burgemeester Niederer aangegeven vanuit het college alvast een reactie te sturen, onder voorbehoud van goedkeuring door de raad. De VVD fractie heeft vooruitlopend op bespreking in de raad een motie ingediend over prioritering binnen de SAWB. Die is op 21 december door de raad aanvaard.

Kader

De opmerkingen van de gemeenteraad voor zover die betrekking hadden op de inhoud van de Strategische Agenda zijn adequaat verwerkt. De gevraagde prioritering binnen de SAWB heeft niet plaats gevonden en wordt nu alsnog aan de RWB gevraagd naar aanleiding van de motie van de VVD fractie die 21 december door de raad is aangenomen.

Motivering / toelichting

De Roosendaalse belangen komen voldoende terug in het visiedeel van de Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020, op prioritering binnen de SAWB en de positie van de raad bij prioritering en vaststelling Uitvoeringsprogramma na..

Doel en evaluatie

De gemeenteraad in staat stellen een reactie te geven op de antwoorden van het DB van de RWB op de Roosendaalse zienswijze op het concept Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020, visiedeel.

Financiële aspecten en consequenties

Niet van toepassing, komen pas aan de orde in de regionale bestuursopdrachten.

Communicatie

De zienswijze van de raad zal per brief kenbaar worden gemaakt aan de GR-RWB.

Bijlagen

1. Reactie Dagelijks Bestuur Regio West Brabant op zienswijze gemeente Roosendaal.
2. Motie prioritering Startegische Agenda West-Brabant 2012 – 2020
3. Brief aan bestuur RWB met reactie.

Een ontwerpbesluit bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

Burgemeester en wethouders van Roosendaal,

De secretaris De burgemeester,

Gemeente Roosendaal

Raadsbesluit

Datum raadsvergadering:	7 maart 2012	**Agenda nr.:**	(in te vullen door griffie)
Portefeuillehouder:	Burgemeester	**Registratiecode:**	(in te vullen door griffie)
Onderwerp:	Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020		

De raad van de gemeente Roosendaal,

- Gezien het voorstel van het college van burgemeester en wethouders.

- Gelet op het advies van de raadscommissie Bestuur d.d. 29 februari 2012.

Besluit:

In te stemmen met bijgaande antwoordbrief aan de RWB waarin er ingestemd wordt met de reactie op de door Roosendaal ingebrachte opmerkingen en de RWB wordt gevraagd een top 5 prioriteitenlijst in de Strategische Agenda op te nemen en de raden in positie te brengen bij het vaststellen van die prioriteiten en bij de vaststelling van het Uitvoeringsprogramma.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 7 maart 2012.

De griffier, De voorzitter,

Gemeente Roosendaal
College van burgemeester en wethouders
Postbus 5000
4700 KA ROOSENDAAL

Uw kenmerk	:		Datum	:	12 december 2011
Ons kenmerk	:	2011-955	Contactpersoon	:	W.A.L. Reijlink
Betreft	:	Reactie Dagelijks Bestuur Regio West-Brabant op zienswijze gemeente Roosendaal	Telefoonnummer	:	076 – 502 72 00
			Bijlage	:	-1-

Geacht college,

U heeft tot oktober de mogelijkheid gekregen om te reageren op de concept Strategische Agenda West-Brabant 2012 – 2020. Het document dat de komende jaren leidend zal zijn bij de strategische ontwikkeling van West-Brabant is in nauwe samenwerking met u, de gemeenteraden en externe partners (ondernemers en onderwijs) opgesteld en heeft betrekking op het West-Brabant waar u deel van uitmaakt en invloed op heeft. Uw interesse en het belang van de (Strategische Agenda) West-Brabant 2012 - 2020 heeft u getoond door niet alleen gebruik te maken van de mogelijkheid om een zienswijze in te dienen op het concept Visiedeel, maar ook door mee te denken bij de totstandkoming van dit concept Visiedeel.

De zienswijze die u heeft aangedragen hebben wij bekeken en voorzien van een antwoord hoe wij denken hiermee om te kunnen en willen gaan. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen in het Visiedeel. Ook nogal wat zienswijzen, stellen wij voor, verdienen aandacht bij de uitwerking van het Visiedeel en wel via het uitvoeringsprogramma. Dit uitvoeringsprogramma verwachten wij eind eerste kwartaal klaar te hebben en dan ook weer met u te kunnen delen. Ter uwer informatie is de nota van antwoord toegevoegd, waarin alle zienswijzen van de raden, maar ook van onze externe partners, zijn gebundeld.

Algemene reactie Dagelijks Bestuur
Vanuit de gemeenteraden zijn er enkele algemene en breed gedragen inzichten aan Regio West-Brabant meegegeven. Deze inzichten zullen we in eerste instantie weergeven en toelichten hoe deze inzichten zijn verwerkt in de Strategische Agenda.

Abstractieniveau
U heeft aangegeven dat de visie op een hoog abstractieniveau is opgesteld. Dit abstractieniveau is noodzakelijk om voor de lange termijn (2020) een vergezicht, stip op de horizon, te kunnen geven. In het Uitvoeringsprogramma 2012 -2013 is een gedetailleerde lijst van projecten weergegeven die zullen worden uitgevoerd om tot de daadwerkelijke uitvoering van de Strategische Agenda te komen. Bij de uitvoering van deze projecten zal op voorhand een prioritering, synchronisatie met naast- en bovenliggende agenda's dan wel Rijks(nota's) worden gemaakt en fasering van de projecten worden opgesteld (Uitvoeringsprogramma) en zal een duidelijk regie worden gevoerd (hoofdstuk 5 Visiedeel).

Regio West-Brabant I Postbus 503 I 4870 AM Etten-Leur
Tel: 076 – 502 72 00
e-mail: info@west-brabant.eu I www.west-brabant.eu
Inschrijvingsnr. KvK: 51448122 I BNG bankrekening: 285150308

Uitvoeringsprogramma
Velen van u hebben gereageerd op het Uitvoeringsprogramma. Het Uitvoeringsprogramma was meegestuurd ter illustratie van de Strategische Agenda, het lag echter niet voor om zienswijzen daarop in te dienen. Het Uitvoeringsprogramma betreft uitvoering van projecten die grotendeels onder verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven, andere overheidsorganen of de onderwijssector worden uitgevoerd.
Het uitvoeringsprogramma zal aan de colleges van de gemeenschappelijke regeling worden aangeboden. De colleges bepalen of – en de wijze waarop – de raden worden betrokken bij het uitvoeringsprogramma.

Communicatie
De Regio West-Brabant hecht veel belang aan een goede informatievoorziening over de Strategische Agenda om bekendheid en draagvlak te verwerven voor de uitvoering van ambities en het profileren van West-Brabant.
In een nog op te stellen communicatieplan wordt beschreven hoe de communicatie over de Strategische Agenda naar de gemeenten, betrokken partners en andere interne en externe doelgroepen wordt vormgegeven.
Uw verzoek om een samenvatting of een populaire versie te maken wordt hierin meegenomen.

Duurzaamheid
U heeft verzocht om meer aandacht te besteden aan het thema Duurzaamheid. Daarnaast is er verzocht om een paragraaf te wijden aan een eventuele opslag van kernafval in de West-Brabantse bodem. In hoofdstuk 3 van het Visiedeel wordt uitgebreid stilgestaan bij het thema Duurzaamheid en de relatie tussen people, planet en profit.

Opslag kernafval
Een vijftal gemeenten (Alphen Chaam, Breda, Etten-Leur, Geertruidenberg en Roosendaal) hebben een amendement aangenomen waarin gepleit wordt om in het Visiedeel van de Strategische Agenda ons als West-Brabant uit te spreken tegen de opslag van kernafval in de bodem. Het wijden van een paragraaf in het Visiedeel aan eventuele opslag van kernafval in West-Brabant lijkt ons nu nog te vroeg. Wij willen de politieke discussie omtrent dit onderwerp afwachten waarbij er door de gemeenten en West-Brabant een politieke standpunt wordt bepaald.

Reactie op ingediende zienswijze
Naast deze algemene inleidende reactie op de ingediende zienswijzen, willen wij stilstaan bij de door u specifiek ingediende zienswijze.

U geeft uw in zienswijze de volgende aandachtspunten mee aan Regio West-Brabant.

Voor de gemeente Roosendaal is het van extra belang dat zowel Care en Cure als Logistiek veel aandacht krijgt in de Agenda. Roosendaal ziet voor zichzelf een belangrijke rol bij het verder tot uitvoer brengen van het onderdeel Zorgeconomie in het Uitvoeringsprogramma om dit onderwerp voor de regio als drager voor sociaal maatschappelijke en economische ontwikkeling.

Regio West-Brabant I Postbus 503 I 4870 AM Etten-Leur
Tel: 076 – 502 72 00
e-mail: info@west-brabant.eu I www.west-brabant.eu
Inschrijvingsnr. KvK: 51448122 I BNG bankrekening: 285150308

Met klem aandacht te vragen voor de gevolgen van de invoering van de Wet Werken naar Vermogend op negatieve gevolgen. Daarbij aandacht te vragen voor de extra inspanningen die in dat kader ook van het bedrijfsleven mogen worden verwacht. Ergo dat toeleiding naar en in dienst nemen van instromers aan de onderkant van de arbeidsmarkt alleen maar kan slagen als werkgevers in de regio ook hun verantwoordelijk nemen.

Dat de A58 evenredig en gelijkwaardig met andere wegenbouwprojecten wordt benoemd in de Strategische Agenda West-Brabant en hiernaar te handelen en dat de Horizontale As in de Strategische Agenda West-Brabant georiënteerd is vanaf Vlissingen tot Eindhoven. In de zienswijze met betrekking tot hoofdstuk 2 (paragraaf Ruimtelijke-ecologische transitie) als ook mbt Hoofdstuk 3 (uitvoeringsprogramma) met nadruk te pleiten voor het belang van de Beneluxtrein, dan wel voor volwaardige alternatieven.

Wij onderschrijven uw aandachtspunten en wij zijn blij dat Roosendaal een belangrijke rol voor zichzelf ziet weggelegd als het gaat om de doorontwikkeling van zorgeconomie. Dit onderdeel heeft inmiddels in de visie een uitgebreidere toelichting gekregen onder de kop economische dragers. In de randvoorwaarden wordt in het kader van de wet werken naar vermogen ook verwezen naar samenwerking met onderwijs en bedrijfsleven.

Ons inziens is onder het kopje ruimtelijk-ecologische transities voldoende aangegeven dat op verschillende snelwegen (waaronder de A58) knelpunten (kunnen) ontstaan. Momenteel is het belang van A58 als verbindingsweg tussen de Oost en West as en Vlissingen en Etten- Leur al benadrukt. In diverse lobbytrajecten bv. BO-MIRT wordt aan dit project aandacht geschonken. Dit project zal in het Uitvoeringsprogramma worden opgenomen in het deelthema Mobiliteit.

Wij gaan er vanuit dat u hiermee voldoende bent geïnformeerd en dat u in staat bent om uw raad te informeren over de behandeling van de ingediende zienswijze. Wij gaan er vanuit dat uw zienswijze adequaat is meegenomen in het Visiedeel en/of in het Uitvoeringsprogramma mocht u naar aanleiding van deze reactie nog opmerkingen hebben dan heeft u de mogelijkheid om te reageren vóór 20 januari 2012. Uw reactie kan worden gestuurd naar wijnand.smulders@west-brabant.eu of naar Regio West-Brabant, Trivium 76 Postbus 503, 4870 AM Etten-Leur ter attentie van W. Smulders.

Met vriendelijke groet,
Regio West-Brabant

P.A.C.M. van der Velden
Voorzitter

ir. M.L.T. Dircks
Secretaris

Regio West-Brabant I Postbus 503 I 4870 AM Etten-Leur
Tel: 076 – 502 72 00
e-mail: info@west-brabant.eu I www.west-brabant.eu
Inschrijvingsnr. KvK: 51448122 I BNG bankrekening: 285150308

Reactie op Strategische Agenda West-Brabant 2012 -2020

Dit document is een samenstelling van alle ontvangen reacties/zienswijzen van de gemeenteraden. In oktober zijn ook de reacties vanuit de andere externe partners verkregen en worden meegenomen in de totstandkoming van de definitieve Strategische Agenda West-Brabant 2012 – 2020. In dit document is het gemotiveerde besluit van het Dagelijks Bestuur Regio West-Brabant opgenomen om aan te geven waarom een zienswijze is overgenomen of niet.

Vele gemeenten en externe partijen hebben de moeite genomen om onderbouwde zienswijzen in te dienen. Daarvoor willen we allereerst iedereen bedanken. In onderstaand document staan de ontvangen zienswijzen opgesomd met in de laatste kolom de reactie van het Dagelijks Bestuur op de zienswijzen. Voorafgaand hieraan allereerst de beantwoording van een aantal zienswijzen die in min of meer dezelfde bewoordingen terugkomen en die brengen we hier als eerste onder de aandacht. Het betreft:

1. Hoog abstractieniveau van de visie. Een strategische visie heeft per definitie een hoog abstractieniveau. Het doel van een strategische visie is een doorkijk naar de lange termijn, wat is wenselijk om in 2020 te hebben gerealiseerd; dat zijn vergezichten en de stip op de horizon. De kracht in deze strategische visie is de combinatie met het uitvoeringsprogramma. In dit uitvoeringsprogramma is scherp geformuleerd welke projecten in gang gezet moeten worden om bij te dragen aan de realisering van die visie. Het uitvoeringsprogramma is de concretisering van de visie. In het uitvoeringsprogramma zijn voor 2012 en 2013 die projecten benoemd die daadwerkelijk in uitvoering gaan.
2. De wens om een prioritering van de projecten die in het uitvoeringsprogramma staan. Dit is aangeven in de bijgevoegd projectformats, die een vervolg zijn op het uitvoeringsprogramma, waarin per project de planning, organisatie, middelen en aanpak van het betreffende project staat beschreven.
3. Een duidelijke regievoering op het uitvoeringsprogramma. In de strategische agenda is in hoofdstuk 5 opgenomen hoe het verdere proces en de regievoering op de uitvoering zal lopen.
4. Het verzoek om een populaire versie. Ons inziens is een populaire versie niet noodzakelijk, omdat dit de strategische agenda vooral een intern werkdocument is en niet breed onder burgers gecommuniceerd gaat worden. We voegen een samenvatting toe die naar buiten gebracht kan worden. In een nog op te stellen communicatieplan zal aandacht geschonken worden aan de communicatie naar de buitenwereld.
5. Diverse zienswijzen op het uitvoeringsprogramma. Het uitvoeringsprogramma was meegestuurd ter illustratie van de strategische agenda, het lag echter niet voor om zienswijzen op in te dienen. Het uitvoeringsprogramma betreft uitvoering van projecten die grotendeels onder verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven, andere overheidsorganen of de onderwijssector worden uitgevoerd.
6. Hoe is verdere communicatie vormgegeven? Binnenkort wordt een communicatieplan opgesteld, dat in werking treedt nadat de strategische agenda is vastgesteld.
7. Veel zienswijzen vroeger meer aandacht voor duurzaamheid. In de strategische agenda wordt in hoofdstuk 3 uitgebreid stilgestaan bij de relatie tussen people planet profit.
8. Inzage in reactie zienswijze voordat Visie wordt vastgesteld. Het Dagelijks Bestuur heeft besloten dit te honoreren en uiterlijk 20 januari de reactie van de raden te willen ontvangen. Het Visiedeel wordt op 15 februari 2012 vastgesteld door het Algemeen Bestuur

Gemeente	**zienswijze**	**Voorstel: antwoord Dagelijks Bestuur**
Alphen-Chaam	In algemene zin kunnen wij de concept-Strategische Agenda onderschrijven. Wij onderschrijven het belang dat de West-Brabantse gemeenten gezamenlijk en individueel hebben bij een regionale visie en daarbij horende inspanningen. Wij stellen u dan ook voor akkoord te gaan met het inhoudelijk kader en de ambities zoals neergelegd in de concept Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020, met inachtneming van enkele kanttekeningen: a. Wij geven het algemeen bestuur in overweging het proces van totstandkoming van de Strategische Agenda goed te evalueren en daar lering uit te trekken voor de toekomst. Wij hebben de indruk dat de rol van de externe stakeholders in het proces tenminste enige tijd onduidelijk is geweest. Daarbij is ook de schijn ontstaan, dat externe stakeholders zich een positie wilden verwerven in het proces, die de rol en functie van de gemeenten beperkte tot die van "volger". Wij onderkennen het belang van degelijke inbreng van externe stakeholders, maar houden wel graag	a. Uiteraard zijn de resultaten uit de bijeenkomsten voor raadsleden meegenomen bij de totstandkoming van de strategische agenda. Echter, door de grote hoeveel input uit de verschillende bijeenkomsten , was het noodzakelijk alles te comprimeren en in een strategisch kader te plaatsen. Daardoor

	zelf de regie in onze eigen processen. Daarnaast hebben wij de bijeenkomsten voor raadsleden op zich zelf als zinvol ervaren, maar moeten ook constateren dat veel van wat daar de revue is gepasseerd uiteindelijk niet meer terug te vinden is in de concept-agenda. Wij begrijpen dat een strategische agenda zich moet beperken tot de essenties, maar vinden het voor raadsleden ook frustrerend om geraadpleegd te worden en vervolgens op zoek te moeten gaan naar de vruchten van die raadpleging. b. Het platteland is afhankelijk van de stad, maar dat is omgekeerd ook het geval: de stad bestaat bij de gratie van het platteland! Naar onze mening krijgt plattelandsontwikkeling in de strategische visie te weinig aandacht. Dat betekent dat de vraagstukken waar de grotere gemeenten mee worstelen meer aandacht krijgen dan de uitdagingen van de kleinere plattelandsgemeenten. De strategische agenda zou wat ons betreft meer in mogen gaan op de boeiende en soms spannende relatie tussen stad en platteland en hoe beiden elkaar meer nadrukkelijk kunnen steunen bij de oplossing van hun problemen. Specifieke onderwerpen in dit verband zijn de krimp, duurzaamheid en biodiversiteit en de wijze waarop ook kleinere gemeenten daarop in regionaal verband opereren. Samenvattend verzoeken wij u om meer aandacht te besteden aan de gelijkwaardige benadering van zowel het platteland als de steden. Uit de visie moet sterker blijken dat er een 'win-win' situatie ontstaat over de hele regio (van west tot oost). c. De analyse van wat er speelt in Nederland en in de regio vinden we goed: welke de trends zijn en welke kansen en bedreigingen er voor de regio liggen op gebied van economie, ecologie en sociaal maatschappelijk. We merken daarbij op dat die analyse in grote delen op ieder willekeurig deel van Nederland toepasbaar is. Een (nog) meer inzoomen op de specifieke uitdagingen voor West-Brabant is aan te raden. Dat biedt ook meer aanknopingspunten voor focus en prioritering in de strategische agenda. Het wat hoge abstractieniveau van de strategische agenda versterkt de indruk dat we eigenlijk op álle terreinen actief willen zijn en resultaten willen boeken. Een Strategische Agenda moet juist scherp zijn in de keuzes die gemaakt worden. Vooral het onderdeel economie gaat wat ons betreft mank aan het gebrek aan scherpe keuzes. Dat geldt ook deels voor de sociaal-maatschappelijke paragraaf. Zet in op een aantal specifieke speerpunten: beheersing van de kosten in de zorg, samenwerking op WMO-gebied, gezamenlijke inzet op door de rijksoverheid te decentraliseren taken en gezamenlijke aanpak van de transitie van de jeugdzorg. d. Als Cittaslowgemeente onderschrijven wij het belang van kunst en cultuur. Het verzilveren van de kandidatuur voor Brabant Culturele Hoofdstad 2018 is daarbij een belangrijk streven. Het mag evenwel geen doel op zich zijn, want dat zou betekenen dat we onze inspanningen voor kunst- en cultuurontwikkeling staken als onze kandidatuur niet bekroond wordt met feitelijke uitverkiezing tot Culturele Hoofdstad. Het werkelijke doel is het duurzaam ontwikkelen en versterken van de culturele infrastructuur in de regio. De nominatie voor culturele hoofdstad is daarbij een uitstekend	kan het zijn dat u uw inbreng niet één op één terug kunt lezen in de strategische agenda. Daar waar het proces tot nu toe betreft kunnen wij aangeven dat de externe partijen inmiddels goed betrokken zijn en dat heeft geleid tot onderlinge afspraken tussen de drie "O's" over wie welk projecten trekt. De gemeente is niet in alle projecten de regievoerder. b/c/d. In de tekst van de visie is inmiddels explicieter de relatie tussen platteland en stad opgenomen. Evenals het in evenwicht brengen van de dragers people, planet, profit en meer aandacht voor de culturele infrastructuur.

	aanknopingspunt. e. In de visie zagen we graag een paragraaf gewijd aan de eventuele opslag van kernafval in de West-Brabantse bodem. Dit achten wij op basis van de huidige kennis en onzekerheden ongewenst. f. Wij verzoeken u dringend de strategische agenda te vertalen in een helder en ook voor de leek (lees: burgers) leesbaar document.	e. Het wijden van een paragraaf in het Visiedeel aan eventuele opslag van kernafval in West-Brabant lijkt ons nu nog te vroeg. Wij willen de politieke discussie omtrent dit onderwerp afwachten waarbij er door de gemeenten en West-Brabantl een politieke standpunt wordt bepaald. De strategische agenda zal niet op voorhand een standpunt opnemen over een onderwerp waar op een ander niveau nog discussie over gevoerd zal gaan worden. f. Hiervoor verwijzen wij u naar de zesde algemene opmerking. De vertaling van het Visiedeel naar een document dat ook voor burgers toegankelijk is wordt in het communicatieplan opgenomen.
Baarle-Nassau	De gemeenteraad van Baarle-Nassau heeft het visiedeel van de Strategische agenda West-Brabant 2012 - 2020 in de raadsvergadering van 19 oktober vastgesteld met een aantal opmerkingen, die hieronder staan verwoord: a. De uniciteit van de enclavesituatie. de gemeenteraad van Baarle-Nassau dringt er op aan de uniciteit van de enclavesituatie op te nemen in de Strategische agenda om zo het belang van Baarle-Nassau / Baarle-Hertog op het gebied van recreatie en toerisme te benadrukken. b. Een uitgestrekt platteland, waar volop kan worden gerecreëerd. Naast een aantal mooie steden heeft West-Brabant nog meer te bieden, namelijk een uitgestrekt platteland waar volop gerecreëerd kan worden. Baarle-Nassau heeft een groot aantal recreatieparken, fietspaden en wandelgebieden. De visie op recreatie en toerisme, en in het bijzonder de droge recreatie, is nog veel te beperkt uitgewerkt. c. De Baronie Breda wil zich profileren als Nassaustad, een stad die aantrekkelijk is voor toeristen en om te recreëren. Baarle-Nassau / Baarle-Hertog hebben recreatie en toerisme hoog in het vaandel staan. Breda en Baarle kunnen zich wellicht binnen 'De Baronie' sterk maken en mogelijk van elkaar profiteren. De enclavesituatie in de beide Baarles is uniek in de wereld en is bij uitstek geschikt om Baarle en de Baronie op de kaart te zetten. d. Ecologie In de Strategische Agenda 2012 - 2020 is de aandacht voor de ecologische ontwikkelingen wellicht wat onderbelicht gebleven. De ontwikkelingen tussen 2012 en 2020 zullen ook steeds vanuit het ecologisch perspectief moeten worden 'gemonitord'	a/b/c. De uniciteit van de enclavesituatie, het landelijk gebied van West-Brabant en De Baronie zullen specifieke aandacht krijgen bij de bestuurscommissie Sociaal Economische Zaken en specifiek bij het thema Toerisme en Recreatie in het Uitvoeringsprogramma. d. De Telos gedachte, waaronder ook ecologische ontwikkelingen vallen, wordt als uitgangspunt genomen voor de totstandkoming van de Strategische Agenda. Wij zullen op uw verzoek de ecologische ontwikkeling in West-Brabant sterker verwoorden in het Visiedeel.

	e. Regionale dragers Bij de economische dragers in de regio (blz. 11) worden de (inter)nationale belangen prominent benoemd. Vervolgens worden daar in een zin de dragers van regionale belang aan toegevoegd. De raad van Baarle-Nassau bepleit een indeling waarbij de regionale dragers, zoals de zorgeconomie, het toerisme / de recreatie en agro dezelfde status krijgen.	e. Wij onderkennen het belang van de regionale economische dragers voor West-Brabant. Dit zal passende aandacht/status krijgen in het Visiedeel.
	f. Plattelandsontwikkeling De plattelandsontwikkeling krijgt in de visie van de raad van de gemeente Baarle-Nassau te weinig aandacht in de Strategische agenda 2012 - 2020.	f. Wij hechten veel waarde aan de plattelandsontwikkeling, dit thema zal nadrukkelijk terugkomen in het Visiedeel.
	g. Glasvezelnet Bijzondere aandacht vraagt de raad van de gemeente Baarle-Nassau voor het glasvezelnetwerk dat niet expliciet genoemd wordt in het visiedeel. (Alleen in de lijst met activiteiten per gemeente wordt dit onder het kopje mobiliteit bij iedere gemeente vermeld.) De raad van Baarle-Nassau vindt dat het mede een taak van de Regio West Brabant is om er voor te zorgen dat ook de buitengebieden ontsloten gaan worden.	g. Het vormgeven van het glasvezelnet in West-Brabant heeft aandacht ge gekregen in het Uitvoeringsprogramma.
	h. Kostenstijging Nadrukkelijk vraagt de raad van Baarle-Nassau aandacht voor een eventuele stijging van de kosten per project. De raad van Baarle-Nassau gaat er vanuit dat eventuele kostenstijgingen binnen de begroting van de regio West-Brabant worden opgevangen. Tenslotte moge het duidelijk zijn dat de Strategische agenda West-Brabant in Baarle-Nassau wordt gezien als het middel bij uitstek om de profilering van de regio West-Brabant ter hand te nemen. Om op de kansen en bedreigingen te anticiperen wordt de visie als majeur onderwerp bijzonder belangrijk gevonden.	h. Wij streven er naar om de kosten per project zo beheersbaar mogelijk te houden. Om een goede inschatting te maken van de financiële mogelijkheden is ervoor gekozen om op voorhand een prioritering te maken van de projecten die gaan worden uitgevoerd. Dit zal betekenen dat er in beeld gebracht gaat worden welke projecten uitgevoerd kunnen gaan worden en welke niet.
Bergen op Zoom	In de kern betreft deze zienswijze het volgende: a. bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma behorende bij de Strategische Agenda West-Brabant, een prioritering en tijdslijn op te nemen (bv. een top 3 per thema);	a. Wij onderkennen de noodzaak van het opstellen van een prioriteringslijst voor de projecten binnen het uitvoeringsprogramma. Momenteel wordt er gewerkt aan deze prioriteringslijst.
	b. Bij de diverse keuzes (prioriteiten) aan te geven hoe deze worden gesynchroniseerd met naast- en bovenliggende strategische agenda's dan wel (Rijks-)nota's;	b. De synchronisatie zal onderdeel uitmaken van de prioriteringslijst.
	c. Bij het opstellen van het hierboven bedoelde uitvoeringsprogramma de gemeenteraden in de gelegenheid te stellen om zienswijzen in te dienen;	c. Het uitvoeringsprogramma zal aan de colleges van de gemeenschappelijke regeling worden aangeboden. De colleges bepalen of en de wijze waarop de raden worden betrokken bij het uitvoeringsprogramma.

	d. De gekozen prioriteiten (projecten) op te nemen in een aangescherpte Strategische Agenda West-Brabant; e. De uitvoeringsparagraaf en de financiële paragraaf in overeenstemming te brengen met de prioritering in de aangescherpte Strategische Agenda West-Brabant. Daarnaast is nogmaals het belang onderstreept dat onze gemeenteraad hecht aan de democratische legitimering van de samenwerking in de Regio West-Brabant.	d. Indien bij het opstellen van de prioriteitenlijst een aanpassing zal optreden wordt deze vanzelfsprekend ook in de Strategische Agenda West-Brabant opgenomen. e. Indien bij het opstellen van de prioriteitenlijst een aanpassing zal optreden wordt deze vanzelfsprekend ook in de Strategische Agenda West-Brabant opgenomen.
Breda	1. Algemene statements. a. Concretere beschrijving visie en aandacht voor bestuurlijke organisatie. De visie kan in algemene zin voor wat betreft inhoud en keuze van de 4 dominante principes rekenen op een brede steun. Toch worden ook kanttekeningen geplaatst bij het hoge abstractieniveau en het daarmee samenhangende soms te beschrijvende karakter van de visie. Op onderdelen is het gewenst om (los van de in de uitvoeringsagenda opgenomen ambities en beoogde resultaten) ook in het visiedeel beoogde effecten/voorgenomen doelstellingen concreter op te nemen. Bij deze op onderdelen concreter te beschrijven visie is ook een duidelijke opvatting op de bestuurlijke organisatie c.q. op de regionale afstemmings- en sturingsprincipes vereist. Deze opvatting is nu nog onderbelicht. Aandachtspunten die wat dit betreft nader uitgewerkt zouden kunnen worden zijn o.a.: - De democratische controle; - Wijze waarop de 3 O's aan onderling gemaakte afspraken worden gecommitteerd; - Onderzoek naar de mogelijkheden van een regionaal WRO/grondbeleid (zie ook hieronder) b. Actualisatie Ruimtelijke visie gewenst. Er wordt geconstateerd dat in de Strategische Agenda op diverse plaatsen wordt verwezen naar de ruimtelijke visie. Met name met het oog op de huidige crisis en actuele demografische ontwikkelingen is actualisatie van deze ruimtelijke visie gewenst. c. Benoeming "4" O" In de visie is de zgn. "triple Helix" gedachte nader uitgewerkt. Deze gedachte gaat uit van samenwerking tussen en versterking van de '3 O's'. (Onderwijs, Ondememers en Overheid). Het belang van een 4e "O": "Onderzoek" wordt steeds groter en vormt met name in de relatie tussen Onderwijs en Ondernemers een steeds belangrijkere verbindende schakel. Benoeming van deze "O" in de visie verdient daarom aanbeveling. d. Van "B5 naarR4" Naast de voorliggende Strategische Agenda is ook een Strategische Agenda "Brabant Stad" in voorbereiding. Deze agenda is met name gefocust op de B5 (de 5 grootste Brabantse Steden). Het verdient aanbeveling om in de visie te benoemen dat Breda de intentie heeft de B5 agenda zo veel	a. Voor het abstractieniveau verwijzen wij u naar de eerste algemene opmerking. De bestuurlijke organisatie en de daarbij behorende sturingsprincipes zullen in onderlinge afspraak worden opgesteld, uitgangspunt hierbij is dat een goede relatie/balans ontstaat tussen het Strategische Bestuur, 3 O's en Regio West-Brabant. b. De ruimtelijke visie van Brabant is onlangs vastgesteld; gezien de wenselijke beleidscontinuïteit zal deze visie niet op korte termijn worden bijgesteld. c. Het voorstel om naast de in de bestaande drie O's een vierde O (van onderzoek) toe te voegen vinden wij een interessante en belangrijke suggestie. Op dit moment zien wij echter te weinig aanleiding om die poot te betrekken. Men mag ervan uitgaan dat de onderwijsinstellingen nauw samenwerken met kennis- en onderzoeksinstellingen. Overigens werken ook steeds meer bedrijven daarmee samen. d. Breda heeft een brugfunctie tussen de regio en BrabantStad/Drechtsteden/DelTri/etc. De regio verwacht dat Breda die functie zo adequaat mogelijk vervult. De regio ziet dan ook een rol weggelegd voor Breda om de verbinding te leggen

	mogelijk te willen delen met de regio. e. Regio als Kennissector. Er dient in het visiedeel nadrukkelijker te worden benoemd en uitgewerkt dat in de Regio West-Brabant sprake is van een sterke kennissector. f. Aandacht voor duurzaamheid. Ook het belang van een continue aandacht voor het aspect duurzaamheid kan sterker worden benadrukt . g. Landbouw als belangrijke ecologische drager. Hoewel in de visie landbouw als duurzame ontwikkeling is beschreven, dient het belang van landbouw als belangrijke ecologische drager een nadere uitwerking/toelichting. (De zienswijzen van o.a. Aalburg, Werkendam, Woudrichem en Moerdijk op dit onderdeel worden onderschreven.) h. Inhoudelijke aandachtspunten voor de nog op te stellen uitvoeringsagenda. Hoewel de onderliggende uitvoeringsagenda bij het visiedeel van de Strategische Agenda nog moet worden uitgewerkt wil de werkgroep regio ten behoeve van die uitwerking op voorhand de volgende 3 aandachtspunten meegeven: i. Uitwerking Vrijetijdssector als 'verbinder'. De vrijetijdssector als 'verbinder' binnen de regio dient concreet te worden uitgedragen. O.a. op het gebied van boomteeltsector, streekproducten (als verbinding tussen cultuur, agro en economie), verbinding water en land, etc. kunnen concretere ambities en resultaten worden benoemd. Ook de 'iconen' van de Regio dienen concreet te worden benoemd waardoor de PR op dit gebied duidelijker vorm kan worden gegeven. (Denk aan Biesbosch, Brabantse Wal, Cultuurlandschap de Baronie, "van Gogh"). (De opvatting van o.a. de gemeenten Drimmelen, Zundert en Steenbergen worden op dit onderdeel onderschreven.) j. Samenwerking Onderwijs en Bedrijfsleven. Het belang en de noodzaak van en afstemming tussen Onderwijs en Bedrijfsleven dient in de uitvoeringsagenda sterk te worden benadrukt. Daarbij moeten ook waar mogelijk concrete beoogde resultaten worden benoemd. In dit verband dient ook het belang van zorgvuldige afwegingen bij de allocatie van onderwijsinstellingen als aandachtspunt te worden benadrukt (M.n. VMBO en MBO) k. Ruimtelijke ontwikkeling. Regionale en interregionale samenwerking op het gebied van de ontwikkeling van bedrijventerreinen dient als ambitie duidelijk te worden benadrukt. Dit geldt ook voor het belang van een goede	tussen de Strategische Agenda RWB en de in ontwikkeling zijnde strategische agenda van BrabantStad. Beide agenda's kunnen elkaar aanvullen en versterken. De RWB wil graag tijdige informatie daarover ontvangen. De titel van hoofdstuk 2 in het Visiedeel wordt aangepast. e. Het onderdeel toerisme en recreatie zal wat uitgebreider worden beschreven in de visie, evenals de profilering van de kennissector van West-Brabant. f. De bestaande provinciale visies worden uiteraard door de RWB onderschreven. De zinsnede over biodiversiteit is ook overgenomen in de visie. g. Met name ZLTO heeft ook een zienswijze op dit onderdeel geleverd. De tekst in de visie is mede daarom ook aangepast. h/i/j/k. De resterende zienswijzen hebben allen betrekking op het uitvoeringsprogramma. Zie voor beantwoording de inleiding punt 5.

	sturing op gebiedsallocaties Specifieke voorstellen voor wijzigingen en aanvullingen. In aanvulling op de bovengenoemde algemene zijn ook onderstaande meer specifieke en concrete aanvullingen op het visiedeel van de Strategische Agenda van belang. l. Onderwerp: Wijzigingsvoorstel titel hfst. 2 Toelichting: Voorgesteld wordt om de titel van hoofdstuk 2 "In 2020 is West-Brabant een sterke stad met een vitaal en eigen buitengebied" te vervangen door "In 2020 is West-Brabant een regio met sterke steden en een vitaal buitengebied'. m. Onderwerp: WRO/Grondbeleid Toelichting: Voorgesteld wordt om in de visie een passage op te nemen over het belang van een goede samenwerking en onnodige concurrentie op het gebied van de Ruimtelijke ordening / Grondbeleid. Met name het onderzoeken van de mogelijkheden van het invoeren van een regionaal grondbeleid, regionale verevening en regionale beheersafspraken voor bedrijventerreinen en kantoren dient concreet te worden benoemd. n. Onderwerp: Verzilvering/vergrijzing Toelichting: De beoogde aanpak / visie hoe om te gaan met de problematiek van de verzilvering / vergrijzing (o.a. in relatie met de toekomstige beschikbaarheid van arbeidskrachten en de visie op het arbeidsimmigratiebeleid) dient in de visie concreet te worden benoemd en nader te worden uitgewerkt. Met name kunnen worden benoemd: - Belang van kleinschalige zorgvoorzieningen; - Belang van opleiden en behouden arbeidskrachten in de zorg; - Samenwerking op maat; o. Onderwerp: Opnemen provinciale visie over biodiversiteit Toelichting: Voorgesteld wordt om een passage uit de provinciale structuurvisie over biodiversiteit integraal over te nemen in deze visie. Deze provinciale visie luidt: 'de achteruitgang in de ontwikkeling van de biodiversiteit wordt omgebogen in een positieve ontwikkeling: de natuur en watersystemen zijn daarom beschermd en worden verbeterd door deze goed met elkaar te verbinden"- Conclusie. Zoals hierboven aangegeven is de zienswijze van de gemeente op het visiedeel van de Strategische Agenda gesplitst in 2 delen: - Algemene statements (inclusief enkele aandachtspunten voor de nog op te stellen uitvoeringsagenda);	l. De titel van hoofdstuk 2 wordt aangepast in het Visiedeel. m. In de ruimtelijke visie van RWB is aandacht besteed aan het grondbeleid. Bij de uitwerking van die visie is het opportuun om daar nadere afspraken te maken. Wat betreft de consequenties van de verzilvering in West-Brabant zal dat in het kader van het uitvoeringsprogramma op verschillende vlakken, wonen, zorg, arbeidsmarktbeleid, worden uitgewerkt. n. Deze opmerkingen zullen betrokken worden bij het uitvoeringsprogramma met betrekking tot het thema zorg. o. Zowel het onderwerp natuur en landschap als duurzaamheid zullen sterker worden aangezet in het Visiedeel.

	- Specifieke suggesties voor wijzigingen en aanvullingen. p. In aanvulling op het hierboven beschreven algemene statement 1a wil de raadswerkgroep Regio er nadrukkelijk voor pleiten om in de uitvoeringsagenda, zijnde de concretisering van het visiedeel van de Strategische Agenda, een prioritering en tijdslijn op te nemen ten aanzien van de verschillende onderwerpen en te realiseren ambities. Daarbij verdient het bovendien de voorkeur dat bij deze prioritering wordt aangegeven hoe de afstemming plaatsvindt met naast- en bovenliggende strategisch agenda's dan wel (Rijks)nota's. Bovendien acht de werkgroep het van belang, dat de 19 gemeenteraden in het kader van hun kaderstellende rol worden betrokken bij het bepalen van deze prioritering van onderwerpen. Uiteraard is het vervolgens de bedoeling dat de geprioriteerde thema's worden opgenomen in de definitieve Strategische Agenda.	p. Hiervoor verwijzen wij u naar de algemene inleidende paragraaf onder punt 2 en 8.
Drimmelen	T.a.v. het concept visiedeel van de strategische Agenda de volgende zienswijze te formuleren: 1. de gemeenteraad van Drimmelen zich kan vinden in het concept Strategische Agenda 2012-2020 (visiedeel) en is van mening dat dit concept het juiste kader vormt om de plannen in onze regio op het terrein van Economie; Ecologie en Sociaal Maatschappelijk tot ontwikkeling te brengen; 2. de gemeenteraad van Drimmelen wil t.a.v. de regionale samenwerking specifiek inzoomen op de volgende aspecten: a. Toerisme en recreatie waarbij de raad een verdere verbetering en ontwikkeling van het toeristisch-recreatieve sector voor ogen staat (zowel kwalitatief als kwantitatief); b. Bedrijfsvoering daar waar samenwerking op het terrein van de bedrijfsvoering leidt tot een hoger efficiency en effectiviteit deze kansen benutten; ook om de kwaliteit te verbeteren en de kwetsbaarheid terug te dringen; c. Decentralisatie van Rijkstaken de raad is van mening dat de Strategische agenda ruimte biedt voor andere schaalniveaus dan die van de gehele regio, er is ruimte voor maatwerk per onderwerp. Bij actuele thema`s als Jeugdzorg, Wet Werken naar Vermogen en decentralisatie AWBZ is samenwerking onontkoombaar; d. Zorgeconomie om de bestaande zorgvoorzieningen en de leefbaarheid in de kernen te kunnen behouden is, daar waar mogelijk, samenwerking op maat het aangewezen middel; e. Duurzame Ontwikkeling. De raad wil het belang van duurzame ontwikkeling, in het bijzonder duurzame energieontwikkeling, als leidend principe van de Strategische Agenda graag benadrukken.	2a/b/d. In de visie is het onderdeel zorgeconomie en toerisme & recreatie in hoofdstuk 3 verder uitgewerkt. c. In hoofdstuk 1 van het Visiedeel is kort ingegaan op de decentralisatie van rijkstaken en de daarvoor benodigde subregionale samenwerking. e. Duurzame ontwikkeling heeft extra aandacht gekregen in de visie door de verwijzing naar de vastgestelde visie duurzame energie van de RWB.
Etten-Leur	Naar aanleiding van deze behandeling brengen wij onderstaande zienswijze naar voren: 1. In de Strategische Visie West-Brabant dient opgenomen te worden dat het ontstaan van een vierde bestuurslaag moet worden voorkomen. Dit mede met het oog op het terugdringen van bestuurlijke drukte.	1. U geeft aan dat er met de RWB een vierde bestuurslaag ontstaat, dat is ons inziens niet gerechtvaardigd. Door samenwerking in de RWB is juist een slagvaardige regio ontstaan. De Strategische Agenda is een document van 19 gemeenten en er wordt gehandeld volgens en naar de principes van het huis van Thorbecke waarin de WGR als verlengd lokaal bestuur is

		opgenomen.
	2. In het hoofdstuk over het DNA van West-Brabant wordt ondermeer gesproken over economische transitie. Hierbij wordt de nadruk gelegd op topsegmenten als World Class Maintenance, Logistiek en Biobased Energy. Hieraan zou moeten worden toegevoegd dat deze topsegmenten alleen maximaal succesvol kunnen zijn wanneer ook innovatie bij het Midden en Klein Bedrijf (MKB) door middel van Business to Business samenwerking wordt gestimuleerd. We willen expliciet aangeduid zien dat de motor van de economie. MKB Business to Business is waarmee werkgelegenheid wordt gecontinueerd en gecreëerd. We willen dit onderwerp graag als speerpunt terugzien in de Strategische Agenda.	2. Uw opmerking over de rol van het MKB in de economische ontwikkeling van West-Brabant is opgenomen in het Visiedeel onder het kopje "economische dragers" paragraaf 3.3.
	3. Samenwerking op het gebied van kunst, cultuur en sport kan een impuls geven voor de economie en de sociale cohesie in onze regio. Door samenwerking tussen schouwburgen, centra voor de kunsten, bibliotheken, cultuureducatie, marktplaatsen, etc. is het mogelijk de kwaliteit, in het licht bezien van de bezuinigingen, binnen de regio te behouden. Ook op sportgebied kan door samenwerking een hogere toegevoegde waarde worden bereikt. Gelet hierop stellen wij u voor in het visiedocument onder het Sociaal Maatschappelijk thema de dragers kunst, cultuur en sport toe te voegen c.q. nader uit te werken.	3. Ons inziens staat onder het hoofdstuk randvoorwaarden het belang van kunst en cultuur voldoende benoemd, evenals het onderwerp toerisme en recreatie.
	4. De titel van hoofdstuk 2 luidt in de concept Strategische Agenda als volgt: "In 2020 is West-Brabant een sterke stad met een vitaal en eigen buitengebied". Wij stellen voor deze te vervangen door: "In 202A is West-Brabant een regio met sterke steden en een vitaal buitengebied".	4. De titel van hoofdstuk 2 in het Visiedeel wordt aangepast.
	5. Toerisme en recreatie: De Regio West-Brabant heeft op het gebied van Toerisme, Recreatie en Vrijetijdsbesteding veel te bieden. Door een concrete benoeming van de iconen van de regio kan een sterk imago gebouwd worden en kan de PR op dit gebied duidelijker vorm worden gegeven. Het betreft m.n.: - Biesbosch; - Brabantse Wal; - Cultuurlandschap De Baronie; - Het positieve imago van Vincent Van Gogh - Het uitdragen van streekproducten. Wij stellen voor dit toe te voegen' .	5. Wij herkennen en onderschrijven uw opmerking met betrekking tot Toerisme en Recreatie. In het Uitvoeringsprogramma wordt de noodzakelijke aandacht besteedt aan dit thema, zodat deze deelprojecten in de toekomst kunnen fungeren als toeristische en recreatieve iconen van de regio.
	6. Duurzaamheid: Het belang van een continue aandacht voor het aspect duurzaamheid moet sterker worden benadrukt . De visie gaat zeer terecht uit van een balans tussen economie, sociaal maatschappelijk en ecologie. Zorgvuldig omgaan met natuur en landschap zijn van belang om te voorkomen dat milieu en klimaat veranderen en daarmee de voornoemde balans structureel ontwricht wordt.	6/9. Zowel het onderwerp natuur en landschap als duurzaamheid zullen sterker worden aangezet in het Visiedeel.

	7. Regionale en interregionale samenwerking op het gebied van de ontwikkeling van bedrijventerreinen moet als ambitie benadrukt en verder uitgewerkt worden. Om een goede samenwerking te bereiken en om onnodige concurrentie tussen gemeenten te voorkomen, is het van belang om op basis van de nieuwe Wro de mogelijkheden te onderzoeken van het invoeren van een regionaal grondprijsbeleid, regionale verevening en regionale beheersafspraken voor bedrijventerreinen en kantoren.	7. In de ruimtelijke visie van RWB is aandacht besteed aan het grondbeleid. Bij de uitwerking van die visie is het opportuun om daar nadere afspraken over te maken.
	8. De zorgeconomie zal de komende jaren één van de grootste economieën in West-Brabant zijn. Die economie biedt voor West-Brabant kansen (werkgelegenheid, betere afstemming tussen de veranderende vraag naar en het aanbod van zorg), maar acties zijn wel noodzakelijk om deze kansen daadwerkelijk te benutten. In de concept Strategische Agenda wordt met name aandacht besteed aan het ziekenhuisaanbod (cure). Gelet op de forse vergrijzing dient in de Strategische Agenda meer nadruk te worden gelegd op de 'care', het terrein waarop immers de prioriteiten van de gemeenten liggen. Vooral op dit zorgterrein zijn acties noodzakelijk op de arbeidsmarkt aangezien de arbeidsmarkt de komende jaren flink gaat groeien. Acties in het kader van scholing, verhoging participatie, mobiliteit en productiviteit (verhoging door slimme technologie) zijn noodzakelijk. Gelet hierop verzoeken wij u in de concept Agenda het aspect 'care' nader uit te werken en in structurele samenhang met 'cure' te presenteren. Wij merken hierbij op dat in de landelijke nota "Gezondheid dichtbij" wordt gestreefd naar een sterkere fysieke, organisatorische en inhoudelijke verbinding tussen preventie en AWBZ en zorgverzekeringswet. Deze koppeling tussen overheid/gemeente en de zorgverzekeraar missen we in de Strategische Agenda.	8/10. De onderwerpen zorgeconomie en landbouw zijn onder de regionale economische dragers inmiddels uitgebreid opgenomen in de visie.
	9. Biodiversiteit. Wij stellen voor om de volgende passage uit de provinciale structuurvisie over biodiversiteit integraal over te nemen in de voorliggende visie. Deze zin luidt: de achteruitgang in de ontwikkeling van de biodiversiteit wordt omgebogen in een positieve ontwikkeling: de natuur en watersystemen zijn daarom beschermd en worden verbeterd door deze goed met elkaar te verbinden.	6/9. Zowel het onderwerp natuur en landschap als duurzaamheid zullen sterker worden aangezet in het Visiedeel.
	9. Landbouw als ecologische drager: het belang hiervan moet nader worden uitgewerkt.	
	11. Er moet een duidelijke ambitie op het gebied van openbaar vervoer worden uitgewerkt. Het moet hierbij niet alleen gaan om vraaggericht openbaar vervoer, maar ook over aanbodgericht openbaar vervoer. Werkgelegenheid wordt immers, zoals u terecht stelt in de Strategische Agenda, niet alleen meer gevonden in de gemeente waar men woont, maar bevindt zich vaak op enige afstand. Om de bereikbaarheid te vergroten en te verduurzamen is een goed netwerk van openbaar vervoer onontbeerlijk. De verbinding Nederland - België via Roosendaal is in dit kader belangrijk voor West-Brabant.	10. In zowel het Visiedeel als in het Uitvoeringsprogramma komen openbaar vervoer en infrastructuur aan bod o.a. met de internationale spoorverbinding.
	12. Wij stellen voor in de Strategische Visie West-Brabant op te nemen dat er geen opslag van kernafval op of onder het grondgebied van de regio West-Brabant zal worden toegestaan. De	12. Het wijden van een paragraaf in het Visiedeel aan eventuele opslag van kernafval in West-Brabant lijkt ons nu nog te vroeg. Wij willen de politieke discussie omtrent dit onderwerp afwachten

	rijksoverheid is bezig met een onderzoek en standpuntbepaling waar kernafval, afkomstig van (nieuwe) kernenergiecentrales, in de diepe ondergrond als eindberging kan worden opgeslagen. De diepe ondergrond van een gedeelte van het grondgebied van West-Brabant zou, gezien de samenstelling, in aanmerking kunnen komen voor de eindberging van kernafval afkomstig van kernenergiecentrales. Er is echter nog veel onduidelijkheid over de risico's op korte en lange termijn. Bij het thema "Biodiversiteit" als ambitie, wordt aangegeven dat de kwaliteit, kwantiteit van water, bodem, lucht, natuur en landschap de diamantjes zijn en blijven van West-Brabant. Het past dus in de visie van de West Brabantse samenwerking om de ondergrond van West-Brabant op slot te doen voor de opslag van kernafval. 13. Voor het overige onderschrijven wij het visiedeel van de concept Strategische Agenda, waarbij wij uitdrukkelijk de vier bindende principes voor de West-Brabantse samenwerking onderschrijven. Bij deze principes plaatsen we de kanttekening dat bij iedere relevante (duurzame) ontwikkeling de drie P's (Planet, People, Profit) uitdrukkelijk, in evenwicht met elkaar, in beeld gebracht moeten worden, zodat een zorgvuldige afweging mogelijk wordt. De drie P's moeten een zeer uitdrukkelijk (transparant) onderdeel uit gaan maken van (iedere) besluitvorming. 14. Wij maken van de gelegenheid gebruik om enkele opmerkingen te plaatsen over het Uitvoeringsprogramma. Het programma is zeer ambitieus. Wij adviseren u - gezien de veelheid van ambities - om in net uitvoeringsprogramma tot een nadrukkelijke prioriteitstelling en duidelijke planning te komen en de te bereiken doelstellingen zo concreet mogelijk te definiëren. Om tot een Succesvolle realisatie van het programma te komen, achten wij een netwerksamenwerking tussen de drie O's (Ondernemers, Overheid en Onderwijs) van essentieel belang. Tevens is het van belang dat de Strategische Agenda niet alleen door de drie O's onderschreven wordt, maar dat de drie O's ook bereid zijn geld, middelen en menskracht beschikbaar te stellen welke nodig zijn om de Strategische Agenda uit te kunnen voeren. Het is hierbij noodzakelijk om goede afspraken te maken tussen de drie O's over de door alle partners uit te voeren activiteiten en de te leveren bijdragen in onder andere financieel en personeel opzicht. De te leveren bijdrage door gemeentes en de Regio West-Brabant dient, gelet op de bezuinigingsopdrachten die in de desbetreffende begrotingen vastgelegd zijn, naar onze mening gerealiseerd te worden door 'slim' samen te werken, Het zal zaak zijn om binnen de bestaande capaciteit de werkzaamheden zodanig te organiseren dat het regionale werk er niet 'bijkomt', maar komt 'in de plaats van'. Ten slotte gaan wij er vanuit dat bij de uitvoering van de Agenda zoveel als mogelijk gebruik wordt gemakt van reeds bestaande overlegstructuren, dit om dubbelingen te voorkomen.	waarbij er door de gemeenten en West-Brabant een politieke standpunt wordt bepaald. De strategische agenda zal niet op voorhand een standpunt opnemen over een onderwerp waar op een ander niveau nog discussie over gevoerd zal gaan worden. 13. In de met 3 O's tot stand gekomen Strategische Agenda West-Brabant, zal gaan leiden tot tastbare resultaten voor West-Brabant waaraan de 3 O's aan de basis staan. 14. De resterende zienswijzen hebben allen betrekking op het uitvoeringsprogramma; zie voor beantwoording de inleiding punt 5.
Geertruidenberg	De raad besluit de volgende zienswijze uit te brengen. 1. De gemeenteraad van Geertruidenberg is van mening dat de inhoud 'Concept Strategische Agenda 20t2-2020' het juiste kader vormt om de plannen op het terrein van Economie, Ecologie en	

	Sociaal Maatschappelijk in balans tot ontwikkeling te brengen. 2. Specifieke aandachtspunten waar meer de nadruk opgelegd moet worden zijn de randvoorwaarden die de drie grote dragers (economie, ecologie, sociaal Maatschappelijke) moeten ondersteunen. Voor de gemeente Geertruidenberg en de andere Dongemondgemeenten denken wij hierbij aan: *Randvoorwaarde bereikbaarheid over weg, water, spoor en buis* *3. Knooppunt Hooipolder* Het grootste knelpunt op de A59 is knooppunt Hooipolder nabij Raamsdonksveer. Het knooppunt dateert uit de jaren 80 en is in totaliteit geregeld met verkeerslichten. De situatie zorgt voor, zeker in de ochtend- en avondspits, ernstige congestievorming op de A59 in beide richtingen. Het is zowel landelijk, provinciaal, regionaal én lokaal van belang dat een reconstructie van knooppunt Hooipolder naar een klaverblad, al dan niet in combinatie van de verbreding van de A27, hoog op de regionale politieke agenda komt, Randvoorwaarde kwalitatief hoogwaardig leefmilieus met passende voorzieningen 4. Ontwikkeling van de Donge-oevers De gemeente Geertruidenberg is gelegen aan de zuidoever van de Amer, tegenover een belangrijke ingang en uitgang van de Biesbosch (via Spijkerboor). De gemeente ligt op de oost-westroute via de Maas, die voor de toervaart een belangrijke verbinding vormt tussen de Delta en het achterland. Tevens is dit het beginpunt van de binnenwateren van West-Brabant, een vaargebied dat voortdurend in ontwikkeling is. De ontwikkeling van de toeristisch-recreatieve functie rondom de Biesbosch-gemeenten en specifiek voor de gemeente Geertruidenberg zal bijdragen aan een kwalitatief hoogwaardig leefmilieu met passende voorzieningen en een regionale uitstraling. De Donge-oever projecten van Geertruidenberg vormen daardoor tevens een belangrijke rol voor de regio. De keuze van de regio West-Brabant, om, in het regionale ontwikkelingsprogramma voor water en toerisme 'Brabant aan Zee', de gemeente Geertruidenberg tot een regiodragend project te benoemen, wordt door Geertruidenberg als zeer positief ervaren. Met deze regionale ondersteuning zullen de ambities om de Donge-oevers tot een nieuwe toeristisch-recreatieve bestemming van allure in West-Brabant in hoog tempo kunnen worden opgepakt. 5. Hoogspanningsleidingen Hoogspanningslijnen in relatie tot gezondheidsproblematiek zijn de laatste jaren het gesprek van de dag. Binnen West-Brabant lopen inmiddels twee projecten in het kader van de aanleg van hoogspanningsleidingen (380kV Borssele-aansluiting op de landelijke ring en het Energiecentrale op Moerdijk (380kV) met een aansluiting op het station Geertruidenberg), waarbij het derde project zich al aanwend (revitalisering van de huidige 380kV en 150 kV hoogspanningslijnen). Hoewel door het ministerie enkel het advies heeft gegeven om geen huizen, crèches en/of scholen niet binnen de 0,4 irT te realiseren in nieuwe situaties, is het ook wenselijk om hoogspanningslijnen uit de woonkern te amoveren en buiten de woonkern om te leiden. Als alternatief kunnen	3. Uw opmerking over knooppunt Hooipolder hebben we opgenomen in het hoofdstuk randvoorwaarden, onder het kopje bereikbaarheid. 4. In de inleiding van de strategische agenda is verwoord dat de uitvoering van andere regionale visies gewoon doorgang blijft vinden. De strategische agenda verbindt de bestaande visies juist met elkaar en verstrekt de uitvoering. 5/6 Het wijden van een paragraaf in het Visiedeel aan eventuele opslag van kernafval in West-Brabant lijkt ons nu nog te vroeg. Wij willen de politieke discussie omtrent dit onderwerp afwachten waarbij er door de gemeenten en West-Brabant een politieke standpunt wordt bepaald. De strategische agenda zal niet op voorhand een standpunt opnemen over een onderwerp waar op een ander niveau nog discussie over gevoerd zal gaan worden. Dezelfde redenering geldt voor de hoogspanningsleidingen.

	hoogspanningslijnen ondergronds worden aangebracht. De West-Brabantse samenwerking dient in bovenstaande problematiek zich hard te maken zodat hierin de juiste keuzes worden gemaakt, 6. Kernafval in de Nederlandse bodem Minister Verhagen wil in deze kabinetsperiode vergunningen afgeven voor de bouw van een of meer kerncentrales. Deze centrales worden vele malen groter dan de huidige kerncentrale van Borssele en deze zullen dan ook veel grotere hoeveelheden kernafval produceren. De minister wil dit afval ondergronds opslaan en heeft bekendgemaakt. In 2014 met een plan te komen voor eindberging in zout of klei. In een gedeelte van West-Brabant is de diepe ondergrond geschikt voor eind berging van hoog radioactief kernafval. Kernafval is 240.000 jaar radioactief. De West-Brabantse samenwerking dient in bovenstaande problematiek zich hard te maken dat het bouwen van kerncentrales ook als gevolg heeft dat er radioactief afval ontstaat, waarbij men ook nog eens generaties lang de gevolgen van heeft. Inzet vanuit het ministerie zou gericht moeten zijn op duurzame energiemaatregelen. Dit past ook nog eens in de visie van de West-Brabantse samenwerking. De West-Brabantse samenwerking spreekt zich dus uit tegen opslag van radioactief afval in West-Brabant. 7, Biodiversiteit In hoofdstuk 2 onder de kop "Ecologische dragers in de regio" het volgende punt toe te voegen: "De achteruitgang in de ontwikkeling van de biodiversiteit wordt omgebogen in een positieve ontwikkeling. De natuur- en watersystemen in de gebieden zijn daarom beschermd en worden verbeterd door deze goed met elkaar te verbinden."	7. De bestaande provinciale visies worden uiteraard door de RWB onderschreven en zijn sterker in de Strategische Agenda opgenomen.
Halderberge	Ten aanzien van de concept Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020 van de Regio West-Brabant, de volgende zienswijzen uitbrengen: a) de vier leidende principes in de visie van de concept Strategisch Agenda te onderschrijven b) het belang van de drie economische pijlers (maintanance, logistiek en bio-based) voor de regio als geheel wordt onderkend. Voor Halderberge spelen met name zorgeconomie, toerisme & recreatie, agro, dienstverlening en onderwijs een belangrijke rol in het economisch functioneren. Initiatieven binnen deze economische dragers dienen ruimte te krijgen en verder doorontwikkelt te worden. c) de regio verzoeken om naast de multimodale bereikbaarheid over weg, water, spoor en buis, de bereikbaarheid door de lucht te onderschrijven i.c. Het regionale vliegveld Seppe Airport. Deze laatste specifiek in de visie op te nemen op pagina 12 en in bijlage A. d) bij de regio specifiek aandacht te vragen voor de gevolgen van de intensivering van het spoorvervoer over de bestaande route door de gemeente Roosendaal, Halderberge, en Moerdijk, op de aspecten leefbaarheid, externe veiligheid en vitaliteit voor de kern(en). Deze specifiek ook op te nemen als bedreiging in bijlage A. e) bij de regio aan te dringen op een tussentijds oplossong voor de bestaande spoorlijn door de kern Oudenbosch in de vorm van tunnel of bak, en de daarmee samenhangende	b. Ook de meer regionale economische dragers, zoals zorgeconomie, toerisme & recreatie en agro zijn wat verder uitgewerkt in de visie. c/d/e/f/g/h. De onderwerpen die u noemt, zoals de ontwikkeling van vliegveld Seppe, treintunnel, A17 zijn uitvoeringsvraagstukken die in het kader van het uitvoeringsprogramma door de betreffende gemeente kan worden opgepakt. Ons inziens zijn de onderwerpen intensivering spoorvervoer en behoud cultureel erfgoed al voldoende benadrukt in de visie. Specifieke knelpunten hieromtrent komen in het uitvoeringsprogramma aan de orde.

	realisatie van gelijkvloerse kruisingen f) het noemen van de A17 vwb het punt mobiliteit en bereikbaarheid in de visie is niet voldoende. De A17 dient net als de A58 specifiek benoemd te worden in de uitvoeringsagenda. g) In verband met het voornemen de toekomstige uitbreiding van bestaande en nieuwe (boven-)regionale bedrijventerreinen enkel te accommoderen daar waar een trimodale ontsluiting bestaat, specifiek te benadrukken dat het bovenregionale bedrijventerrein Borchwerf een multimodale aansluiting kent en dat dit terrein zicht uitstrekt over het grondgebied van de gemeenten Halderberge en Roosendaal. h) Het behoud van het regionaal cultureel en religieus erfgoed in de strategische visie op te nemen.	
Moerdijk	Met genoegen kunnen wij constateren dat uw bestuur er goed in geslaagd is om te komen tot een passende en volledige beschrijving van zowel de historische als de huidige situatie, de opkomende ontwikkelingen en de eigen ambities in de regio. Alle elementen welke hierin moeten voorkomen zijn opgenomen. a. Een kanttekening die wij hierbij willen maken is dat er naar ons oordeel onvoldoende evenwicht is in de balans in de beschreven elementen rondom de people, planet en profit-gedachte. Het zou jammer zijn dat er als gevolg daarvan kansen blijven liggen. Hierdoor komt in het visiedeel ook de rol van de burger en daarmee ook de leefbaarheid wat minder goed tot uiting. Juist sociale cohesie is een sterk punt in onze omgeving en dit moet behouden en versterkt worden. b. West-Brabant vormt, zoals bekend, een uniek gebied gelegen tussen de meer stedelijke gebieden van Rotterdam en Antwerpen. Wij willen dit zien als een groene long, waardoor het een zeer aantrekkelijke regio is; niet alleen om er te wonen en te recreëren maar ook om er te werken. Het verdient aanbeveling om dit aspect in de concept Strategische Agenda te accentueren. Naar ons oordeel kunnen deze zaken nog versterkt worden door de burger nadrukkelijk te betrekken bij de uitwerking en de realisatie van het uitvoeringsprogramma. Daarbij kan ook gedacht worden aan experimenten met andere wijze van besturen, zoals vormen van bestuur waarbij de lokale en de regionale overheid meer regisseert, zodat burgers, overheid, bedrijfsleven en onderwijs dichterbij elkaar komen te staan. Van belang is daarin te investeren. c. Aandacht vragen wij ook voor de aspecten als duurzaamheid en verbetering van het leefklimaat. d. Dit kan worden benadrukt door een aanvulling op de pagina's 10 en 11 met sociaal-maatschappelijke dragers. Wij denken daarbij o.a. aan aspecten zoals sociale cohesie, sterke verenigingscultuur, armoedebestrijding etc. Nu worden daar alleen de ecologische en economische dragers genoemd. Omdat naar ons oordeel het eerste deel van de Strategische Agenda niet concreet is pleiten wij ervoor dat ook de bijlage van het concept Uitvoeringsprogramma aan de gemeenteraden ter beoordeling wordt voorgelegd. e. In de concept Strategische Agenda heeft hoofdstuk 2 de titel "West-Brabant is in 2020 als een sterke stad met een vitaal en eigen buitengebied". Deze titel past niet voldoende bij de kern	a. In hoofdstuk 3 is uw suggestie opgenomen om de regio als groene long tussen Rotterdam en Antwerpen te positioneren. b. U noemt nadrukkelijk de rol van de burger in deze. Wat betreft communicatie verwijzen wij u naar de inleiding in dit document onder punt 6 c. Met betrekking tot uw zienswijze over duurzaamheid verwijzen wij u naar de algemene inleidende paragraaf onder punt zeven. d. Ons inziens is onder de kop sociaal-maatschappelijke dragers de leefbaarheid voldoende benadrukt en de punten waarvoor u speciale aandacht vraagt vinden wij veel meer een lokale aangelegenheid. e. De titel wordt aangepast.

	waarom het gaat. De beschrijving in het betreffende hoofdstuk is genuanceerder, dit zou naar ons oordeel ook in de titel tot uiting moeten komen. Omdat beide functies (stad en platteland) van elkaar afhankelijk en zeker geen losstaande eenheden zijn zou dit ook wat sterker benadrukt mogen worden. Een titel als "Een sterke regio waar landelijk en stedelijk gebied elkaar aanvullen" zou hierbij beter passen. f. In de voorliggende conceptagenda wordt onderkend dat er sprake is van een toenemende druk op de in de regio aanwezige infrastructuur voor het vervoer per as. In dat verband lijkt het zinvol om daarop te anticiperen. Wij denken daarbij met name aan mogelijkheden welke ertoe leiden dat alternatieve vervoersstromen (via water, spoor en buis) gestimuleerd kunnen worden. g. Tot slot willen wij aangeven dat met betrekking tot de economische kant van de visie de focus nu vooral op industrie ligt, maar dat ook andere sectoren aandacht verdienen. De zorg, de grootste werkgever in onze regio, de agrarische en de toeristisch recreatieve sector krijgen onvoldoende aandacht.	f. Ten aanzien van op opmerking over vervoersstromen kunnen wij u erop wijzen dat in de visie de modalshift als randvoorwaarden is opgenomen. g. Op verschillende plaatsen is in de visie inmiddels opgenomen wat het belang is van de bestaande bedrijven (bijvoorbeeld het MKB) en andere sectoren in de regio als economische motor.
Oosterhout	Zienswijzen in te dienen bij het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling West-Brabant om: a. bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma behorende bij de Strategische Agenda West-Brabant, een prioritering en tijdslijn op te nemen (bv. Top 3 per thema); • bij de diverse keuzes (prioriteiten) aan te geven hoe deze worden gesynchroniseerd met naast- en bovenliggende strategische agenda's dan wel (Rijks)nota's; • de gemeenteraden bij de prioritering te betrekken in het kader van hun kaderstellende rol; • de gekozen prioriteiten (projecten) op te nemen in een aangescherpte Strategische Agenda WestBrabant; • de uitvoeringsparagraaf en de financiële paragraaf in overeenstemming te brengen met de prioritering in de aangescherpte Strategische Agenda West-Brabant; b.in de concept Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020, visiedeel, toe te voegen achter personenvervoer voor Brabant belangrijke opgave: het project spoorlijn Breda-Utrecht moet met kracht ter hand genomen worden en tevens moeten er vanuit regionaal niveau stappen gezet worden voor het mogelijk maken van deze spoorlijn; c. bij het opstellen van de uitvoeringsparagraaf behorende bij de Strategische Visie West-Brabant bij het thema "Biodiversiteit" als resultaat op te nemen dat er geen opslag van kernafval op of onder het grondgebied van de regio West-Brabant zal worden toegestaan;	a. Wij onderkennen de noodzaak van het opstellen van een prioriteringslijst en tijdslijn voor de projecten binnen het uitvoeringsprogramma. Zie hiervoor de algemene inleidende paragraaf onder punt twee. In de inleiding van de visie is een paragraaf gewijd aan de relatie tussen bestaande visies en de strategische agenda. b. Uw zienswijzen met betrekking tot de spoorlijn Breda Utrecht en de biodiversiteit zijn overgenomen in hoofdstuk 4. c. Het wijden van een paragraaf in het Visiedeel aan eventuele opslag van kernafval in West-Brabant lijkt ons nu nog te vroeg. Wij willen de politieke discussie omtrent dit onderwerp afwachten waarbij er door de gemeenten en West-Brabant een politieke standpunt wordt bepaald. De strategische agenda zal niet op voorhand een standpunt opnemen over een onderwerp waar op een ander niveau nog discussie over gevoerd zal gaan worden. d. De Telos gedachte, waaronder ook ecologische ontwikkelingen –

	d. in hoofdstuk 2 onder de kop "Ecologische dragers in de regio" het volgende punt toe te voegen: "De achteruitgang in de ontwikkeling van de biodiversiteit wordt omgebogen in een positieve ontwikkeling. De natuur- en watersystemen in de gebieden zijn daarom beschermd en worden verbeterd door deze goed met elkaar te verbinden; e. de Cradle 2 Cradle filosofie in de Strategische Agenda op te nemen en te implementeren.	biodiversiteit- vallen, wordt als uitgangspunt genomen voor de totstandkoming van de Strategische Agenda. Wij zullen op uw verzoek de ecologische ontwikkeling in West-Brabant sterker verwoorden in het Visiedeel. e. Wij hebben de verwijzing met betrekking tot de cradle 2 cradle filosofie opgenomen in het Visiedeel in paragraaf 3.3.2.
Roosendaal	a. Gemeenteraad en college van Roosendaal onderschrijven het belang van een krachtige regionale samenwerking. Die samenwerking is daarmee de kracht van de gemeenten. Voor onze gemeente is het van extra belang dat zowel Care en Cure als Logistiek veel aandacht krijgt in de Agenda. Roosendaal ziet voor zichzelf een belangrijke rol bij het verder tot uitvoer brengen van het onderdeel Zorgeconomie in het Uitvoeringsprogramma om dit onderwerp voor de regio als drager voor sociaal maatschappelijke en economische ontwikkeling. "3. Een zienswijze in te dienen bij het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling West-Brabant om: b. Bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma behorende bij de Strategische Agenda West-Brabant, gemeenteraden in de gelegenheid te stellen zienswijzen in te dienen."	a. Wij zijn blij dat Roosendaal een belangrijke rol voor zichzelf ziet weggelegd als het gaat om de doorontwikkeling van zorgeconomie. Dit onderdeel heeft inmiddels in de visie een uitgebreidere toelichting gekregen onder de kop economische dragers.
	b. Een zienswijze in te dienen bij het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling West-Brabant om: - Bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma behorende bij de Strategische Agenda West-Brabant, een prioritering en tijdslijn op te nemen (bv. top 3 per thema); - Bij de diverse keuzes (prioriteiten) aan te geven hoe deze worden gesynchroniseerd met naast- en bovenliggende strategische agenda's dan wel (Rijks)nota's; - De gemeenteraden bij de prioritering te betrekken in het kader van hun kaderstellende rol; - De gekozen prioriteiten(projecten) op te nemen in een aangescherpte Strategische Agenda West-Brabant;	b. In de algemene inleidende paragraaf onder punt 2 en 5 gaan we in op de zienswijzen op het uitvoeringsprogramma.
	c. De uitvoeringsparagraaf en de financiële paragraaf in overeenstemming te brengen met de prioritering in de aangescherpte Strategische Agenda West-Brabant."	c. Een financiële paragraaf is niet aan de orde bij een visie. De financiën zullen per project in kaart worden gebracht en bewaakt door de verantwoordelijke partij voor dat project.
	d. In de zienswijze met klem aandacht te vragen voor de gevolgen van de invoering van de Wet Werken naar Vermogende op negatieve gevolgen. Daarbij aandacht te vragen voor de extra inspanningen die in dat kader ook van het bedrijfsleven mogen worden verwacht. Ergo dat toeleiding naar en in dienst nemen van instromers aan de onderkant van de arbeidsmarkt alleen maar kan slagen als werkgevers in de regio ook hun verantwoordelijk nemen.	d. In de randvoorwaarden wordt in het kader van de wet werken naar vermogen ook verwezen naar samenwerking met onderwijs en bedrijfsleven.
	Raadsvoorstel Strategische Agenda West-Brabanl2012-2A20 vast te stellen, met dien verstande dat	e. Ons inziens is onder het kopje ruimtelijk-ecologische transities

	wordt toegevoegd: e. Dat de A58 evenredig en gelijkwaardig met andere wegenbouwprojecten wordt benoemd in de Strategische Agenda West-Brabant en hiernaar te handelen. Raadsvoorstel Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020 vast te stellen, met dien verstande dat wordt toegevoegd: Dat de Horizontale As in de Strategische Agenda West-Brabant georiënteerd is vanaf Vlissingen tot Eindhoven. f. In de zienswijze te vermelden dat in de strategische agenda dient te worden opgenomen dat de regio geen medewerking zal verlenen aan eventuele verzoeken tot het opslaan van hoogwaardig radioactief kernafval in de bodem van de regio. In de zienswijze op te nemen dat g. In Hoofdstuk 2 wordt aangesloten bij de visie van de provincie Noord-Brabant. "De achteruitgang van de biodiversiteit wordt omgebogen in een positieve ontwikkeling. De natuur- en watersystemen in de regio zijn daarom beschermd en worden verbeterd door deze met elkaar te verbinden." h. De ambitie in het concept uitvoeringsprogramma daarop dient te worden afgestemd i. In de zienswijze met betrekking tot hoofdstuk 2 (paragraaf Ruimtelijke-ecologische transitie) als ook mbt Hoofdstuk 3 (uitvoeringsprogramma) met nadruk te pleiten voor het belang van de Beneluxtrein, dan wel voor volwaardige alternatieven.	voldoende aangegeven dat op verschillende snelwegen (waaronder de A58) knelpunten (kunnen) ontstaan. Momenteel is het belang van A58 als verbindingsweg tussen de Oost en West as en Vlissingen en Etten- Leur al benadrukt. f. Het wijden van een paragraaf in het Visiedeel aan eventuele opslag van kernafval in West-Brabant lijkt ons nu nog te vroeg. Wij willen de politieke discussie omtrent dit onderwerp afwachten waarbij er door de gemeenten en West-Brabant een politieke standpunt wordt bepaald. De strategische agenda zal niet op voorhand een standpunt opnemen over een onderwerp waar op een ander niveau nog discussie over gevoerd zal gaan worden. g. De bestaande provinciale visies worden uiteraard door de RWB onderschreven. i. In diverse lobbytrajecten bv. BO-MIRT wordt aan dit project aandacht geschonken. Dit project zal in in het Uitvoeringsprogramma worden opgenomen in het deelthema Mobiliteit.
Rucphen	In algemene zin kunnen wij instemmen met de visie die gepresenteerd wordt. Hierbij worden echter wel de nodige kanttekeningen en opmerkingen geplaatst: 1. Bij de benoemde transities in hoofdstuk 1 wordt de sociaal-maatschappelijke pijler gemist en dan vooral gericht op de 3 grote decentralisatie-operaties die de gemeenten te wachten staan: a. Jeugdzorg: Gemeenten worden verantwoordelijk voor het domein jeugdzorg. b. Decentralisatie AWBZ-functie dagbesteding en begeleiding: De AWBZ-functie dagbesteding en begeleiding wordt een gemeentelijke taak binnen de Wmo. De extramurale begeleiding gaat naar de gemeenten inclusief vervoer dat aan de begeleiding is verbonden. Begeleiding bevat een heel scala aan activiteiten waarbij een onderscheid gemaakt moet worden naar individuele begeleiding en groepsbegeleiding. c. Invoering Wet Werken naar Vermogen:	1. Uw suggesties om de drie grote decentralisatie opgaven op te nemen in de visie is overgenomen. In hoofdstuk 1 wordt bij het onderdeel samenwerking verwezen naar onder andere deze opgaven die nadere samenwerking van de gemeenten vraagt.

	Deze wet vervangt de Wet werk en bijstand, de Wet Investeren in jongeren, de Wet sociale werkvoorziening en de Wet arbeidsongeschiktheid voor jonggehandicapten. Gemeenten moeten de Wwnv uit gaan voeren en zijn verantwoordelijk voor de hulp en ondersteuning aan mensen met een arbeidsbeperking. De gemeente beslist over de noodzaak, de vorm en de inhoud van deze hulp. 2. Hoofdstuk 2 van de strategische agenda begint met een soort van missie: "In 2020 is West-Brabant een sterke stad met een vitaal en eigen buitengebied." Op ons college komt dit vreemd over. Wij zouden graag "sterke stad" gewijzigd hebben in "sterke regio". Vervolgens staat op pagina 9 een kopje "Wel en wee van de bewoners". Hierbij wordt bepleit om beperkte middelen in te zetten op de eigen dynamiek van dorpen en kernen (ipv op conservering). Wij zouden een stapje verder willen gaan en pleiten voor de inzet van extra middelen. 3. Bij de genoemde economische dragers van de regio (blz 11) wordt uitgegaan van een driedeling in sectoren met als criterium het (inter)nationale belang. Vervolgens worden daar enkele dragers aan toegevoegd die van meer regionale betekenis zijn: zorgeconomie, toerisme & recreatie en agro. Wij bepleiten een indeling waarbij de regionale dragers dezelfde status krijgen als de (inter)nationale dragers. 4. Wat betreft de vorm van de Strategische Agenda merken wij op dat deze niet als één vloeiend geheel overkomt. Er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van indelingen die niet gelegitimeerd worden door de inhoud. En op sommige plaatsen, zoals bijvoorbeeld bij World Class Maintenance, worden concrete regiobrede voorbeelden gemist. 5. Geen zienswijze wordt gevraagd t.a.v. de bijlagen maar in de lijst met regionale projecten en activiteiten herkent Rucphen zichzelf niet. Bovendien worden hier de Idops Schijf en Zegge en het project de WielerWereld gemist.	2/4. In de conceptversie van de strategische agenda zijn nog werktitels per hoofdstuk gebruikt. In de definitieve versie zijn die aangepast. Datzelfde geldt voor de lay-out. 3. Zowel de (inter)nationale als de regionale dragers zijn van belang voor de regio. Ieder onderdeel krijgt de gepaste aandacht in de visie, maar ook in het Uitvoeringsprogramma. Verschil in status is er niet, afgezien van het feit dat de eerste twee dragers meer reikwijdte hebben dan de regionale drager. Zie het antwoord bij aandachtspunt twee. 5. Deze projecten komen terug in het Uitvoeringsprogramma.
Steenbergen	de volgende zienswijzen kenbaar te maken aan het dagelijks bestuur van de Regio West-Brabant: a. "Gesteld kan worden dat voor de gemeente Steenbergen de meest van belang zijnde beleidslijnen zijn: Biobased Economy en Toerisme en Recreatie. Wij zijn van mening dat de visielijn op het gebied van toerisme en recreatie, als subonderdeel van „economische dragers in de regio" veel te beperkt is uitgewerkt. Daarentegen zijn de mobiliteitsthema"s, zoals de verbreding van de A58, de goederenspoorlijn en de buisleidingenstraat, die de komende jaren op de agenda staan, wel goed benoemd. Echter, in de uitwerking per gebiedsthema, zou een concretisering op z"n plaats zijn. b. Voor de regio, en ook specifiek voor Steenbergen, zal de recreatie en vooral de waterrecreatie,	a. In de visie is onder de economische drager uw suggestie overgenomen en meer aandacht gegeven aan de regionale economische dragers, zijnde toerisme & recreatie, zorgeconomie en agro. b. De uitwerking van de gebiedsthema's vindt plaats in het

	een toekomstige belangrijke economische sector worden. Juist de strategische ligging tussen Rotterdam en Antwerpen in combinatie met de ontwikkelkansen die er zijn, maken deze sector belangrijk en beeldbepalend, niet alleen regionaal maar op nationale en internationale schaal. Wij geven daarom in overweging om "Toerisme en Recreatie" als aparte categorie te benoemen en te beschrijven. c. Overigens menen wij dat het voor de ontwikkeling van toerisme en recreatie noodzakelijk is, dat de verzilting van het Volkerak/ZoomMeer (VZM) doorgang vindt. Voorgesteld wordt om het Rijksbesluit 2012 m.b.t. geen verzilting VZM, op te nemen in de SWOT-analyse op pagina 15 (bijlage A), als een bedreiging voor de toekomstige analyse. d. Hoewel het uitvoeringsprogramma thans niet voorligt voor het geven van zienswijzen, willen wij opmerken dat de veelvoud aan per onderdeel benoemde resultaten, de uitvoering diffuus en de focus (mogelijk) onduidelijk maakt. Kortweg, iedere gemeente kan voor de eigen ambitie gaan en een heldere profilering als Regio West Brabant is weg. Door het ontbreken van een processtap tussen „ambitie" en „resultaat" ontstaat bedoeld diffuus beeld. Mogelijk dat een tussenstap „aanpak" hierin duidelijkheid kan brengen. Hierin zou dan gedefinieerd kunnen worden, wat er nodig is aan capaciteit en geld om het beoogde resultaat te bereiken. In het uitvoeringsprogramma wordt onder B aandacht besteed aan de randvoorwaarden ter ondersteuning van de 3 pijlers (economie, ecologie en sociaal-maatschappelijk). Een van de uitgeschreven ambities is daarbij dat de regio West-Brabant duurzaam bereikbaar en leefbaar wordt gehouden. Belangrijk is dat de problemen op het lokale/regionale niveau aangepakt worden. Hiermee wordt een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid geleverd. e. Concreet voor Steenbergen is dit de overlast van vrachtverkeer in Dinteloord. Dit zou ons inziens daarom als "verkeersontsluiting Dintelmond" moeten worden toegevoegd als concreet resultaat bij de eerste bullit bij de omschreven (en hiervoor genoemde) ambitie over de bereikbaarheid en leefbaarheid. In overweging wordt gegeven om bij onderdeel B.4 van het uitvoeringsprogramma toe te voegen als beoogd resultaat: de uitwerking en ontwikkeling van de gebiedsvisie AFC-NP en de gebiedsvisie Mark/Vliet/Dintel. f. Over het onderdeel B.5 Wonen van het uitvoeringsprogramma, dat weliswaar thans nog een ambtelijk en geen bestuurlijke status heeft, wordt opgemerkt dat in de subregionale commissie is afgesproken, om geen regionale woonvisie te maken. De meeste gemeentes zijn nog bezig om knelpunten te formuleren en hierop beleid te ontwikkelen. Er bestaat geen behoefte om een visie te schrijven waarin alle punten waarover al overeenstemming bestaat, nog eens op te schrijven. Reeds nu dringen wij daarom aan op het integraal schrappen van de tekst bij B.5 wonen / resultaat. In de plaats daarvan zou opgenomen kunnen worden als resultaat: In de subregionale commissie volkshuisvesting zullen op die onderwerpen waar afstemming nodig is (kwantitatief en kwalitatief, arbeidsmigranten) afspraken gemaakt worden. Dientengevolge zal ook de tekst in de kolom van de bijlage „projecten en activiteiten per gemeente" moeten worden aangepast.	uitvoeringsprogramma. c. De bedreiging van de veralging die u in het Volkerak/ZoomMeer op u af ziet komen wordt opgenomen in de SWOT-analyse. d. In hoofdstuk 5 in de visie is opgenomen hoe het verdere traject loopt. Hierin wordt ingegaan op aan de prioritering van de uitvoering en op de noodzaak van het concreet maken van de projecten. Het een en ander wordt pas concreet bij de uitvoering van de projecten. e. De problematiek van het vrachtverkeer in Dinteloord is een lokale aangelegenheid. De strategische agenda gaat in op regionale belangen, daarom is dit niet het geëigende document om plaatselijke knelpunten in op te nemen. f. Wij verwijzen u met betrekking tot het uitvoeringsprogramma naar de algemene inleiding, punt 5.

	In die bijlage "projecten en activiteiten per gemeente .....", zou het – om de focus bij de uitwerking scherp te krijgen - beter zijn om sowieso in de kolommen de concrete projecten c.q. afspraken te benoemen. Voor Steenbergen zou dat betekenen een aanvulling in de kolom „mobiliteit" met de tekst: realisatie nieuwe verkeersontsluiting Dintelmond. De kolom „ruimtelijke ontwikkeling" zou kunnen worden uitgebreid met de vermelding van de projecten: gebiedsuitwerking AFC-NP (in samenhang met de provinciale gebiedsuitwerking "Brabantse Wal" en "waterpoort") samen met Moerdijk en Halderberge, en met de gebiedsuitwerking Mark/Dintel/Vliet. Ter zake het onderdeel „klimaatbestendigheid van ons handelen" wordt opgemerkt dat de in de geactualiseerde agenda uitgeschreven visie, die geldt tot 2020, wel heel ambitieus is geformuleerd. Het omvat immers al het menselijk handelen!. Beter is het, om de visie realistischer te formuleren. g. Wij willen ook een opmerking maken over het onderdeel A 2.3 Klimaat van het concept-uitvoeringsprogramma. Wij zijn van mening dat de thans uitgeschreven beoogde resultaten (inhoudende dat vanaf 2014 de duurzaamheidstoets wordt toegepast, die aangeeft wat een beleidsvoornemen of een project betekent voor de 3 Telos-kapitalen, en dat bij elk besluit inzicht wordt gegeven wat het voorgenomen besluit betekent voor klimaatbestendigheid (adaptatie en *mitigatie) en hoe vervolgens klimaatneutraliteit gewaarborgd wordt) te ruim zijn geformuleerd.* Het kan niet zo zijn dat bij elk besluit door elke organisatie, inzicht moet worden gegeven wat het voorgenomen besluit betekent voor klimaatbestendigheid en hoe vervolgens klimaatneutraliteit gewaarborgd wordt. Ook zou exacter omschreven moeten worden voor welk soort beleidsvoornemens of projecten er een verplichte duurzaamheidstoets moet komen. Ook na verfijning van deze programmaonderdelen, zal de uitwerking ervan veel extra interne en externe capaciteit vergen. Of dit in de praktijk haalbaar is, moet nog blijken. Er moet wel een duidelijke link zijn tussen „willen en kunnen". Inzicht daarin ontbreekt. In de bijlage "projecten en activiteiten per gemeente .....", is bij het onderdeel „ecologie klimaat" aangegeven de uitvoering van een duurzaamheidstoets. Het zou goed zijn meer exact te omschrijven wat daaronder wordt verstaan. h. Wat voorts opvalt, is dat in het visiedeel van de SA is aangegeven dat de realisering van de A4 in 2014 dwingt na te denken of, en zo ja op welke wijze, we deze snelste verbinding tussen Rotterdam en Antwerpen (langs het traject Willemstad – Belgische grens) ook economisch willen benutten voor onze regio. Voor ons is dat geen punt van overweging meer maar een gegeven; wij gaan deze belangrijke transport-as ook gebruiken als economische ontwikkelingsas!"	g. Wij verwijzen u met betrekking tot het aandachtspunt duurzaamheid naar de algemene inleiding, punt 7 h. Uw zienswijze met betrekking tot de A4 is opgenomen in de visie.
Tholen	De raad heeft de aandacht gevraagd voor enkele onderwerpen die naar zijn mening in de strategische agenda dam wel in het uitvoeringsprogramma meer aandacht verdienen. Het gaat daarbij om: . De re-integratie van langdurig werklozen; Het belang van het behouden van de jeugd in de regio en het geven van aanzetten voor de wijze waarop dit kan plaatsvinden;	a. De voorgedragen aandachtspunten zullen aandacht krijgen in het Uitvoeringsprogramma van de Strategische Agenda West-Brabant.

	. De maatregelen die kunnen worden genomen in het kader van de leefbaarheid, waaronder het kleine kernenbeleid en de participatie van bewoners(organisaties) daarbij. Wij verzoeken u dan ook aan deze aspecten in de Strategische Agenda, dan wel in het uitvoeringsprogramma nadrukkelijk aandacht te besteden. Voor het overige heeft de raad instemmend gereageerd op het visiedeel van de Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020. Verder vragen wij uw aandacht voor het volgende. Bij het aangaan van de gemeenschappelijke regeling heeft de gemeente Tholen gekozen voor deelname in de bestuurscommissies: . Middelen; . Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting . Sociaal Economische Zaken en . Duurzaamheid. Ten aanzien van de bestuurscommissies Zorg, Welzijn en Onderwijs en Mobiliteit werd destijds geopteerd voor een agendalidmaatschap. Inmiddels wordt het belang van deelname van de gemeente Tholen in de bestuurscommissie Mobiliteit onderkend. In deze commissie komen met regelmaat infrastructurele aangelegenheden aan de orde die rechtstreeks de belangen van de gemeente Tholen raken. De gemeenteraad heeft dan ook besloten tot deelname in de Bestuurscommissie Mobiliteit. Bij de oprichting van de gemeenschappelijke regeling is de gemeente Tholen een aanbod gedaan betreffende de deelname aan de bestuurscommissies. Voor elk van de commissies is een bedrag vastgesteld als bijdrage van deze gemeente in de kosten, waarbij een relatie is gelegd bij de mate waarin de gemeente Tholen belang heeft bij de beleidsonderwerpen die in de betreffende bestuurscommissies aan de orde komen. Voor de bestuurscommissie Mobiliteit werd de bijdrage gesteld op € 4000 op jaarbasis. Voor 2011 gaat het dus om een aanvullende bijdrage van € 1000 van de gemeente Tholen.	
Werkendam + Woudrichem + Aalburg	Strategische Agenda 1. Vier leidende principes samenwerking We kunnen de voorgestelde strategische visie in hoofdlijnen onderschrijven. De vier leidende principes voor samenwerking zijn herkenbaar: duurzame ontwikkeling, samenwerking met maatschappelijke partners, de positionering van West Brabant binnen haar omgeving en de keuze voor maatwerk op de schaal van samenwerking. 2. Interne samenwerking De Strategische Agenda is niet alleen extern gericht, maar biedt ook de voedingsbodem voor samenwerking van "onderop" zoals de samenwerking in het Land van Heusden en Altena en onze betrekkingen binnen de Dongemond-gemeenten. Door op deze wijze de handen ineen te slaan denken we meer binnen West-Brabant te bereiken en bovenregionaal onze invloed aan te wenden.	1 t/m 5. Wij nemen met instemming kennis van het feit dat u de vier leidende principes, de interne samenwerking, transities en kansen en aandachtspunten uit de visie onderschrijft.

	3. Toekomst en transities Om de regio West-Brabant duurzaam te versterken, bieden ontwikkelingen op mondiale, (inter)nationale en provinciale schaal grote kansen en uitdagingen. Er zijn tegelijkertijd ook zeer belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen, die om houdbare antwoorden en verantwoorde keuzes roepen. West-Brabant en daarmee ook de 3 LHA-gemeenten staan de komende jaren voor drie transities, zoals de demografische transitie, de economische transitie en de ruimtelijk-ecologische transitie. Deze structurele veranderingen die het resultaat zijn van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen, beschreven in Hoofdstuk 1, onderstrepen wij. 4. Kansen en aandachtspunten Hoofdstuk 2 van het visiedeel is een verdere verdieping van de inleiding en hoofdstuk 1. De ambitie van West-Brabant is om economie, ecologie en de sociaal-maatschappelijke kant in een zekere balans tot ontwikkeling te brengen. Daartoe liften de 3 LHA-gemeenten mee in de beschrijving op hoofdlijnen van het toekomstbeeld van de sociaal-maatschappelijke, ecologische en economische dragers, met name op het terrein van economie, ruimtelijke ordening, toerisme en recreatie. Directe aandachtspunten als de ontwikkeling van IDOP's passen in de visie op de sociaal-maatschappelijke dragers. 5. Keuze voor West-Brabant De 3 LHA-gemeenten nemen deel aan de gemeenschappelijke regeling Regio West-Brabant. Gelegen aan de rand van de regio hebben de gemeenten daarvoor uitdrukkelijk gekozen en richten zich dan ook op de RWB. Ze houden wel oren en ogen open voor omliggende regio's, zoals Midden Brabant en Zuid-Holland (Rivierenland) wat de gemeente Werkendam aangaat. 6. Sociaal-maatschappelijke dragers in de regio in balans: a) Behouden en opleiden van voldoende arbeidskrachten. De zorg vraagt aandacht voor het behouden en opleiden van voldoende arbeidskrachten. Dit onderwerp komt met regelmaat ter sprake in het zorgnetwerk Land van Heusden en Altena. De zorgaanbieders zijn zich bewust van de problematiek, maar voorzien de eerste jaren nog geen problemen. b) Oplopende kosten in de zorg De kosten in de zorg lopen op. In de visie staat dat het belangrijk is om te anticiperen op de trends, om gerichte en slimme oplossingen te kiezen, om betrokkenheid en verantwoordelijkheden van partners te stimuleren en om de zorg te ondersteunen door technologie en preventie. Het woonzorgzone-overleg en het genoemde zorgnetwerk houden zich hiermee bezig. c) Inzet ouderen De visie wijst op de inzet van ouderen als bijvoorbeeld vrijwilliger. We onderschrijven de aandacht die gevraagd wordt voor voldoende alternatieven voor kwetsbare groepen.	6. Wij onderstrepen het belang van voldoende gekwalificeerd personeel in de regio, daarom komt dat onderwerp op verschillende plaatsen in de visie terug. De initiatieven die in de zorgsector in de regio genomen worden zullen zeker kostenreductie als uitgangspunt nemen. In de projecten in het kader van het uitvoeringsprogramma zal dat terug te zien zijn.

	7. Visie ontwikkeling landelijk gebied In het landelijk gebied spelen uiteenlopende vraagstukken, zoals de toekomst van de landbouw, verduurzaming, krimp of groei van de bevolking, verstedelijking, mobiliteit, verbreding van de inkomensbasis van agrariërs, rol van ruimtelijke ordening in het landelijk gebied. De Strategische Agenda mist deze visie, die zeker van belang is voor het Land van Heusden en Altena.	7. Uw zienswijze met betrekking tot het landelijk gebied delen wij niet. In de visie is ons inziens uitgebreid aandacht voor het landelijk gebied, de kwaliteiten ervan en de vraagstukken die er spelen.
	8. Aandacht voor klimaatverandering Voor het Land van Heusden en Altena, een gebied omringd door grote rivieren als Maas, Waal en Merwede en met de Biesbosch binnen zijn grenzen, is klimaatverandering van groot belang. Het Deltaprogramma en de te verwachten Deltabeslissingen zijn in dit kader van belang. We wijzen op bijvoorbeeld de gebiedsgerichte Deltaprogramma's Rivieren, Rijnmond-Drechtsteden en Zuidwestelijke Delta. Ook op de generieke Deltaprogramma's Veiligheid, Zoetwater en Nieuwbouw en herstructurering, alsmede de Deltabeslissing Rijn-Maasdelta. De Strategische Agenda mist klimaatverandering als thema en daardoor een visie op de gevolgen van veranderingen in het klimaat.	8. Uw zienswijze met betrekking tot klimaatverandering delen wij niet. In de visie is onder de kop 'ecologische dragers' ons inziens voldoende aandacht voor het water vraagstuk. We hebben een verwijzing naar de werkzaamheden stuurgroep Zuidwestelijke Delta wel toegevoegd.
	9. Watergebonden bedrijvigheid Rivier De Waal grenst als belangrijkste natte transportas aan het Land van Heusden en Altena. Toekomstige ontwikkelingen op en rond rivieren als extremere waterafvoeren, groei van transport over water, veranderende Rotterdamse haven vergen een visie in de Strategische Agenda op bedrijvigheid in het algemeen en in het bijzonder op logistieke en watergebonden bedrijvigheid.	9. *In de visie wordt uitgebreid ingegaan op de gevolgen die de* havenvisie Rotterdam 2030 met zich meebrengt,onder ander voor de infrastructuur.
	10. Duurzaam bouwen RWB wil het prettig wonen realiseren door het verlagen van de woonlasten. Duurzaam bouwen is een van de speerpunten in deze duurzaamheidagenda, dat verband houdt met het terugdringen van de energielasten. De Strategische Agenda mist dit onderdeel.	10. Wij onderstrepen het belang van duurzaam bouwen en terecht wijst u op het feit dat dit niet is opgenomen in de visie. We hebben dat toegevoegd onder de ecologische dragers.
	11. Duurzame energie RWB heeft een ambitieuze doelstelling op het gebied van duurzame energie. Daartoe is dit jaar de Duurzame-Energievisie West-Brabant opgesteld. Deze visie ontbreekt in de Strategische Agenda.	11. Eveneens is onder dit kopje de verwijzing naar de visie op duurzame energie West-Brabant.
	12. Vergaande ambities De Strategische Agenda bevat vergaande ambities, zoals het streven naar CO2-neutraal handelen, overgang naar een biobased economy en toepassing van cradle-to-cradle principes. Die ambities kunnen goed passen in een duurzamer West-Brabant, maar dan dienen die nader gespecificeerd en gekarakteriseerd te worden om de consequenties en verstrekkendheid te kunnen overzien.	12. Naar aanleiding van onder andere uw zienswijze gaat de visie specifieker in op het Triple Helix principe. We streven ernaar om voorafgaand aan de uitvoering per project aan te geven op welke wijze de balans tussen ecologie, economie en sociaal maatschappelijk tot stand komt.
	13. Uitvoeringsprogramma De vertaling van de visie in de Strategische Agenda in een uitvoeringsprogramma is een verantwoordelijkheid van het college, die het programma zal opstellen binnen de samenwerking van	13. Voor beantwoording van uw zienswijze met betrekking tot het

	de drie O's. Een eerste concept Uitvoeringsprogramma heeft voor de raden ter informatie ter inzage gelegen en geeft slechts een eerste inkijk in de projecten en activiteiten. De samenwerkende colleges hebben een eerste reactie op dit concept Uitvoeringsprogramma op schrift gesteld en bieden dat ter kennisneming aan. De volgende opmerkingen wensen de colleges te plaatsen: Algemeen 14. Uitvoering op lokaal en regionaal niveau Er wordt ongelooflijk veel aan de orde gesteld en opgepakt. Het ambitieniveau is enorm. Bovendien worden veel oplossingen op regionaal niveau gezocht. Het feit dat een probleem bij alle gemeenten speelt, betekent niet dat de oplossing dus in alle gevallen ook automatisch op regionaal niveau ligt. 15. Plan van aanpak vormgeven transities Zowel de afweging van duurzaamheid (balans van triple p) als een plan van aanpak om de transities vorm te geven en te managen, ontbreken bij de uitvoering van de Strategische Agenda in het uitvoeringsprogramma. Onderdeel A1 Economie 16. Vestigingslocaties industrie, handel en dienstverleners Onder punt A1.2 Logistiek in het uitvoeringsprogramma komt onder meer de ontwikkeling van een regionaal bedrijventerrein in de gemeente Zundert aan de orde. We missen het Regionaal Bedrijven Terrein van de drie gemeenten in het Land van Heusden en Altena (te Werkendam) in het overzicht van projecten en activiteiten per gemeente. Daarnaast worden in het LHA drie subregionale bedrijventerreinen ontwikkeld; in iedere gemeente één. 17. Agrofood heeft een belangrijk economisch accent De ambitie bij punt A1.6 Agro, dat agrofood een belangrijk West-Brabants economisch accent kent, heeft onze instemming. De gemeente Aalburg is echter karig bedeeld met vermeldingen bij dit taakgebied in het overzicht van projecten en activiteiten. Onderdeel A3 Sociaal-maatschappelijk 18. Zorg in directe omgeving van ouderen Wij onderschrijven de ambitie in paragraaf A 3.1 (zorg – cure and care) van het uitvoeringsprogramma om zorg te realiseren in de directe omgeving van de ouderen. Het in de tweede bullet omschreven resultaat (partnerschap met resultaatgerichte afspraken over solidariteit) vinden we echter vaag. Het resultaat, omschreven bij de vierde bullet (proeftuinen voor innovatieve samenlevings- en samenwerkingsvormen) vinden we interessant. Bij het laatste bullet wordt opgemerkt, dat gemeenten gezamenlijk bekijken hoe de mantelzorg, de dagbesteding en de decentralisatie van de AWBZ opgepakt kan worden. Wij willen benadrukken dat het cruciaal is dat dit gebeurt op de gewenste schaal. Daarbij moet er aandacht zijn voor het delen van kennis en	uitvoeringsprogramma verwijzen wij u naar de inleiding, punt 5. 14. Oplossingen kunnen inderdaad in nogal wat gevallen op subregionaal of zelfs lokaal niveau liggen. 15. Sturing ten aanzien van het uitvoeringsprogramma wordt de komende maanden nader uitgewerkt. Hierbij wordt gestreefd naar een goede relatie/balans tussen het Strategisch Bestuur, 3 O's en Regio West-Brabant. 16 t/m 22. Deze aandachtspunten zullen hun aandacht krijgen in het uitvoeringsprogramma.

	ideeën. Onderdeel B1 Mobiliteit en bereikbaarheid 19. Omschrijving ambitie en begrippen Als ambitie wordt genoemd de regio duurzaam, bereikbaar en leefbaar te houden. Wat ons betreft mag daaraan ook nog "veilig" toegevoegd worden. Daarnaast is het nodig een eenduidige begripsomschrijving te hanteren. Wat wordt er onder leefbaarheid verstaan, heeft dit betrekking op luchtkwaliteit, geluid, trillingen etc.? Onderdeel B5 Wonen 20. Huisvesting arbeidsmigranten Bij punt B.5 Wonen richt het woningbouwbeleid zich primair op de kwalitatieve vraag. In dit verband vragen wij bijzondere aandacht voor huisvesting van arbeidsmigranten. 21. Samenwerking woningbouwbeleid Wij zijn het eens met de insteek bij punt B.5 dat woningcorporaties, zorginstellingen en overheden samen moeten werken als "partner" bij het oplossen van de vraag naar wonen. 22. Gezamenlijke woonvisie Wij delen de mening dat er een gezamenlijke visie moet komen voor de kwaliteit en kwantiteit op de woningmarkt, maar het ontwikkelen van een regionale woonvisie op korte termijn is nu een stap te ver. Inmiddels vinden er subregionale gesprekken plaats tussen de drie gemeenten in het Land van Heusden en Altena en de gezamenlijke corporaties om te komen tot regionale prestatieafspraken. Ook op het terrein van de regionale samenwerking worden nu al tal van initiatieven ontplooid. Vooralsnog hebben in de subregio Land van Heusden en Altena de volgende gezamenlijke thema's prioriteit: - Wonen, zorg en Welzijn; - Krimp; - Ontgroening.	
Woensdrecht	Allereerst willen wij u complimenteren met deze concept Agenda. De scope van de Agenda bevindt zichtbaar onze mening op het juiste abstractieniveau en bevat naar onze opvatting de onderwerpen die de komende jaren van belang zijn voor de regio. Er zijn desondanks een aantal zaken waarop wij uw aandacht willen vestigen. 1. In het concept wordt terecht de op handen zijnde demografische transitie geduid. Zoals in het concept terecht is verwoord, heeft deze transitie betrekking op het aantal arbeidsplaatsen. Deze transitie reikt echter verder dan dat. Zo heeft de demografische transitie grote gevolgen voor het draagvlak voor (zorg)voorzieningen en de ruimtelijke ordening in haar algemeenheid. Ook op deze gebieden kan regionale samenwerking een meerwaarde bieden.	1. In de transitie wordt iets verder ingegaan op de gevolgen van de demografische ontwikkelingen. Daarmee komen we tegemoet aan uw zenswijze hierover.

	2. Wij hechten een grote waarde aan regionale samenwerking op de terreinen van de wet werken naar vermogen, de transitie AWBZ en de transitie Jeugdzorg en -beleid. Op dit moment ontbreekt deze samenwerking en gelet op de overheveling van verantwoordelijkheden van het Rijk naar gemeenten, zullen gemeenten zich mede gelet op de beschikbare middelen terdege voor dienen te bereiden. Regionale samenwerking op dit vlak kan hierin zeker een meerwaarde leveren voor alle gemeenten binnen de regio. In de Agenda dient dit wat ons betreft sterker te worden aangehaald. Gelet op de reikwijdte van het document is er ongetwijfeld sprake van samenhang met andere (beleids)documenten. op dit moment is niet duidelijk hoe de Strategische Agenda zich verhoudt tot de Regiovisie of tot beleid van andere overheden. 4. Wij zijn van mening dat de visie tevens op strategisch niveau een communicatieparagraaf zou moeten bevatten waarin aangegeven wordt op welke wijze de regionale visie wordt uitgedragen richting andere overheden en instanties en op welke wijze deze andere overheden worden betrokken c.q. geconsulteerd bij de uitvoering ervan. 5. Er wordt in de visie ingestoken op de bereikbaarheid via verschillende transportmiddelen (multimodale bereikbaarheid). Dit is een ambitie die wij alleen kunnen steunen indien er tevens het besef is dal deze ambitie voor de gemeente Woensdrecht moeilijk te verwezenlijken is. De gemeente Woensdrecht beschikt niet over een spoorwegen- en/of waterwegennetwerk en is voor multimodaliteit afhankelijk van naastliggende gemeenten/steden. Het overgrote deel van het goederenvervoer vindt nog steeds plaats via de weg wat nadelige gevolgen heeft voor het lokale wegennet. Investeringen in infrastructuur worden vaak geënt op de belangen van de havens en de bedrijven. Dit is op zichzelf begrijpelijk, maar wij zijn wel van mening dat gemeenten in dezelfde situatie als die van Woensdrecht vroegtijdig betrokken dienen te zijn bij de planvorming. De Agenda zou naar onze mening hier expliciet rekenschap van dienen te geven. Daarnaast dient de problematiek van het sluipverkeer een belangrijk aandachtspunt te zijn en is beleidsmatige afstemming tussen Nederland en Vlaanderen een absolute noodzaak. 6. Uiteraard onderschrijft Woensdrecht het belang van World Class Maintenance, Logistiek en Biobased Economy voor de regio. Dit zijn economische dragers met een (inter)nationaal karakter waarvan de ontwikkeling van groot belang is voor de gehele regio. Wat naar onze mening in deze Agenda onvoldoende wordt belicht is dat de bestaande ondernemers binnen de regio het fundament vormen voor de West-Brabantse economie en werkgelegenheid en dat de regio er ook alles aan gelegen is om deze ondernemers te faciliteren. 7. Op het gebied van het aantrekken van nieuwe bedrijven in West-Brabant wordt verzocht te komen met een nadere uitwerking en hierin de positie van het REWIN mee te nemen. 8. Gelet op de planperiode van de Agenda (8 jaar) is een tussentijds evaluatiemoment op zijn plaats waarbij de gemeenteraden in de gelegenheid worden gesteld een zienswijze in te	2. In de vier leidende principes is inmiddels de verwijzing op genome naar samenwerking op diverse vlakken, waaronder die die u in uw zienswijze noemt. 3. Aan de strategische agenda wordt een bronvermelding toegevoegd. 4. Voor beantwoording van uw zienswijze met betrekking tot het communicatie verwijzen wij u naar de inleiding, punt 6. 5.Het probleem dat u schets is overwegend lokaal van aard en de strategische agenda is niet de plek om deze problematiek op te nemen. De bestuurscommissie mobiliteit van de RWB waar planvorming aan de orde komt. Woensdrecht is daarbij betrokken middels uw wethouder die lid is van deze commissie. 6. Er is mede op basis van uw en andere zienswijze in hoofdstuk 3 van de visie expliciet de positie van de bestaande ondernemers in de regio (en het MKB) opgenomen. 7. de strategische agenda is niet het geijkte instrument om over de positie van een organisatie te spreke. Overigens is REWIN een van de partners in het hele proces. 8. Wij onderstrepen uw suggestie dat een tussentijdse evaluatie zinvol is. In het laatste hoofdstuk is dit nu ook expliciet

	dienen. 9. Aandacht wordt gevraagd voor de borging van de visie in een uitvoeringsprogramma. Duidelijk is dat dit programma in voorbereiding is en dat er trekkers zullen worden benoemd. Wij zijn van mening dat dit stevig geborgd dient te worden en wel op een wijze dat er geen sprake is van vrijblijvendheid. Dit betekent met name dat partijen zich ook in financiële zin verbonden moeten weten aan de projecten waaraan zij participeren. Er dient gewerkt te worden met bestuursopdrachten waarin doelen, middelen en planning helder worden geformuleerd. 10. Hoewel de mogelijkheid tot het indienen van zienswijzen niet ziet op het uitvoeringsprogramma, is er een aantal zaken die in dat kader van groot belang wordt geacht: - bij het opstellen van de uitvoeringsparagraaf dient een prioritering en tijdslijn opgenomen te worden (bv. top 3 per thema); - bij de diverse keuzes (prioriteiten) dient aangegeven te worden hoe deze worden gesynchroniseerd met naast- en bovenliggende strategische agenda's dan wel (Rijks)nota's; - de gemeenteraden dienen bij de prioritering te worden betrokken in het kader van hun kaderstellende rol; - de gekozen prioriteiten (projecten) dienen te worden opgenomen in een aangescherpte Strategische Visie West-Brabant inclusief uitvoeringsparagraaf en de gemeenteraden dient de mogelijkheid geboden te worden tot het indienen van zienswijzen. - bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma kunnen bij de paragraaf over Welzijn (A3.2) de ambities 1 tot en met 3 worden geschrapt en overgelaten worden aan de individuele gemeenten. - bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma in de paragraaf over Klimaat (A2.3) de resultaten meer realistisch en doelgericht te formuleren en geen additionele of zwaardere eisen bovenop Rijks- danwel Provinciaal beleid te zetten. Wij verzoeken u bovengenoemde zaken in overweging te nemen bij de vaststelling en wij wensen u veel succes toe bij de opstelling van de Uitvoeringsagenda.	opgenomen. 9. Ons inziens is de borging gewaarborgd door de oprichting van een Strategic Board, deze heeft onder andere de taak de voortgang te bewaken. 10. Voor beantwoording van uw zienswijze met betrekking tot het uitvoeringsprogramma verwijzen wij u naar de inleiding, punt 5.
Zundert	a. Allereerst willen wij u kenbaar maken dat wij het belang van een intensieve regionale samenwerking tussen de gemeenten in West-Brabant onderschrijven. Wel vinden wij het belangrijk dat deze samenwerking geschiedt met behoud van de eigen gemeentelijke identiteit. Het opstellen van een Strategische Agenda wordt door ons als een adequaat instrument beschouwd om deze samenwerking concrete inhoud te geven. Wij herkennen ons in voldoende mate in de beschreven ontwikkelingen en ambities van West-Brabant zoals die in het ontwerp zijn vastgelegd en daarom kunnen wij deze visie in zijn algemeenheid onderschrijven. b. Als aanvulling daarop zijn wij van mening dat bij de organisatie van functies op het gebied van zorg en onderwijs uitgangspunt moet zijn dat de meest essentiële voorzieningen ook voor de inwoners van de landelijke kernen binnen acceptabele normen beschikbaar blijven. Tevens hechten	a. Wij nemen met instemming kennis van het het feit dat u de ontwikkeling van de strategische agenda onderschrijft. b. Uw zienswijze met betrekking tot onderwijs in - en bereikbaarheid van- het landelijk gebied is ons inziens voldoende opgenomen in de visie.

	wij groot belang aan een goede bereikbaarheid van de landelijke gebieden in onze regio. c. Om tot een succesvolle uitvoering te komen, adviseren wij u – gezien de veelheid van ambities – om in het Uitvoeringsprogramma tot een nadrukkelijke prioriteitsstelling te komen en de te bereiken doelstellingen zo concreet mogelijk te definiëren. Wij zijn van mening, gezien onze kaderstellende rol, dat de gemeenteraden hierbij dienen te worden betrokken. d. Tot slot willen wij u verzoeken om de nodige aandacht te besteden aan passende communicatie over de Strategische Agenda ten behoeve van de burgers in West-Brabant.	c/d. Deze opmerking zal zijn aandacht gaan krijgen in het vervolg bij de uitvoering van de Strategische Agenda West-Brabant. Wij willen u hiervoor naar de algemene inleidende paragraaf onder punt twee en vijf verwijzen.

Reactie op Strategische Agenda West-Brabant 2012 - 2020

In dit deel staan (in de tweede kolom) de ontvangen reacties/zienswijzen van de externe partners. In de derde kolom is het gemotiveerde besluit van het Dagelijks Bestuur Regio West-Brabant opgenomen over hoe met de zienswijze is omgegaan.

Partner	Zienswijze	Voorstel: antwoord Dagelijks Bestuur
Waterschap Rivierenland	In uw Strategische Agenda West-Brabant wordt voldoende aandacht besteed aan waterkwaliteit, waterkwantiteit en veiligheid tegen overstromingen. Wij missen nog een duidelijke afstemming met het Deltaprogramma Zuidwestelijke Delta van de rijksoverheid. Bestuurders en vertegenwoordigers van provincie en waterschappen Noord-Brabant, Zeeland, Zuid-Holland en het Rijk werken in de stuurgroep Zuidwestleijke Delta aan een klimaatbestendig veilig, ecolomisch veerkrachtig en economisch vitaal deltagebied. Om dit te bereiken is voor de korte termijn een Uitvoeringsprogramma opgesteld. Deze is te vinden op www.zwdelta.nl. Wij adviseren u om uw strategische visie en het bijbehorende uitvoeringsprogramma (beter) af te stemmen op het Deltaprogramma Zuidwestelijke Delta.	In het uitvoeringsprogramma zal nog een actie worden opgenomen over de gewenste afstemming van de West-Brabantse ontwikkelingen ten aanzien van het watersysteem met het Deltaprogrammma zuidwestelijke Delta van de rijksoverheid
MKB	Hoewel de drie economische dragers (World Class Maintenance, Logistiek en Biobased Economy) ook voor het mkb in West-Brabant zeer belangrijk zijn, moeten andere sectoren waarin het mkb actief is, niet worden vergeten. Naast de drie economische dragers en de genoemde regionale ontwikkelingslijnen zorgeconomie, toerisme en recreatie en agro, alsmede dienstverlening en onderwijs, moeten ook andere sectoren waarin het mkb een belangrijke economische factor is, voldoende aandacht hebben. Zo kan de vrijetijdssector er mede voor zorgen dat voorzieningen uit overige sectoren – zoals detailhandel en de zorg – behouden of ontwikkeld kunnen worden (zie rapport "Vrije tijd en toerisme in de Zuidwestelijke Delta" van mei 2011). Overigens wordt MKB-Brabant graag betrokken bij het Uitvoeringsprogramma omdat daar het primaat op hoort te liggen en dat de resultante moet zijn van constructief overleg en vruchtbare samenwerking tussen de drie O's.	In de visie wordt onder de economische transitie aandacht besteed aan het belang van de vrijetijdssector. In het uitvoeringsprogramma wordt hierover nog een passage opgenomen. Het voornemen is daarbij het MKB nauw te betrekken bij de verdere uitwerking van het uitvoeringsprogramma
BZW	Wij willen vooraf stellen dat we buitengewoon ingenomen zijn met het feit dat West-Brabant thans, zij het nog in concept, over een eigen Agenda beschikt. Wij zijn ook zeer blij met het gegeven dat de Agenda tot stand is kunnen komen onder regie van een 'gemeenschappelijke regeling', de RWB, Regio West-Brabant. Beide	Wij nemen met instemming kennis van het standpunt van de BZW op het visiedeel. Wij onderkennen, dat governance een belangrijk randvoorwaarde vooraf is voor het succesvol kunnen uitvoeren van de voornemens. Om die reden is in hoofdstuk 1 en 4 van de visie aandacht besteed aan de vier leidende principes van samenwerken In

	feiten dragen bij aan de wens van het bedrijfsleven tot eendrachtige samenwerking en profilering van de regio. Hier is lang naar uitgekeken. (...) Wij menen dat met het nastreven van korte termijnsuccessen snel ieders vertrouwen in de voorgestelde aanpak kan worden gewonnen. Ten aanzien van het 'visiedeel' kunnen we vaststellen, dat het duiden van maatschappelijke ontwikkelingen, het formuleren van ambities in de juiste balans en de (door ons gewenste) concentratie op speerpuntsectoren voldoende in de Agenda zijn verwoord. Het komt er thans op aan het proces te vervolgen, het samenwerkingsverband tussen de partners uit te bouwen en van daaruit de uitwerking ter hand te nemen. Een snelle blik op het concept uitvoeringsprogramma leert dat de aandacht onder meer uitgaat naar het thema 'govemance' (B.8). BZW vindt dat dit onderwerp feitelijk geen onderdeel zou moeten zijn van het uitvoeringsprogramma, maar hieraan vooraf zou moeten gaan. Het vormgeven van de 'Govemance' is met andere woorden een absolute voorwaarde om vervolgstappen te zetten. Het Strategisch Overleg is in onze optiek het orgaan dat prioritering dient aan te brengen, partijen kan benaderen, afspraken kan maken (commitment), middelen kan aantrekken, kortom regie voert. Wij menen dat het fundament voor zo'n Strategisch Overleg, met vertegenwoordigers van de 3 O's, snel kan worden gelegd. Wij willen hierover graag op korte termijn met u in overleg treden.	het uitvoeringsprogramma krijgt het een nadere invulling. Wij vernemen graag uw inhoudelijke ideeën op dit gebied.
Hogeschool Zeeland	Wij zien heel veel aanknopingspunten tussen uw Strategische Agenda en het Instellingsplan van onze Hogeschool. Wij zijn zeer bereid om samen met onze collega's van NHTV en Avans een actieve bijdrage te leveren aan uw ambities.	Wij zijn blij met de instemmende reactie van de Hogeschool Zeeland en zullen het college van bestuur, samen met de colleges van bestuur van NHTV en AVANS, graag betrekken bij de verdere uitvoering van onze ambities. Met het college van bestuur zullen we overleg plegen over de inhoudelijke aanknopingspunten tussen de Strategische Agenda en de strategische plannen van deze hogescholen.
Provincie Noord-Brabant	Keuzes maken. a. In dat kader moeten wij constateren dat in de concept-strategische agenda nog geen concrete keuzes gemaakt worden. De visie is geschreven op een abstractieniveau waarbij de echte spanning tussen ecologie, economie en sociaal-maatschappelijk kapitaal nog niet in beeld komt. Vermeld staat dat keuzes op deze onderdelen per Programmaplan in beeld moeten worden	a. De Provincie heeft uitgebreid gereageerd en een groot aantal waardevolle opmerkingen gemaakt. Niet aan alle opmerkingen kan in dit stadium al voldoende recht worden gedaan. Onze ambitie is om de in de verdere uitwerking van de visie die keuzes, waarover de provincie spreekt, te gaan maken.

	gebracht. Alhoewel wij dit onderschrijven zijn wij van mening dat ook op het niveau van de visie deze afweging dient plaats te vinden. Een verdere verdieping en uitwerking is hiervoor naar ons idee noodzakelijk.	
	b. Regionale samenwerking Voor een duurzame ontwikkeling van de Rijn-schelde-Maas-Delta is een intensive samenwerking tussen alle belanghebbenden van essentieel belang. Uw voorstel om, voor de verdere ontwikkeling van de regio de samenwerking in vier windrichtingen als een van de leidende principes te hanteren onderschrijven wij dan ook. Voor een krachtige positionering van de regio West-Brabant is het belangrijk dat de samenwerkende gemeenten op eenduidige en uniforme wijze naar buiten kunnen en willen treden. Met de oprichting van de gemeenschappelijke regeling 'Regio West-Brabant' op 3 januari jl. is hiervoor een goede basis gelegd.	b. Wij nemen met instemming kennis van de opmerking van de Provincie, dat zij de keuze voor de samenwerking in vier windrichtingen als een van de leidende principes te aanvaarden, onderschrijven. Wij onderschrijven de opvatting van de provincie, dat een nadere prioriteitstelling in de ambities van het uitvoeringsprogramma nodig is. Wij zijn ook voornemens dit concreet vorm en inhoud te geven.
	c. Meerdere uitvoeringsprogramma en -agenda's. De vertaling van de ambities in een uitvoeringsprogramma, inclusief bijbehorende rol- en taakverdeling, zal dit najaar plaatsvinden. Wij merken daarbij op dat de concept-Strategische Agenda een groot aantal ambities bevat. Een aantal is herkenbaar en sluit aan bij de beleidslijnen, andere ambities zijn nieuw. Wij wijzen u erop dat, gelet op het grote aantal ambities, een nadere prioritering en fasering gewenst lijkt.	c. Wij onderschrijven de opmerking van de Provincie, dat afstemming van de Strategische Agenda op de vele al bestaande (uitvoerings)agenda's die het gebied raken, nodig is. Wij hebben, waar mogelijk, de context, zoals die in de hoofdstukken 1 en 2 is geschetst met deze agenda's verrijkt. Tevens is er een extra bijlage opgenomen met daarin een overzicht van alle relevante visies en uitvoeringsagenda. Om het uitvoeringsprogramma – in nauw overleg met de betrokken actoren - daar concreet op af te stemmen. Wij maken graag gebruik van het aanbod daar samen met de provincie in op te trekken.
	d. In West-Brabant is op dit moment een groot aantal (uitvoerings) – agenda's aanwezig of in wording. In de concept-strategische agenda wordt niet duidelijk hoe deze agenda's zich tot elkaar verhouden en waar de inzet, rekening houdend met een beperkte capaciteit, zich op zou moeten richten.	d. Wat betreft uw vraag naar prioriteitstelling; zie algemene inleiding punt 2.
	Samenhang tussen de programma's en agenda's. In verband met de eenduidigheid en uitvoerbaarheid willen wij u adviseren om samenhang tussen de verschillende agenda's aan te brengen. Op basis van deze samenhang kan clan in beeld gebracht worden welke projecten al in gang zijn gezet, welke nog in de planningsfase verkeren en waar mogelijk omissies zijn. Vervolgens kunnen activiteiten aan relevante actoren worden toebedeeld. Vanuit	

	onze verantwoordelijkheid voor het (mede) uitvoeren van de rees bestaande agenda's is voor ons in dit proces een belangrijke rol weggelegd. Wij zijn dan ook bereid om samen met u een dergelijke analyse uit te voeren. Dubbelingen kunnen hierdoor mogelijk worden voorkomen en de beperkte capaciteit kan op een efficiënte en effectieve manier worden ingezet.	
	inhoudelijke opmerkingen bij de concept-agenda. Meer inhoudelijk willen wij de volgende opmerkingen maken: e. De keuze voor de economische dragers is naar ons oordeel niet evident. De keuze voor de sectoren, ontwikkelingslijnen respectievelijk economische pijlers lijkt een mix van kiezen voor de belangrijkste stuwende sectoren, voor de snelste groeiers en voor de sectoren met de grootste werkgelegenheid. Wij bepleiten meer focus, en achten voor het daarvoor benodigde keuzeproces het noodzakelijk eerst vast te stellen welke effecten op termijn worden nagestreefd (toegevoegde waarde, groei of behoud werkgelegenheid); De ambitie voor logistiek is erg algemeen geformuleerd, zeker in vergelijking tot de andere twee speerpuntsectoren. Zoals het nu geformuleerd is, is het bijvoorbeeld niet duidelijk of met de realisatie van het Logistiek Park Moerdijk en het binnenhalen van het Dinalog Institute de ambitie reeds gerealiseerd is;	e. Gekozen is om aan te halen bij het top sectorenbeleid, wat betreft maintenance, logistieke en biobased economy en daarnaast is het belangrijk om drie regionale sectoren centraal te stellen met name uit oogpunt van werkgelegenheid.
	f. Het ontbreekt aan een visie op de inzet van restwarmte, terwijl hier juist in West-Brabant veel kansen liggen en dit naadloos en elkaar versterkend kan worden opgepakt in het speerpunt Biobased Economy;	f. In het visiedeel onder de kop economische drager is restwarmte, als een van de mogelijkheden voor opwekken van duurzame energie, opgenomen.
	g. Bij de randvoorwaarden ontbreekt het aan het aspect kwaliteit van werklocaties. Niet alleen voor de aantrekkelijkheid als vestigingslocatie, maar ook in liet licht van de gewenste duurzame transitie (triple P) is dit ongewenst;	g. Met het opstarten van projecten uit het uitvoeringsprogramma zullen de randvoorwaarden met betrekking tot de kwaliteit van de werklocaties worden meegenomen.
	h. De kracht van de regio wordt terecht nadrukkelijk gepositioneerd in de context van de Zuidwest-Nederlandse Delta. Tegelijkertijd wordt er ingezet op 'gebiedsgerichte en themagerichte profilering van de regio'. Wij pleiten ervoor zorgvuldig af te wegen op welke schaal profilering het beste plaats kan vinden.	h. Uiteraard zullen wij steeds zorgvuldig afwegen op welke schaal profilering van West-Brabant het beste kan plaatsvinden. Overigens kan – afhankelijk van het concrete onderwerp – profilering op verschillende schaalniveau's aan de orde zijn. In ons op te stellen communicatieplan zal hier dieper op worden ingegaan.
	i. Wij zien voor de regio West-Brabant belangwekkende ontwikkelingen die onder meer zijn geschetst in de ontwerp Havenvisie 2030. Wij kunnen niet genoeg benadrukken hoe belangrijk het is bij de uitwerking van de Havenvisie gezamenlijk op te trekken. Afspraken hierover kunnen gemaakt worden in Deltri-	i. Ook wij achten het zeer gewenst om samen met de provincie op te trekken bij het vertalen van de visie in het uitwerkingsprogramma en de verdere invulling en concretisering daarvan. Provincie en regio kunnen elkaar – door de handen ineen te slaan – aanzienlijk

	platform verband. j. Samenwerking tussen regio en provincie. Tenslotte benoemt u de provincie als natuurlijke samenwerkingspartner. Wij waarderen en onderschrijven dat. (...) Bij de vertaling van de visie in een uitvoeringsprogramma zijn wij graag bereid om hierin samen met u op te trekken. (...) Daarnaast stellen wij voor Waterpoort als proeftuin te beschouwen voor de beoogde samenwerking in West-Brabant. Tot slot willen wij benadrukken dat de provincie Noord-Brabant met deze brief geen financiële toezeggingen doet of verwachtingen schept richting de regio West-Brabant.	versterken en samen de belangen van regio en provincie behartigen en breed uitdragen. Onze ambitie is het om samen met de Provincie in beeld te brengen ten aanzien van welke projecten sprake zijn kan zijn van intensieve samenwerking. Ons streven is erop gericht om hierover concrete samenwerkingsafspraken te maken. j. Wij zullen de suggestie om Waterpoort te gebruiken als proeftuin voor de samenwerking in West-Brabant in het uitvoeringsprogramma.
Thuisvester	Thuisvester kan zich in zijn algemeenheid vinden in de geschetste visie. Ook de uitwerking van deze visie in het uitvoeringsprogramma komt ons logisch voor. wel zien we graag meer aandacht voor het onderwerp wonen en de hieraan verbonden thema's. Het gaat hierbij om de volgende zaken: a. De vitaliteit van kernen in het buitengebied in relatie tot de krimp van de bevolking. b. De toenemende zorgvraag van oudere huishoudens in combinatie met een dreigend tekort aan geschikte woonvormen. c. De huisvesting van toenemende aantallen arbeidsmigranten. Hiervoor is in de regio nog geen structurele oplossing gevonden. d. De energiezuinigheid van de bestaande woningvoorraad, e. Ontbreken van een transparante woningmarkt in de huursector. Woonruimteverdeling is nog lokaal georganiseerd. De bovenstaande onderwerpen vragen om regionale afstemming. We hopen dat deze onderwerpen een plaats kunnen krijgen in de definitieve 'strategische agenda van West-Brabant 2012 – 2020'. Wij wensen u hiermee veel succes!	Wij nemen met instemming kennis van de reactie en onderkennen, dat het thema wonen, en de hier direct verband mee houdende thema's, meer aandacht verdienen. In het visiedeel hebben we onder de demografische transities nu wat uitgebreider aangegeven wat voor consequenties die transitie voor de woningmarkt heeft. In het uitvoeringsprogramma onder B5 zullen we de opmerkingen eveneens meenemen. We onderkennen dat regionale afstemming hier van belang is.
Bestuurlijk Overleg Breda	Aangezien deze Strategische Agenda een belangrijke rol zal spelen in de verdere economische en ruimtelijke ontwikkeling van onze regio in de komende jaren, wijzen wij u op een aantal wettelijke veranderingen die van belang zijn bij deze ontwikkelingen. (...)	In het visiedeel wordt ons inziens het strategisch belang van primaire en voortgezet onderwijs voor de regio voldoende benadrukt. Eveneens is in het uitvoeringsprogramma een onderwijsparagraaf opgenomen onder B3.

	Graag zouden we in de strategische agenda - ook al is deze van ruimtelijke en economische aard- nog meer onderwijs dan reeds is vermeld terugzien. Dit zou zowel de betrokken gemeente als de betrokken schoolbesturen ondersteunen om een goede invulling te geven aan de nieuwe wettelijke kaders, als mede aan de implementatie van bestaande afspraken en intenties.	
Stadlander	Met veel belangstelling hebben wij kennis genomen van de concept Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020 en wij willen daar graag op reageren. Laat ik beginnen met u te complimenteren voor het tot standbrengen van een gedragen visie van 18 West-Brabantse gemeenten en het Zeeuwse Tholen in samenwerking met externe partners op de gebieden zoals beschreven in de Agenda. De genoteerde ambities getuigen van een inzet die zeer positief stemt en zij lijken een goed vertrekpunt om de regio West-Brabant een stevige, duurzame positie te geven in zowel Nederland als ten opzichte van het aangrenzende België. Dit zowel in ruimtelijk, economisch als in ecologisch opzicht. Wij delen uw analyse als het gaat om de demografische transitie waarbij fenomenen als dubbele vergrijzing, terugloop van de arbeidsbevolking en de vestiging van arbeidsmigranten van betekenis zullen zijn als invloeden op de volkshuisvesting. In hoofdstuk 2 spreekt u positieve ambities voor de toekomst uit als het gaat over de wijze van omgang met ontgroening, de vergrijzing en de daarmee gepaard gaande groei van de zorgbehoefte, huisvesting van arbeidsmigranten, krimp en het zogenaamde care en cure. Niettemin zijn wellicht toch enige vraagtekens te plaatsen bij de mogelijkheden tot realisatie van de ambities gezien de huidige economische ontwikkelingen die hun weerslag zullen hebben op de mogelijkheden van zowel marktpartijen, overheden en maatschappelijke ondernemingen zoals Stadlander. Ons inziens zullen wij de komende jaren nog rekening moeten houden met een stagnerende economie, een bezuinigende overheid en beperkte financiële reikwijdte. En dat zal effect hebben op de realiseringsmogelijkheden van de door u uitgesproken ambities. Wij ondervinden aan den lijve dat zowel de rijksoverheid als de lokale overheid terugtrekkende bewegingen maken en de burger meer op zichzelf terug werpt. Wellicht door de benodigde bezuinigingen begrijpelijk maar wel uiterst zorgelijk voor kwetsbare doelgroepen. En of die kwetsbaarheid wordt veroorzaakt door gebrek aan inkomen, gebrek aan opleiding of door een zorgbehoefte maakt daarbij niet veel	Wij onderkennen het spanningsveld tussen de realisatie van onze ambities en de huidige economische situatie. Dat onderstreept het belang van scherpe keuzes maken en prioriteiten stellen. De zorg voor de sociaal zwakkeren zien wij bij uitstek als een zorg voor de lokale overheid. De positie van huizenbezitters is een onderdeel van brede vraagstuk over wonen. De strategische visie is niet het document om op deelonderwerpen in te gaan. Uiteraard is in het uitvoeringsprogramma 'wonen' als een onderdeel van het programma opgenomen. In dit onderdeel zullen uw opmerkingen aandacht krijgen. Met de uitwerking daarvan is er ruimte om de deelonderwerpen op te pakken. Datzelfde geldt voor uw opmerking over de relatie nieuwbouw – bestaande bouw. De samenwerking tussen gemeenten en woningcorporaties krijgt in de subregio's al vorm, via RRO.

	uit. Wellicht dat vanuit de regio richting de toekomst dit als belangrijk aandachtspunt meegenomen kan worden als een ambitie de zwakkere West-Brabanders te ontzien. Specifiek vragen wij speciale aandacht voor particuliere eigenaar-bewoners die door de mogelijke waardedaling van hun particuliere bezit (tegen de achtergrond van de financiële en economische crisis maar ook als gevolg van woningmarktontwikkelingen onder invloed van bevolkings- en huishoudenskrimp en mogelijke toekomstige besluitvorming van de regering die op de woningmarkt van invloed zijn), veel minder in staat zullen zijn te investeren in hun eigen woning. Juist in de herstructureringswijken zullen corporaties in de nabije toekomst wel investeren in de eigen voorraad omdat een kwaliteitsslag gemaakt moet worden. Particuliere eigenaren zouden dan wel eens gevangenen van de eigen woning kunnen worden zonder mogelijkheid tot ontsnapping. Leegstand en verpaupering van dat particuliere bezit is een horrorscenario voor achterblijvende eigenaren en corporaties en een neerwaartse spiraal dreigt. Wij zijn verheugd met de beelden die u schetst ver kwalitatief hoogwaardige leefmilieus met passende voorzieningen. Daarbij zijn het met name de volgende punten waarin wij onszelf herkennen: - Gevarieerd woningaanbod binnen de regio. - Goede ontsluiting van de regio voor woon-werkverkeer. - Een integrale aanpak van het krimpvraagstuk. - Gebiedsgerichte en themagerichte profilering van de regio. - Koesteren van de cultuurhistorische waarden. - Aandacht voor kunst en cultuur. Voor het overige spreekt het willen investeren in de netwerksamenwerking ons aan. Toch zijn wij tegelijkertijd ook licht sceptisch ten aanzien van de gewenste en noodzakelijke samenwerking als het gaat om het realiseren van afstemming tussen gemeenten ten aanzien van de kwantitatieve en kwalitatieve vraag in nieuwbouw in relatie tot de bestaande voorraad. Juist bij een woningmarkt die in balans is of krimpt, is die onderlinge afstemming noodzakelijk om enerzijds aan de kwalitatieve vraag te kunnen voldoen maar anderzijds - vooral voor de particuliere huiseigenaar - om groot vermogensverlies in de vorm van waardedaling te voorkomen. Voor ons is het duidelijk dat wij zwaar zullen moeten investeren in de bestaande voorraad om de transitie naar een duurzame woningvoorraad te maken. Een transitie die inspeelt op de	

	toenemende vergrijzing, een toenemende zorgvraag, stijgende energiekosten en de gang die wij willen inzetten naar een uiteindelijk energieneutrale huurwoningvoorraad. Wij hopen dat de regio West-Brabant de corporatiesector daarin wil ondersteunen en een bijdrage wil leveren aan de totstandbrenging van goede afspraken tussen gemeenten en corporaties. Dat daarbij gekozen wordt voor subregionale verbanden, spreekt ons aan omdat dit aansluit bij de wijze waarop woningmarkten functioneren. Stadlander wil als maatschappelijke onderneming een aantal ambities waarmaken in samenwerking met relevante partijen. Die ambities hebben betrekking op duurzaam en prettig wonen in wijken en kernen waarbij thema's aan de orde zullen komen als duurzaam wonen en bouwen, sturen op woonlasten in plaats van op huurlasten, oog blijven houden voor de huisvesting van kwetsbare doelgroepen, investeren in de leefbaarheid in wijken en kernen en veel aandacht voor wonen, zorg en welzijn in die gebieden waar onze woningvoorraad zich bevindt. Veel van deze punten zien wij als relevante issues beschreven in uw concept uitvoeringsagenda. Het hebben van ambities op deze vlakken zal echter niet voldoende zijn om ze ook daadwerkelijk te realiseren. Het begint er wel mee. Wij zullen daarom de verdere ontwikkeling van de strategische agenda West-Brabant dan ook met positief-kritische belangstelling volgen en daar waar mogelijk onze bijdrage leveren.	
ZLTO	Principes voor samenwerking Het staat hier nog een keer opgeschreven, maar het is en moet eigenlijk een vanzelfsprekende zaak zijn om met je buren samen te werken. Onze regio is complementair vanuit haar eigen kracht. Dat moet dan ook uitgestraald worden in de agenda en het programma. Om het in filmtermen te zeggen wij spelen een hoofdrol en geen figurantenrol. a. DNA van West-Brabant Bij het verleden is de specialisatie van de landbouw beschreven in de 20e eeuw. Wij herkennen dit gedeeltelijk. Twee belangrijke productiesectoren in West-Brabant staan hier niet beschreven, namelijk de melkveehouderij en de vollegrondstuinbouw (groenten en kleinfruit). Eveneens missen we de aandacht voor de sterke voedings- en genotmiddelenindustrie, die in de regio van oudsher aanwezig is. Bij het heden missen wij de belangrijke rol van de land- en tuinbouw	a. Wij nemen met instemming kennis van de reactie van de ZLTO waar het gaat om de principes van regionale samenwerking. Het belang van de land- en tuinbouw voor de regionale economie wordt onderkend en in het visiedeel in hoofdstuk 3 is de passage hierover opgenomen.

	in de economie, maar ook in het buitengebied van West-Brabant. Teveel ligt de nadruk op de gunstige ligging in de omgeving en de beschikking over groene schakels. Het belang van de landbouw gaat verder dan alleen een groene schakel. De kracht van de regio is hier vooral beschreven. Misschien was het net zo eerlijk om mogelijke zwakke punten of bedreigingen ook te noemen, al was het maar om de opmaat te bieden naar een programma / ambitie om dat om te buigen. Wij denken daarbij o.a. aan de verkeersafwikkeling, het teruglopen van bepaalde productietakken en diensten, beschikbaarheid van kwalitatief goed zoet water. Toekomst en transities a. Economische Het gestelde verlies aan banen in de landbouw in de primaire sectoren, vraagt er om dat het beleid en uitvoering daar juist op moeten inspelen. Dat betekent een inzet op versterking van de economische positie van diverse sectoren, zoals de agrarische sector en toerisme/recreatie. In de landbouw betekent dat een versterking door de hele keten, productie, verwerking, en afzet. Betekent een groei van de zorgsector een extra bijdrage aan de economie in het totaal bezien? b. Ruimtelijke-ecologische We missen hier de kansen om middels duurzame landbouw bijdragen te leveren aan duurzame energie, het versterken van de kringloopgedachte, recreatieve verbreding, schaalvergroting en specialisatie. Het is opvallend dat de spoorlijnen exact genoemd zijn, maar de op te lossen knelpunten voor landbouw en recreatie worden niet genoemd, zoals t.a.v. energie, mineralenkringloop, schaalvergroting /verbreding. Water b. Een zeer belangrijk thema bij het water is, naast klimaatproof maken van het systeem, vooral de veiligstelling van een vergrote zoetwatervoorziening. Dit is van belang voor landbouw, recreatie, logistiek, volksgezondheid en industrie. West Brabant in 2020 c. Wij zien bij de kansen wel WUR Wageningen, maar als we 100 km als regio vermelden, mogen de universiteiten van Utrecht, Leiden	b. Het belang van het veiligstellen van een vergrote zoetwatervoorziening voor de regio wordt onderkend en wordt geacht onderdeel te zijn van het onder het kopje "ecologische dragers" genoemde watersysteem. c. In het uitvoeringsprogramma zal aandacht worden besteed aan mogelijke bedreigingen voor de landbouw en hoe daarmee om te

	Amsterdam en Nijmegen zeker niet vergeten worden. Het gaat er niet alleen om arbeidskrachten te behouden en op te leiden, maar zeker ook om hen te werven. Sociaal maatschappelijke dragers in de regio De teneur van deze paragraaf is nogal somber waar gesproken wordt over ontgroening en vergrijzing. Maar de aandacht voor de jeugd en de ouderen is terecht, ook zonder die geschetste ontwikkeling van grijs en groen,	gaan. Genoemd zijn zaken als de verkeersafwikkeling, het teruglopen van bepaalde productietakken en diensten en de beschikbaarheid van zoet water.
	Ecologische dragers in de regio. d. Zoals hiervoor al genoemd is vooral de aanwezigheid en voorziening van zoet water in de toekomst van groot belang voor de diverse sectoren. Wij begrijpen niet waarom het nodig of gewenst is te spreken van behoud/herstel van historische peilhoogtes. Het valt ons op dat met een alternatieve aanvoer van zoetwater voor de landbouw, de grondwateropname uit de Brabantse Wal kan worden teruggedrongen. Wij zien dat niet. Onder biodiversiteit lijkt een vanzelfsprekend onderscheid tussen enerzijds de Brabantse Wal als "provinciale ecologische stuctuur" t.o.v. regionale in de rest van het gebied. Dat is een tekortkoming.	d. De alinea's over het belang van behoud/herstel van historische peilhoogtes zijn uit het visiedeel geschrapt.
	e. Ten aanzien van de landbouw als duurzame ontwikkeling, staat naar onze mening biobased economy teveel op de voorgrond in de visie. Wij onderschrijven de onderzoeksopdrachten om hiermee een sterke aanvullende kans aan te boren. Echter, de teelt van gewassen en dieren voor primair de voedselproductie en andere consumptiegoederen, is en blijft de belangrijkste activiteit op de bedrijven. Overigens kan daarbij opgemerkt worden dat daarbij in de letterlijke betekenis ook sprake is van biobased-economy. Het versterken van de regionale markten is een van de koersen,die een meerwaarde kan opleveren naast de productie voor de West-Europese, waarvoor West-Brabant een goede uitgangspositie biedt. Biobased biedt nieuwe kansen voor agrarische (rest-)producten die als halffabricaat aangeleverd worden, voor een scala aan eindproducten tot zells buiten de voedselketen. Wij vragen f. het investeren in gezinsbedrijven niet apart te noemen. In de toekomst (en ook nu al) kunnen vele bedrijven niet als (traditionele) gezinsbedrijven benoemd worden. Wij erkennen het belang van de grondgebonden landbouw, maar wijzen ook op het	e. In hoofdstuk 3 zijn de regionale ecologische dragers verder uitgeschreven en daarmee doen we recht aan uw opmerking waarin u stelt dat te veel aandacht wordt gegeven aan biobased economy in verhouding tot de andere belangrijke sectoren van de landbouw. f. In het visiedeel is het investeren in gezinsbedrijven niet langer als aandachtspunt genoemd. In het uitvoeringsprogramma zal het belang van behoud van de

	belang van bijvoorbeeld de sterk aanwezige glastuinbouw. De bedrijven moeten in de toekomst een nog grotere bijdrage kunnen leveren aan de biodiversiteit en versterken van de kringlopen (mineralengebruik, mestverwerking, vergisting, biogas, energiebesparing en winning). De keuze voor de verbreding onderschrijven wij van harte. Economische dragers in de regio. Feitelijk moet de sector landbouw ook onder deze paragraaf ingedeeld worden. Onder biobased economy wordt de ontwikkeling van toplocaties als speerpunt genoemd. Wij wijzen er op dat ook de biobased kansen op de agrarische bedrijven gefaciliteerd moeten worden, zoals aangegeven t.a.v. biomassa, vergisting en dergelijke. g. Randvoorwaarden om de dragers te ondersteunen. Wij missen als randvoorwaarde, bijv. onder een nieuwe bullit, omtrent bedrijvigheid en kansen een opmerking over de kansen die geboden worden aan ondernemers in het buitengebied om duurzaam te ondernemen, (zoals hiervoor genoemd in relatie tot biodiversiteit, omvang, energie, mineralen, verbreding). Behalve het koesteren van cultuurhistorische waarden zoals kloosters en landgoederen, moet ook het agrarisch landschap, met de agrarische bedrijvigheid gekoesterd en gewaardeerd worden, als een belangrijke waarde en een (voor)waarde voor bedrijvigheid. Afsluitend Zoals aangegeven, zijn er argumenten genoeg om regionaal de krachten te bundelen, maar daarbij vooral ook de eigen kracht uit te stralen. Wij hebben met bovenstaande opmerkingen ook de kracht van de agrarische sector willen onderstrepen en de steun die zij daarvoor en daarbij verdienen.	kwaliteit van het agrarische landschap worden onderstreept. g. In het uitvoeringsprogramma wordt nog een passage opgenomen over de kansen en mogelijkheden, die worden geboden aan ondernemers voor het duurzaam ondernemen.
KVK	In het visiedeel wordt nauwelijks aandacht geschonken aan versterking van het innovatief vermogen van de bedrijven in de regio in de brede zin. De focus ligt op een aantal (inter)nationale en regionale speerpuntsectoren. We stellen voor de strategische agenda te complementeren met generiek stimuleringsbeleid voor kansrijke MKB-ers met groeiambitie. Generiek beleid is succesvol gebleken, zo blijkt uit de evaluatie van het Innovatie-actie Plan. (...) Er is nu in de regio aandacht voor de innovatieve startende (grote) ondernemers in de speerpuntsectoren. Wat ontbreekt is generiek	Het uitgangspunt van een generiek stimuleringsbeleid, dat de schakel vormt tussen innovatieve starters en de succesvolle ondernemer in de speerpuntsectoren, is logisch (zie Visiedeel paragraaf 3.3). In het uitvoeringsprogramma zal daar op in worden gegaan, waarbij een nadere concretisering van doel en werking van het generieke stimuleringsbeleid moet plaatsvinden. Over de invulling hiervan treden wij graag met u in overleg.

	stimuleringsbeleid, dat de schakel vormt tussen de innovatieve starter en de succesvolle ondernemer in de speerpuntsectoren. Het is belangrijk om innovatie tussen de sectoren te bevorderen, sterker nog innovatie vindt juist plaats op de snijpunten van (top)sectoren. Uit het evaluatieonderzoek van het IAP is naar voren gekomen dat ondernemers behoefte hebben aan ondersteuning op de gebieden: vermarkten nieuwe producten, financiering, aanboren nieuwe markten en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Ondersteuning leidt tot sterkere MKB-bedrijven en is dus goed voor de werkgelegenheid, groei en concurrentiekracht van de regio. Daarnaast kan dit leiden tot nieuwe thema's, de topsectoren van morgen.	
Amphia	Met veel genoegen hebben wij kennis genomen van het visiedeel van de (concept) strategische agenda 2012-2020. In uw brief vraagt u ons een zienswijze op deze visie te formuleren. Deze zienswijze hebben wij onderstaand verwoord. Het zal u niet verbazen dat vanuit het perspectief van het Amphia Ziekenhuis veel belangstelling uitgaat naar de samenwerking op het gebied van maatschappelijke alliantievorming in de West-Brabantse regio (dominante principes 2 en 4). De bestaande spanning tussen individueel autonome organisaties, mogelijke samenwerking tussen partijen en de mogelijke rol van de overheid, is mede kenmerkend voor de dynamiek die ook de ziekenhuiszorg heden ten dage kenschetst. (....) De leidende principes die u in uw visie signaleert onderschrijven wij van harte. Het bovenstaande is daar dan ook een weergave van. Het idee dat u schetst van de netwerksamenleving is ook voor het Amphia Ziekenhuis een belangrijke gedachte in de vormgeving en configuratie van het ziekenhuislandschap In de komende periode. Hoe dit gestalte krijgt en welk partners (in brede zin) hierin aansluiten is op dit moment nog open. Zoals het bovenstaande aangeeft, zijn de eerste contouren echter wel zichtbaar. De netwerkbenadering kent een groot voordeel, Het is een neuronale wijze van organiseren, gekenmerkt door zogenaamde flexibele relaties. Het biedt partijen de mogelijkheid in openheid en transparantie met elkaar samen te werken op die momenten dat de situatie hier om vraagt. Met het oog op 2020 is diagonale	In de reactie van het Amphia wordt een belangwekkende transitie in de ziekenhuissector beschreven. Zorg is een van de economische dragers van de Strategische Agenda, maar de transitie die in de zorg op ons af komt, als gevolg van demografische ontwikkelingen maar ook als gevolg van de stijgende kosten, is nader toegelicht in de paragraaf economische transities van hoofdstuk 2. Wij zien het Amphia samen met de twee andere ziekenhuizen graag als partner in het betreffende netwerk en treden graag met hen in overleg over de verdere invulling en hun bijdragen.

	samenwerking tussen verschillende instanties uit verschillende bedrijfskolommen op verschillende niveaus dan ook een ontwikkeling die het Amphia Ziekenhuis van harte toejuicht. Als deze diagonale samenwerking in neuronale netwerken tussen overheid, markt, middenveld en gemeenschap gestalte krijgt, ontwikkelt de regio West-Brabant zich als hoofdrolspeler in Nederland en Europa. Heel graag maakt het Amphia Ziekenhuis daar dan deel van uit op zijn specifieke vakgebied: de medisch specialistische zorg. Het bovenstaande samengevat betekent het dat de activiteiten die het Amphia Ziekenhuis momenteel ontplooit - zowel op zichzelf als in samenwerking met collega-instellingen en gremia - en het vergezicht dat hieraan voorafgaat, beide aansluiten op e visie die u met ons deelt in de strategische Agenda 2012 -2020. Derhalve dus brede adhesie aan uw initiatief. Daar waar de situatie opportuun is, is het wellicht interessant om hier verder met elkaar van gedachte te wisselen.	

Motie

Prioritering

Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020

De Raad van de gemeente Roosendaal bijeen

Overwegende dat:

- In de Strategische Agenda West-Brabant geen heldere prioriteiten staan opgenomen;

- Er gezien de financiële omstandigheden waarin gemeenten verkeren, heldere keuzes gemaakt moeten worden waarop de focus gezet wordt.

- Het uitvoeringsprogramma en de financiële paragraaf volgend zijn aan de Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020.

Is van mening dat:

- Een top 5 prioriteitprojecten per thema de benoemde strategie in de Strategische Agenda concretiseert
- De Gemeenteraden daarmee kunnen bepalen welke strategische projecten met voorrang ter hand moeten worden genomen.

Verzoekt:
Het college in haar reactie op de afdoening van de eerder ingediende zienswijze gemeente Roosendaal op de Strategische Agenda 2012-2020 g West-Brabant de volgende aanvulling op te nemen:

“ Gelezen hebbende de Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020,

- In de voorliggende Strategische Agenda West-Brabant 2012 – 2020 een top 5 prioriteitprojecten te benoemen per thema: economie, ecologie, sociaal-maatschappelijk
- Deze top 5 projecten worden per thema in de Agenda opgesomd en nader geconcretiseerd in het Uitvoeringsprogramma;
- De gemeenteraden worden, in kaderstellende zin, bij zowel de prioritering als ook bij de vaststelling van het Uitvoeringsprogramma in positie gebracht.”

En gaat over tot de orde van de dag.

VVD
Jeroen van den Beemt

Gemeente
Roosendaal

Regio West Brabant
Dagelijks Bestuur
Postbus 503
4870 AM Etten-Leur

contactpersoon	: G. van Romunde	Roosendaal	: 19 JAN. 2012
doorkiesnummer	: (0165) 579 856	zaaknummer	: 600102
onderwerp	: opmerkingen naar aanleiding van reactie Dagelijks Bestuur Regio West-Brabant op zienswijze Roosendaal Strategische Agenda West-Brabant	bijlage	: 1

Geacht Bestuur,

Op 12 december 2011 heeft u ons uw reactie op de zienswijze van de gemeente Roosendaal op de concept Strategische Agenda West-Brabant doen toekomen. U vraagt ons wanneer wij naar aanleiding van uw reactie nog opmerkingen hebben deze voor 20 januari 2012 kenbaar te maken. Deze termijn is te krap om een reguliere besluitvorming in de gemeenteraad te organiseren. Het college van Roosendaal stuurt u daarom deze reactie alvast onder voorbehoud van goedkeuring door de gemeenteraad.

We nemen met instemming kennis van het feit dat de opmerkingen een plaats hebben gekregen in het Visiedeel van de Strategische Agenda of dat zullen gaan krijgen in het in het voorjaar van 2012 vast te stellen Uitvoeringsprogramma.

Vooruitlopend op definitieve besluitvorming heeft de Raad van Roosendaal op 21 december 2011 een motie aangenomen betreffende prioriteitstelling binnen de Strategische Agenda. De motie treft u in de bijlage aan.

Conform het gestelde in de motie vraagt de gemeenteraad:
- In de voorliggende Strategische Agenda West-Brabant 2012 – 2020 een top 5 prioriteitprojecten te benoemen per thema: economie, ecologie, sociaal-maatschappelijk;
- Deze top 5 projecten worden per thema in de Agenda opgesomd en nader geconcretiseerd in

Gemeente Roosendaal
Stadserf 1, postbus 5000
4700 KA Roosendaal
Telefoon 0165-579 111
Telefax 0165-579 338
E-mail info@roosendaal.nl
Internet www.roosendaal.nl

het Uitvoeringsprogramma;

- De gemeenteraden worden, in kaderstellende zin, bij zowel de prioriteitsstelling als ook bij de vaststelling van het Uitvoeringsprogramma in positie gebracht.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Roosendaal,
De secretaris, De burgemeester,

drs. J.E. Dik, ls Mr J.M.L. Niederer

Motie

Prioritering

Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020

De Raad van de gemeente Roosendaal bijeen

Overwegende dat:

- In de Strategische Agenda West-Brabant geen heldere prioriteiten staan opgenomen;

- Er gezien de financiële omstandigheden waarin gemeenten verkeren, heldere keuzes gemaakt moeten worden waarop de focus gezet wordt.

- Het uitvoeringsprogramma en de financiële paragraaf volgend zijn aan de Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020.

Is van mening dat:

- Een top 5 prioriteitprojecten per thema de benoemde strategie in de Strategische Agenda concretiseert
- De Gemeenteraden daarmee kunnen bepalen welke strategische projecten met voorrang ter hand moeten worden genomen.

Verzoekt:
Het college in haar reactie op de afdoening van de eerder ingediende zienswijze gemeente Roosendaal op de Strategische Agenda 2012-2020 g West-Brabant de volgende aanvulling op te nemen:

" Gelezen hebbende de Strategische Agenda West-Brabant 2012-2020,

- In de voorliggende Strategische Agenda West-Brabant 2012 – 2020 een top 5 prioriteitprojecten te benoemen per thema: economie, ecologie, sociaal-maatschappelijk
- Deze top 5 projecten worden per thema in de Agenda opgesomd en nader geconcretiseerd in het Uitvoeringsprogramma;
- De gemeenteraden worden, in kaderstellende zin, bij zowel de prioritering als ook bij de vaststelling van het Uitvoeringsprogramma in positie gebracht."

En gaat over tot de orde van de dag.

VVD
Jeroen van den Beemt

Gemeente Roosendaal

Raadsvoorstel

Datum raadsvergadering:	7 maart 2012	**Agenda nr.:**	(in te vullen door griffie)
Portefeuillehouder:	Theunis	**Registratiecode:**	(in te vullen door griffie)
Onderwerp:	Voorstel financiering KCC		

Aan de raad van de gemeente Roosendaal

Voorstel

Wij stellen u voor:

1. De investeringskosten voor de realisatie van het KCC BER-gemeenten voor € 150.000 beschikbaar te stellen uit de bestemmingsreserve Majeure Opgaven.
2. Bij de vaststelling van de spelregels onttrekkingen uit de bestemmingsreserve fondsen AvR € 150.000 terug te storten in de bestemmingsreserve Majeure Opgaven.
3. De structurele vermindering van de exploitatielasten voor eigen personeel i.v.m. het operationeel zijn van het gemeenschappelijk KCC ad minimaal € 260.000 vanaf 2013 te bestemmen als dekking voor de taakstelling eigen personeel in de AvR.

Aanleiding

Als BER-gemeenten hebben we met elkaar afgesproken dat wij op verschillende bedrijfsvoeringterreinen intensiever met elkaar willen samenwerken i.h.k.v. het verbeteren van de dienstverlening aan de burger en het verbeteren van de efficiency van de bedrijfsvoering. Een van de benoemde projecten is het gezamenlijk inrichten van een KlantContactCentrum(KCC). Hiertoe is een businesscase opgesteld. Deze businesscase toont aan dat met een eenmalige Roosendaalse investering in een gemeenschappelijk BER-KCC van maximaal € 330.000 aan ICT-investeringen en externe inhuur en advieskosten een structurele vermindering in de exploitatie gehaald wordt van minimaal € 260.000.

Kader

In het collegeprogramma ‘Duurzaam Kiezen’ is het verbeteren van de dienstverlening en de efficiency van de organisatie een van de doelstellingen. Daarnaast heeft onze gemeente zich tezamen met vele anderen gemeenten die verenigd zijn in de VNG achter de uitgangspunten van het concept de gemeente heeft antwoord gesteld. Dit concept gaat ervan uit dat het verhogen van het administratief gemak en bereikbaarheid van de gemeente voor de burger belangrijke doelstellingen zijn.

Motivering / toelichting

Medio vorig jaar is in samenwerking met de gemeenten Bergen op Zoom en Etten-Leur een gezamenlijke visie op de samenwerking in het KCC geformuleerd. Daarin zijn standpunten en gedachten over de modernisering van de dienstverlening geformuleerd. Daarbij is aangesloten bij het landelijk programma Antwoord© en de raads- en collegeprogramma’s.
Het KCC wordt het unieke portaal waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van ketenpartners.
De businesscase laat zien dat het realiseren van de gezamenlijk visie tot de mogelijkheden behoort waarbij de kwaliteit van dienstverlening naar het niveau van Antwoord© te brengen is, tegen dalende kosten ten opzichte van het afzonderlijk ontwikkelen van een KCC. .

Advies ondernemingsraad
De ondernemingsraad heeft vanuit een positieve beoordeling gereageerd op het voornemen dat de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal samen een KCC vormen. Daarmee wordt een goede basis gelegd voor de verdere samenwerking. Wel heeft men voorwaarden verbonden aan de daadwerkelijke implementatie. Deze voorwaarden (criteria) zullen voor de OR uitgangspunt zijn om

samen met de andere ondernemingsraden een toetsingskader te ontwikkelen om vervolgadviesaanvragen aan te toetsen. Gedurende het proces van ontwikkeling wordt rekening gehouden met deze voorwaarden.

Bestuursopdracht
Wij hebben kennis genomen van de reactie van de Ondernemingsraad en medegedeeld dat in het proces rekening zal worden gehouden met de door hen gemaakte opmerkingen.
De gezamenlijke directies is opdracht gegeven tot vorming van een gezamenlijk Klant Contact Centrum (KCC) BER-gemeenten volgens scope 1 (internet en callcenter met doorgroeimogelijkheid naar balie en postverwerking).
De deelnemende gemeenten van de RWB worden geinformeerd over de mogelijkheid tot aansluiting bij het gezamenlijk KCC.

Doel en evaluatie

M.i.v. 1 januari 2013 beschikken de BER-gemeenten over een gemeenschappelijk KCC, dat alle inbound telefonische en electronische communicatie met de burger regelt met als perspectief dat hieraan in 2013 ook de persoonlijke baliecommunicatie en de postverwerking kan worden toegevoegd, waardoor alle communicatiestromen op 1 januari 2014 volledig geïntegreerd en optimaal werkend zijn binnen het KCC. Het betreft een organisatorische samenvoeging en geen samenvoeging van locaties. M.a.w. de baliecommunicatie zal binnen ieder gemeente afzonderlijk gewaarborgd blijven.

Financiële aspecten en consequenties

De eenmalige investeringskosten voor onze gemeente voor de realisatie van het gemeenschappelijk KCC zijn begroot op € 330.000 (bestaande uit € 180.000 voor ICT-investeringen, inclusief advisering en begeleiding en € 150.000 voor externe inhuur en advieskosten. Interne uren worden op voorhand niet gecompenseerd. De te behalen exploitatiekostenvermindering is vanaf 2013, het jaar van operationalisatie van het KCC.
In de reeds goedgekeurde meerjaren ICT-begroting is een bedrag opgenomen van € 180.000 voor het verbeteren van de dienstverlening. Dit bedrag wordt gebruikt voor de te maken ICT-kosten, inclusief advisering en begeleiding. Rest een benodigd bedrag van € 150.000 voor de externe inhuur en advieskosten.
In principe zou dit bedrag gedekt kunnen worden vanuit de door het Rijk toegekende i-NUPgelden ad € 147.000 in 2012, 2013 en 2014. Deze bedragen zijn echter als baten zonder lasten opgenomen in de AvR, waardoor deze niet zondermeer te gebruiken zijn als dekking voor de externe inhuur en advieskosten. Het vrijmaken van deze bedragen uit de AvR moet geschieden middels de bestemmingsreserve fondsen AvR. De spelregels voor onttrekkingen aan deze bestemmingsreserve zijn echter nog niet opgesteld, terwijl er vanaf januari 2012 investeringen gedaan moeten worden voor de realisatie van het KCC. Een mogelijkheid is om hiervoor voorlopig de bestemmingsreserve Majeure Opgaven te gebruiken. Zodra de spelregels voor de bestemmingsreserve wel zijn opgesteld besluiten de onttrekking uit de bestemmingsreserve Majeure Opgaven te corrigeren met een storting vanuit deze bestemmingsreserve..

Risico's

1. Realisatie van de effecten zoals die worden genoemd in de business case en de daaruit voortvloeiende besparingen zijn alleen te realiseren indien er bij de drie gemeenten een stringent en uniform beleid wordt gevoerd op o.a. het vervullen van vacatures. Met name op vacatures die ontstaan bij organisatieonderdelen die hun front office dienstverlening nu of op afzienbare termijn onderbrengen bij het KCC.

2. Door de keuzes die worden gemaakt t.a.v. de ICT inrichting en procesherontwerp van het dienstverleningsproces in het KCC ontstaat er een bijkomend positief (hefboom)effect op de backoffices. Ofschoon dit effect in de business case niet is becijferd (alleen een percentage wordt daarbij genoemd) kan dit worden versterkt door gelijktijdig projecten te starten waarbij ook backoffice processen lean worden gemaakt. Daarbij worden overbodige stappen geëlimineerd, waar mogelijk gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Deze wijze van procesherijking waarbij medewerkers zelf inhoudelijk worden betrokken en suggesties tot verbetering aandragen past bij de (veranderkundige) aanpak die wij voorstaan in de organisatie de eerstkomende jaren. Dat zal met name onderwerp van onderzoek zijn bij scope 3.

3. De kans bestaat dat het Rijk alsnog opteert voor een andere uitvoering/financiering. In het slechtste geval vervallen dus de kasvoorschotten en zal een andere wijze van voorfinanciering moeten worden gevonden (via bijvoorbeeld een reserve). Alsdan ondergaat ook de financiële onderbouwing van de Agenda van Roosendaal een wijziging.

Communicatie

De businesscase is het afgelopen half jaar meerdere malen besproken met de portefeuillehouders, gemeentesecretarissen en de directeuren bedrijfsvoering. De gezamenlijke visie op dienstverlening alsmede de uitkomsten van de businesscase zijn ter voorbereiding op definitieve besluitvorming en instemming in verschillende sessies toegelicht aan de ondernemingsraden van de drie gemeenten (zowel gezamenlijk als afzonderlijk per gemeente).
In het kader van de koploperstrategie en de verantwoording om gemeenten in de regio mee te nemen met de ontwikkelingen, is de businesscase binnen de Regio West-Brabant (RWB) gepresenteerd aan en besproken met de ARG, het portefeuillehouderoverleg Middelen en het Platform Dienstverlening.
Er heeft berichtgeving over het voorgenomen besluit plaatsgevonden in de media.

Na de besluitvorming zal een communicatieplan worden ontwikkeld om burgers en maatschappelijke groeperingen te informeren en te betrekken bij de verdere gedachtevorming over de invulling van het KCC BER-gemeenten.

Bijlagen

1. Businesscase KCC

Een ontwerpbesluit bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

Burgemeester en wethouders van Roosendaal,

De secretaris, De burgemeester,

Gemeente Roosendaal

Raadsbesluit

Datum raadsvergadering:	7 maart 2012	**Agenda nr.:**	(in te vullen door griffie)
Portefeuillehouder:	Theunis	**Registratiecode:**	(in te vullen door griffie)
Onderwerp:	Voorstel financiering KCC		

De raad van de gemeente Roosendaal,

- Gezien het voorstel van het college van burgemeester en wethouders.

- Gelet op het advies van de raadscommissie Bestuur d.d. 29 februari 2012.

Besluit:

1. De investeringskosten voor de realisatie van het KCC BER-gemeenten voor € 150.000 wordt beschikbaar gesteld uit de bestemmingsreserve Majeure Opgaven.
2. Bij de vaststelling van de spelregels onttrekkingen uit de bestemmingsreserve fondsen AvR wordt € 150.000 teruggestort in de bestemmingsreserve Majeure Opgaven.
3. De structurele vermindering van de exploitatielasten voor eigen personeel i.v.m. het operationeel zijn van het gemeenschappelijk KCC ad minimaal € 260.000 vanaf 2013 worden bestemd als dekking voor de taakstelling eigen personeel in de AvR.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 7 maart 2012.

De griffier, De voorzitter,

Business Plan

Oprichten van een gezamenlijk KlantContactCenter voor de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal

Contactgegevens
Wessel-Jan Fijnvandraat – tel: 06 - 51 24 52 50 – w.fijnvandraat@mobius.eu

Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur	Opmerkingen	Revisie
0.1	15/09/10	JONBUY	1e outline	
0.2	29/9/10	JONBUY	Aanvulling obv statusmeeting en DBO	
0.3	13/10/10	JONBUY	Resultaten model v15	
0.4	15/10/10	JONBUY	Resultaten 3+ gemeenten	
0.5	17/10/10	WESFIJ	Aanpassingen	
0.6	19/10/10	JONBUY	update	WESFIJ, PETDEP
0.7	21/10/10	JONBUY	consolidatie	
0.8	21/10/10	GERLIN	hefboompotentieel	JONBUY
0.9	21/10/10	JONBUY	Versie voor review	Projectgroep
0.91	27/10/10	GERLIN/WESFIJ	Aanpassingen review projectgroep	
1.0	29/10/10	JONBUY	Finale versie voor directeurenoverleg	
1.5	22/11/10	GERLIN/JONBUY	Uitbreiding MS en visie	
1.6	23/11/10	Simon/Harry	Toevoeging onderdeel visie	programmaleiders
2.0	24/11/10	GERLIN	Finale validatie + alignering met presentatie	programmaleiders
2.2	29/11/10	JONBUY	Integratie implementatiestrategie	

Lijst van gebruikte afkortingen

FO: Front Office
BO: Back Office
CRM: Customer Relationship Management
DMS: Document Management System
K€: gebruikt om de cijfers in duizendtallen € uit te drukken
M€: gebruikt om de cijfers in miljoen € uit te drukken
KCC: KlantContactCentrum
ROI: Return on investment
VNG: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

INHOUDSOPGAVE

A Van visie naar uitgangspunten KCC 5

A.1 Achtergrond en aanleiding 5

A.2 Visie op dienstverlening 5

A.3 Onze Ambitie 6

A.4 Intergemeentelijke samenwerking 6

A.5 Uitgangspunten 7

B Business case voor het KCC 8

B.1 Scope van de business case 8

B.2 Drivers van de Business case (scope 1) 10

B.2.1 Werkprocessen en personeel 10

B.2.2 Informatie en communicatie technologie 13

B.2.3 Advies en begeleiding 13

B.3 Conclusies van de business case 14

B.3.1 SCOPE 1: oprichting KCC met de 3 gemeenten 14

B.3.2 SCOPE 2: wat als andere gemeenten mee willen doen? 15

B.3.3 SCOPE 3: wat is de hefboom naar de backoffice toe? 15

C implementatieplan 18

C.1 Implementatiestrategie 18

C.1.1 Scenario: één intern of outsourced KCC 19

C.1.2 Uitgangspunten ter reductie van het implementatierisico 20

C.1.3 Voorstel implementatiestrategie 23

C.2 Detailfasering en timing 25

C.3 Programmarisico's 30

C.4 Programmastructuur 31

C.5 Begroting 33

Bijlage A: Implementatiestrategie voor een gemeenschappelijk KlantContactCentrum voor de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal 36

C.6 Achtergrond en aanleiding 37

C.7 Visie op dienstverlening 37

C.8 Ambitie 37

C.9 Voordeel voor burgers, bedrijven en instellingen 38

C.10 Ontwikkelstrategie 39

C.10.1 Intergemeentelijke samenwerking 39

C.10.2 Lokale eigenheid, efficiency en kwaliteit 39

C.10.3 Uitgangspunten 39

C.11 Ontwikkelroute: hoe gaan we op weg met onze ambitie? 40

C.11.1 Contentbeheer inrichten voor alle kanalen 41

C.11.2 Kwadrant 1 en 2 : Website en telefonische dienstverlening gezamenlijk inrichten 41

C.11.3 Het totale kompas: organisatorisch samenwerken in een regionaal KCC 43

C.12 Waarin te investeren 44

C.13 Het resultaat: wat levert het op 45

C.13.1 Kwaliteit ... 45
C.13.2 Efficiency ... 46
C.13.3 Lokale eigenheid ... 46

Bijlage B: Toelichting bij de Business Case ... 47

B.1 Aanpak van het onderzoek ... 47
B.2 'Besloten zaken' kwalitatief ... 48
B.3 Beschrijving van de uitgewerkte scenario's ... 49
B.4 ICT inrichting ... 49
B.4.1 Kennis ... 51
B.4.2 Interacties ... 51
B.4.3 Transacties ... 52
B.4.4 Documenten ... 52
B.4.5 Koppelingen ... 53
B.4.6 Keuzevrijheid ICT-implementatie ... 54
B.5 Aannames voor de business case ... 56
B.6 Eisen aan de Back Office ... 59
B.7 Business case ... 60
B.7.1 Domein Informatie en communicatie technologie ... 61
B.7.2 Domein Werkprocessen en Personeel ... 63
B.7.3 Domein Advies en begeleiding ... 65
B.9 Implicaties Business case op Back Office ... 66
B.10 Conclusies en consequenties SCOPE 1 ... 67
B.10.1 Waarom een KCC? ... 67
B.10.2 Waarom een gezamenlijk KCC? ... 67
B.11 SCOPE 2: Wat als er andere gemeenten mee willen doen? ... 69
B.12 SCOPE 3: Wat is de hefboom naar de Back Office toe? ... 70

Bijlage C: Toelichting bij het Business Plan ... 75

C.1 Projectaanpak ... 75
C.2 Betrokkenheid van medewerkers van de gemeenten ... 76
C.3 Planning op hoofdlijnen ... 78
C.4 Mogelijke risico's en bijbehorende maatregelen ... 80

Bijlage D: Details over de uitwerking van de Business Case ... 81

D.1 Taillering ... 81
D.2 Deelnemers werkgroepen ... 82
D.3 Onderbouwing van de aannames en gebruikte referentiedata ... 83

A VAN VISIE NAAR UITGANGSPUNTEN KCC

In dit onderdeel schetsen we achtergrond van dit document, alsook de visie op de toekomstige dienstverlening. Voor meer details wordt verwezen naar *Bijlage A: Implementatiestrategie voor een gemeenschappelijk KlantContactCentrum voor de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal.*

A.1 ACHTERGROND EN AANLEIDING

De kwaliteit van dienstverlening staat sinds enkele jaren in de spotlights van de politiek-bestuurlijke aandacht. Zo zijn er de landelijke thema's NUP, De Andere Overheid, De gemeente geeft Antwoord, EGEM-I en 5 Beloften aan de Burger. Deze landelijk politiek-bestuurlijke thema's vragen de gemeenten om na te denken over **slimmere, efficiëntere en effectievere vormen van dienstverlening en te anticiperen op een sterk veranderende vraag van de burger ten aanzien van de manier van levering van overheidsproducten**.

Daarnaast constateren we dat de mogelijkheden van elektronische dienstverlening een vogelvlucht nemen, maar gelijktijdig ook om grote investeringen vragen in een tijd van slinkende budgetten. De gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal constateren dat zij ieder voor zich onvoldoende capaciteit (kennis, kunde, vaardigheden) en financiën hebben om deze nieuwe ontwikkelingen op een slimme, effectieve en efficiënte manier in hun bedrijfsprocessen te implementeren. Zij zien derhalve nut en noodzaak om middels vergaande vormen van samenwerking om mee te kunnen bewegen met deze ontwikkelingen en om hun ambities op het gebied van dienstverlening te realiseren. De leidende gedachte is dat samenwerking zowel de financiële als de capacitaire ruimte geeft om de gevraagde verbetering van dienstverlening voor de drie gemeenten afzonderlijk en gezamenlijk te versnellen.

A.2 VISIE OP DIENSTVERLENING

Wij conformeren ons aan de in het programma **Antwoord**© verwoorde visie m.b.t. de vraag hoe de genormeerde dienstverlening van de overheid in 2015 eruit moet zien. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de burger voor nagenoeg alle vragen en transacties met de overheid (en haar ketenpartners) in de toekomst terecht kan op het internet of door te bellen met de eigen gemeente of door naar de balie te gaan in een gemeentehuis. Dit betekent dat de gemeentelijke dienstverlening zich niet langer beperkt tot de traditionele gemeentelijke taakvelden, maar zich uitstrekt over het brede terrein van publieke dienstverlening. De focus ligt hierbij op alle publieke dienstverlening waar sprake is van communicatie over en weer en/of transactie met individuele burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen en bezoekers. Binnen deze afbakening ligt het accent op die diensten waarbij deze partijen de directe afnemers zijn. Dit realiseren wij door vraaggericht te werken waarbij onze focus ligt op de behoeften uit de samenleving, tegen het grootst mogelijk administratief gemak en tegen de minst mogelijke kosten.

A.3 ONZE AMBITIE

Onze ambitie is om tegen gelijkblijvende of dalende kosten de huidige kwaliteit van dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen in Etten-Leur, Bergen op Zoom en Roosendaal minimaal naar het Antwoord© niveau te brengen en te voldoen aan de minimumbranchenormen VNG. Bovendien willen wij in 2015 behoren tot de top 10 van Nederlandse gemeenten die landelijk bekend staan als trendzettende en innovatieve dienstverleners.

Wij zoeken naar de synergievoordelen middels een intensievere samenwerking, met als uitgangspunt dat innovaties beter gezamenlijk dan apart uitgewerkt en organisatorisch vormgegeven kunnen worden, waardoor efficiencyvoordelen te behalen zijn. Wij bouwen op zorgvuldige manier aan aparte entiteit KlantContactCenter die is georganiseerd rondom de vraag van de burger. In het eindplaatje in 2015 vindt volledige samenwerking in de uitvoering op alle dienstverleningskanalen plaats, waarbij de mogelijke inrichting als volgt eruit kan zien:

Kanaal	**Mogelijke inrichting eerstelijns klantcontact in regionaal KCC**
Internet	Lokale websites voor KCC producten met lokale huisstijl en regionaal beheer.
Post	Lokale postbus, regionale scanstraat, regionale afhandeling voor bepaalde producten, met lokale huisstijl.
Telefoon	Lokale welkomstboodschap in een regionaal telefonisch informatie centrum.
Balie	Lokale balies die regionaal bemenst en bestuurd worden.

A.4 INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING

De gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal realiseren zich dat zij als individuele gemeenten te weinig capaciteit hebben om zelf de ambities van Antwoord© en het NUP in volle omvang te realiseren.

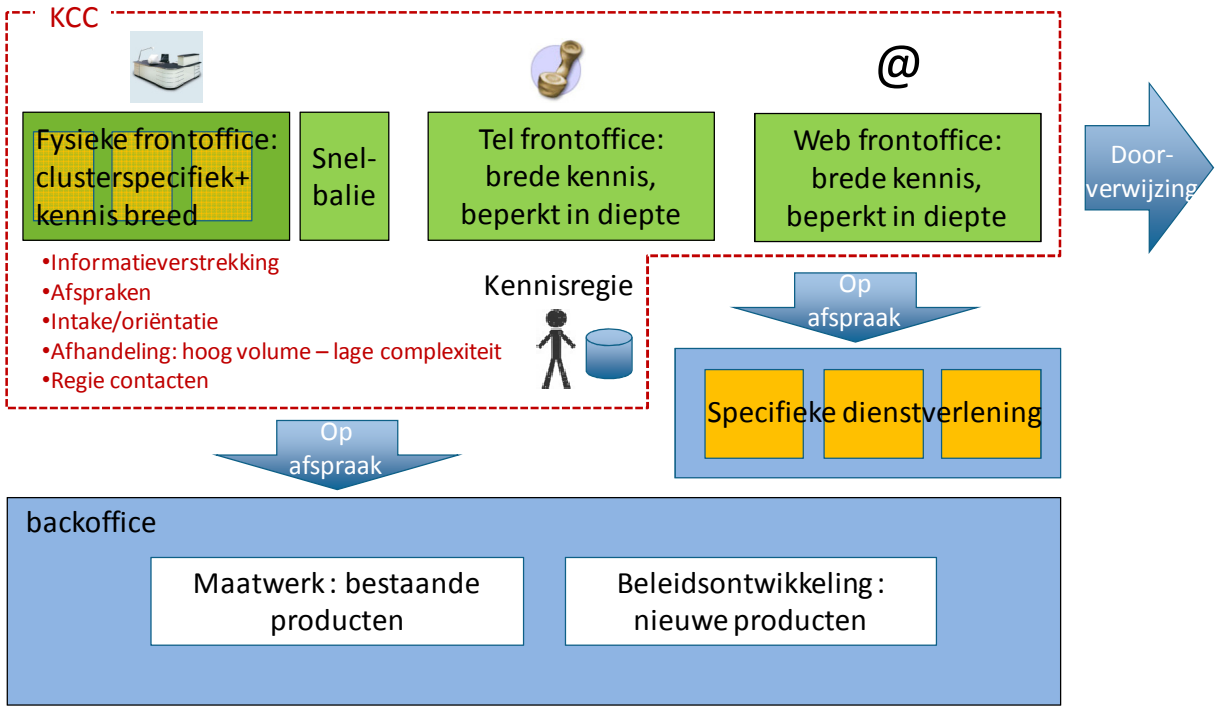
Als individuele gemeenten hebben we onvoldoende capaciteit en middelen om zelf de dienstverleningsprestaties te verbeteren en alle ontwikkelingen te volgen . Een punt dat tegen de achtergrond van de huidige financiële situatie des te nijpender wordt. Samenwerking reduceert kwetsbaarheid omdat samenwerking schaalvoordelen, zowel in de ontwikkeling als het uitvoeringsproces, biedt. Door samenwerking zullen kosten dalen door efficiënter gebruik van middelen en kennis. Alhoewel partijen het gevoel kunnen hebben dat ze bij samenwerking een stapje terug moeten doen, verbetert uiteindelijk de kwaliteit doordat processen transparanter worden, er consistent en eenduidig wordt geantwoord in een bredere context, maar ook door bijvoorbeeld ruimere openingstijden en telefonische bereikbaarheid.

A.5 UITGANGSPUNTEN

Dit hebben we vertaald naar volgende uitgangspunten voor het KCC:

Dienstverlening	Organisatie	Kanalen
▪ Norm = Antwoord© en VNG ▪ KCC = hoog volume, lage complexiteit ▪ KCC staat in voor de regie van de interacties ▪ Plaats en tijd onafhankelijk ▪ Focus op zelfredzaamheid	▪ Contacten met backoffice verlopen ontkoppeld/op afspraak ▪ KCC = aparte entiteit ▪ Loketten vallen onder het KCC indien meerwaarde voor de burger ▪ Kennis beschikbaar via kennisbeheer ▪ Beheersing middels zaakgericht werken	▪ Instroom naar backoffice is kanaalonafhankelijk ▪ Balie indien fysieke identificatie en specialistische vragen ▪ Maximaal gebruik e-kanaal ▪ Wat via web beschikbaar, ook telefonisch

In bijlagen A.5 en B.3 worden de besloten zaken verder toegelicht. Onderstaand plaatje vat de uitgangspunten op de verschillende vlakken nog even schematisch samen:



De uitgangspunten op vlak van ICT staan geformuleerd in het document 'I-architectuur Regio Brabant'. In bijlage B.4 ICT inrichting wordt dit in detail besproken.

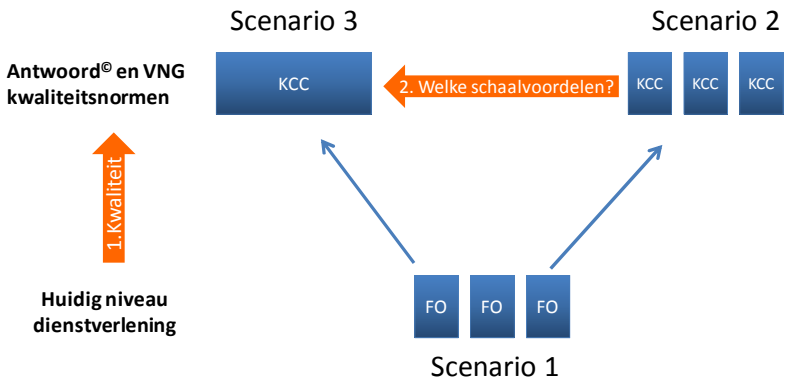
B BUSINESS CASE VOOR HET KCC

Dit onderdeel beschrijft wat de kosten en de baten zijn om over te gaan tot de inrichting van een KCC binnen de gemeenten Roosendaal, Bergen op Zoom en Etten-Leur. De business case geeft het antwoord op 2 vragen:

1. Wat zijn de inspanningen en opbrengsten om van de huidige dienstverlening over te gaan naar een KCC, dat voldoet aan de Antwoord© en VNG normen?
2. Kunnen de 3 gemeenten dit beter samen of apart doen?

Om deze business case te kunnen evalueren en onderbouwen, zijn er 3 scenario's gedefinieerd:

1. Scenario 1 stelt de dienstverlening volgens de huidige werking, organisatie en processen voor, met de huidige kwaliteit van dienstverlening en kostenniveau;
2. Scenario 2 vertaalt de visie op een KCC in een significant toegenomen kwaliteit van de dienstverlening, waarbij organisatie/processen/systemen etc. apart worden opgezet en aangekocht worden;
3. Scenario 3 combineert de ambities in een gezamenlijk KCC. De kwaliteit van dienstverlening is gelijk aan scenario 2, maar er wordt onderzocht welke schaalvoordelen dit kan leveren;



De aannames die bij de berekening van de scenario's werden gemaakt, zijn terug te vinden in de bijlagen. Hierbij werd maximaal gebruik gemaakt van de geregistreerde gegevens van voorgaande KCC trajecten in Nederlandse gemeenten en ervaringen bij Vlaamse steden en gemeenten. Alle gebruikte gegevens werden in de projectgroep besproken en gevalideerd.

B.1 SCOPE VAN DE BUSINESS CASE

De business case voor het KCC situeert zich functioneel op de domeinen:

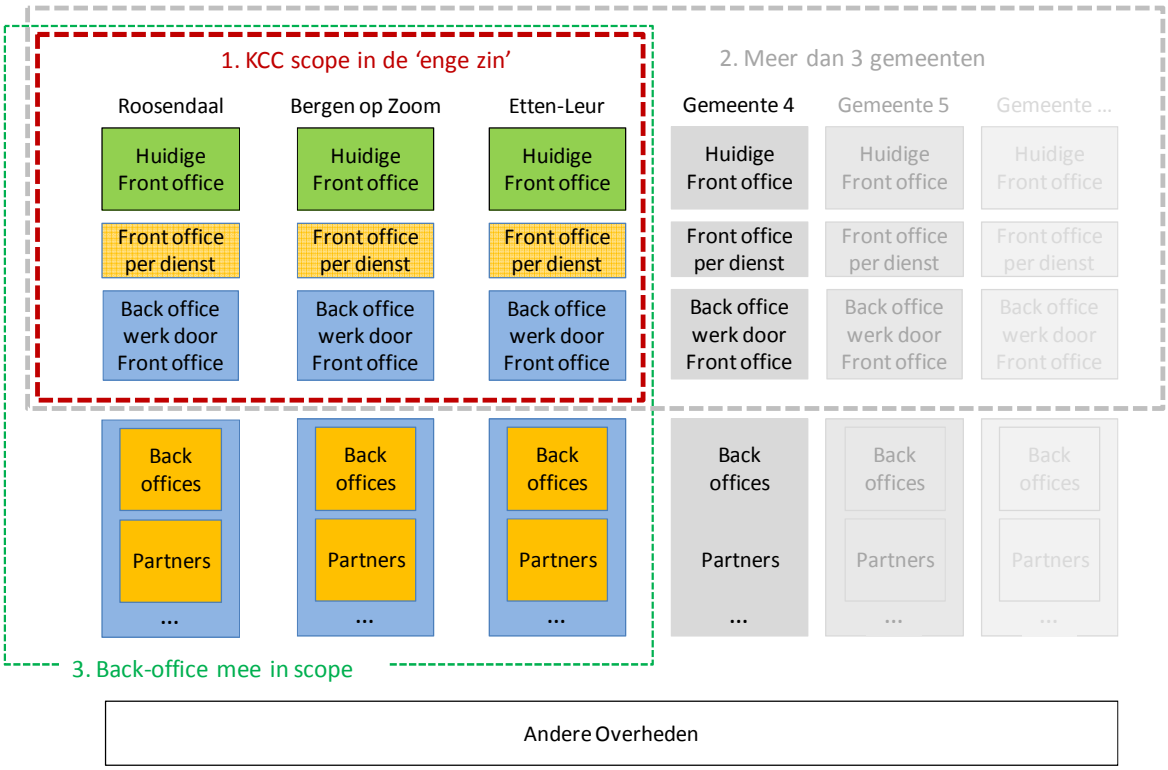
1. Werkprocessen en personeel; hoe kunnen deze ingericht worden en wat is de personeelsnood in elk scenario, zowel voor operationele als ondersteunende medewerkers en management.
2. ICT investeringen: welke applicaties zijn nodig om de werkprocessen te ondersteunen;
3. Eenmalige kosten; begeleiding en advies bij implementatie (niet meegerekend is de capaciteit van de interne medewerkers);

Er is besloten om in eerste instantie de uitwerking van de business case richten op de kanalen waarvoor op korte termijn concrete voordelen te verwachten zijn (telefonie en e-mail), volgens de gefaseerde visie d.d. juli 2006 (die in dit document is geactualiseerd). De uitwerking spitste zich toe op drie dienstverlenende diensten met een groot aantal interacties, doch uiteenlopend in complexiteit: Publiekszaken, Sociale Zaken en

Vergunning & Handhaving. Het kanaal 'balie' en het e-kanaal werden niet kwantitatief meegenomen wegens onzekerheid van tendensen, gebruik en evolutie.

De scope werd gedefinieerd op drie manieren:

1. **SCOPE 1: KCC in de enge zin**: wat is de personeelsbehoefte en ICT investering nodig om het KCC op te zetten voor telefonie (en e-mail) in eerste instantie, voor de drie gemeenten apart of samen. Daarin werd de werklast meegenomen die momenteel uitgevoerd wordt in de huidige front office gemeentebreed of per dienst alsook de werklast die we van de back offices kunnen verschuiven naar het KCC. Deze detailberekening werd gevalideerd door de werkgroepen en heeft een betrouwbaarheid van 85-90%;
2. **SCOPE 2: wat als meer dan 3 gemeenten meedoen**: wat indien meer gemeenten aansluiten bij het KCC, uitgaande van de werkprocessen en ICT architectuur van de drie koplopers? Deze berekening is gebaseerd op een 'standaard gemeente van gemiddelde omvang' en heeft een betrouwbaarheid van 75-80%;
3. **SCOPE 3: back office mee optimaliseren**: voor dezelfde gemeenten als de 'enge' scope. Wat zou het additioneel betekenen indien de betrokken back office diensten en processen mee worden geoptimaliseerd, waarmee de investeringen in ICT en kennisontwikkeling verder verzilverd worden. Deze berekening is gebaseerd op gelijkaardige projectervaring en heeft een betrouwbaarheid van 70-75%;



B.2 DRIVERS VAN DE BUSINESS CASE (SCOPE 1)

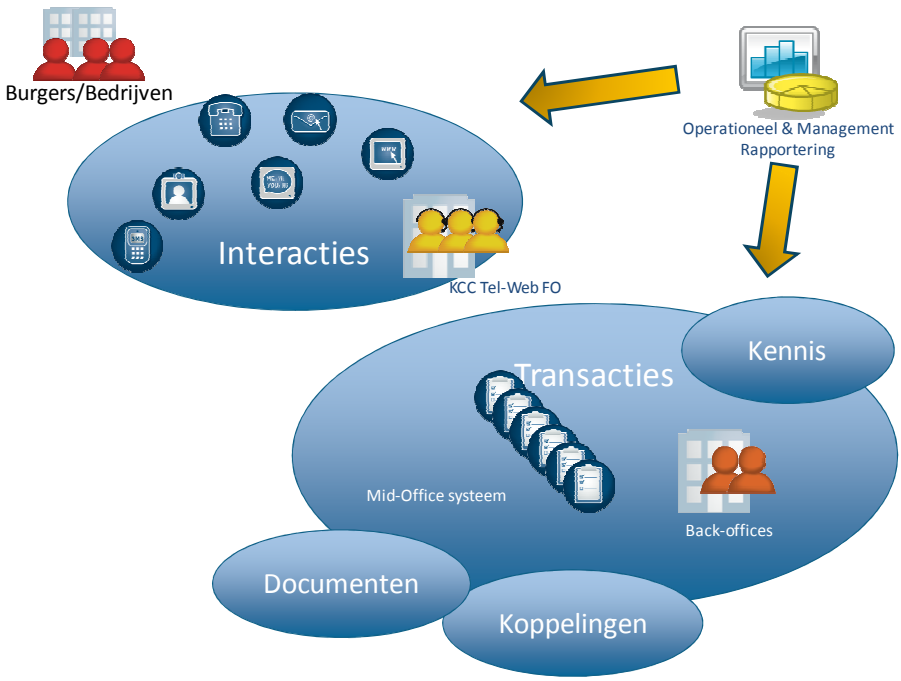
In dit onderdeel maken we inzichtelijk in welke domeinen de business case zich realiseert, en in welke mate.

B.2.1 Werkprocessen en personeel

Wanneer we de uitgangspunten in Onderdeel 'Van visie naar uitgangspunten KCC' vertalen naar concrete werkprocessen en hoe deze ondersteund worden door ICT-systemen, valt dit uiteen in twee grote domeinen:

- ✓ **Interacties**: in dit domein wordt gefocust op de kwaliteitsvolle en vlotte dienstverlening naar de burger toe, ongeacht de kanaalkeuze van de burger. Dit kan de afhandeling betekenen van hoog volume-lage complexiteit interacties maar ook de intake en het nader onderzoeken van de vraag die niet in de backoffices dient te worden afgehandeld.
- ✓ **Transacties**: dit domein focust zich vooral op een uniforme, opvolgbare en efficiëntie procesmatige afhandeling. Voor alle zaken die opgevolgd dienen te worden en/of doorvloeien naar de backoffice, dient op een uniforme manier te gebeuren, ongeacht de kanaalkeuze van de klant.

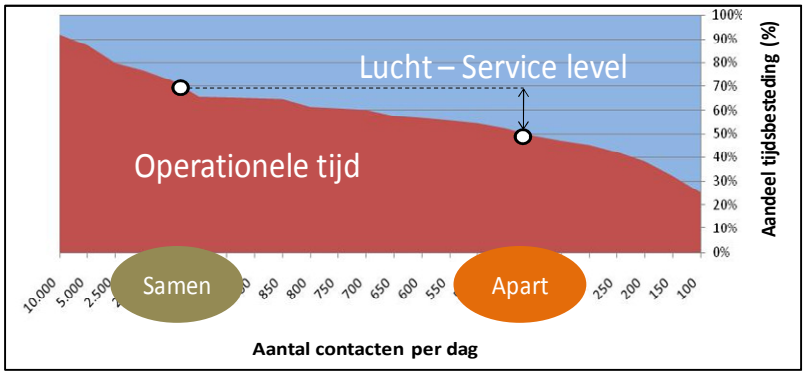
Rapportering en opvolging wordt integraal (van klant tot klant) ingericht, om een snelle opvolgbaarheid mogelijk te laten, evenals een efficiënte aansturing.



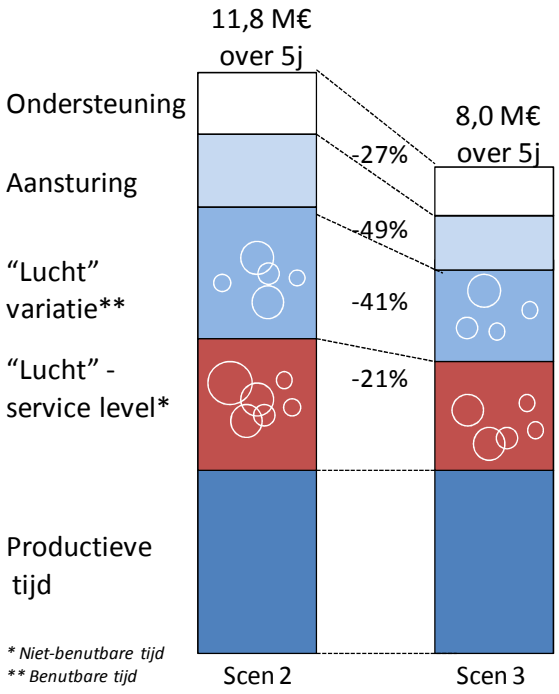
Wanneer we de business case op vlak van 'werkprocessen en personeel' tot de essentie herleiden, zijn er drie effecten die meespelen. De eerste twee effecten zijn in elk toekomstig KCC scenario relevant (apart of samen), het derde effect wordt ontzettend versterkt door het samen organiseren van het KCC:

- ✓ **Storingsvrije backoffice**: frequente ongeplande contacten verstoren het backoffice proces ernstig. Door gericht contacten met hoog volume en lage complexiteit "naar voren te trekken" in het KCC, stijgt daardoor de efficiëntie van de backoffice processen;
- ✓ **Snellere afhandeling contacten**: eenvoudige en frequent voorkomende contacten kunnen efficiënter afgehandeld worden in het KCC, door het benutten van het kennisbeheersysteem;

- ✓ **Pooling effect**:
  - Bij dienstverlening aan klanten, waarbij het aankomstpatroon niet controleerbaar is (lees: niet op afspraak), dienen **wachtrijen actief onder controle** gehouden te worden om het service level te behalen (voor telefonie: 80% in 30sec). Wiskundig is het zo dat naast de operationele afhandelingstijd een stuk "lucht" voorzien moet worden, noodzakelijk om de wachttijden binnen de doelstelling te houden. Dit aandeel "lucht" is niet-benutbaar voor ander werk en daalt wanneer het aantal contacten, dat in één pool medewerkers wordt behandeld, toeneemt. Voor de 3 gemeenten stijgt het % operationele tijd daardoor van 50% naar 70%:



  - Een tweede pooling effect treedt op, doordat er gewerkt wordt met een dienstrooster dat is opgebouwd uit heel- en half daagse 'shifts': deze roosters kunnen het aankomstpatroon niet exact volgen waardoor er bepaalde "**lucht" ontstaat in de planning door variatie in het dagpatroon**. Deze tijd is wel benutbaar voor planbaar werk (e-mail, post, administratieve taken). Dit is de hoofdreden waarom een fasering per kanaal geen efficiënt idee is: er is immers beschikbare tijd voorhanden in het KCC om een deel van het planbare werk uit te voeren (workload blending);
  - Een laatste pooling effect, dat sterk doorrekent bij kleine teams, is het **schaalvoordeel op aansturing en ondersteunende** diensten bij centralisatie;
    - Aansturing: KCC manager en team leiders
    - Ondersteunend: kennisregie, rapportage en planning;



Wanneer we deze bovenstaande drijfveren cijfermatig vertalen, kan zo **3,8MEUR bespaard worden over een looptijd van 5 jaar**, wanneer we scenario 2 (KCC oprichten apart), vergelijken met scenario 3 (KCC oprichten samen).

Werkprocessen en personeel maken meteen ook de belangrijkste financiële drijfveer uit in de business case. De gedetailleerde uitwerking kan gevonden worden in bijlage *B.7 Business Case*.

B.2.2 Informatie en communicatie technologie

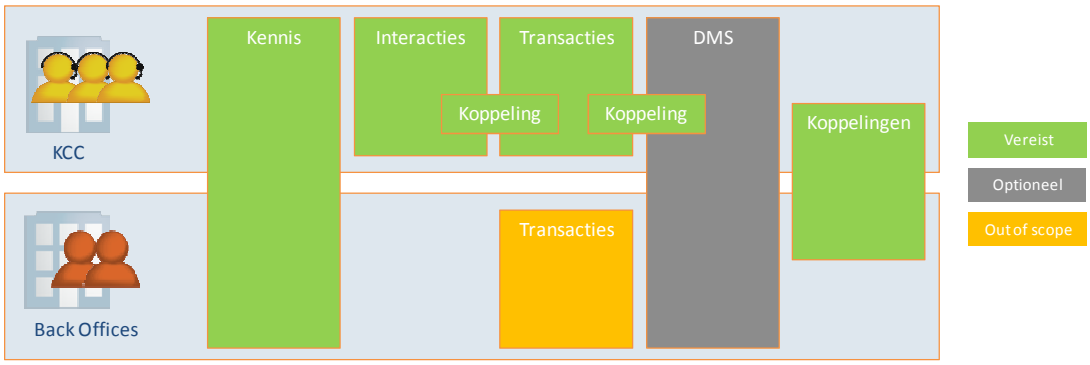
Om bovenstaande werkprocessen efficiënt en klantgericht te ondersteunen, dient de ICT architectuur optimaal uitgetekend en ingevuld te worden, gekaderd binnen de landelijke NORA/GEMMA informatie architectuur. Volgende domeinen ontwikkelen en beheren van de vereiste ondersteuning vormt de ruggengraat van het KCC.

- ✓ Klantopvolging in een transactiesysteem of CRM, een simpele benaderbaarheid van klantgegevens, klantstatus en vereiste basisdocumenten;
- ✓ Operationele kennisaanbieding in de vorm van antwoorden voor veelgestelde vragen, een beslisboomstructuur voor transacties en het kunnen maken van afspraken en notities;
- ✓ Mogelijkheid tot integratie van verschillende interactiekanalen met de klant.
- ✓ Dataverzameling voor performantiemetingen en bijsturing;
- ✓ Koppeling met de backoffice applicaties;

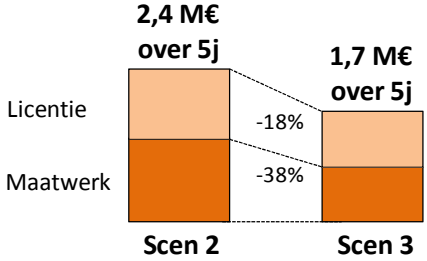
De business case voor het ICT luik wordt beïnvloed door twee belangrijke factoren:

- ✓ **Maatwerk**: hoe meer de onderliggende processen tussen de gemeenten gealigneerd worden, hoe sterker het benodigde maatwerk voor aanpassing van de ICT systemen. Dit is veruit de belangrijkste factor naar kwaliteit van dienstverlening en financieel voordeel toe;
- ✓ **Licentie**: onderhandelingsmacht bij leveranciersonderhandelingen;

Een uitgebreide beschrijving kan gevonden worden in bijlage *B.4 ICT inrichting.* Omwille van het belang van het gemeenschappelijk investeren in ICT applicaties voor bepaalde functionele domeinen, geeft onderstaand schema weer welke domeinen wel (grijs) en niet (groen)als optioneel beschouwd kunnen worden:



Voor scenario 2 en 3 zijn, bovenop de bestaande initiatieven en ingeschatte investeringen uit scenario 1 (huidige situatie en geplande investeringen), aanzienlijke meerinvesteringen noodzakelijk.



Door schaalvoordelen dankzij de gemeenschappelijke ontwikkeling en samenwerking tussen de drie gemeenten, kan zowel op vlak van licenties als maatwerk naar schatting **0,7 M€ in totaal over 5 jaar bespaard worden**. De gedetailleerde uitwerking kan gevonden worden in bijlage *B.7 Business Case*.

B.2.3 Advies en begeleiding

Voor de begeleiding van het verandertraject om de telefonische dienstverlening uit te bouwen, werd een eenmalige niet-investeringskost voor consulting toegekend. Deze bedraagt 0,4 M€ voor scenario 2, en 0,3 M€ voor scenario 3. In scenario 1 is deze niet van toepassing. De gedetailleerde uitwerking kan gevonden worden in bijlage *B.7 Business Case*.

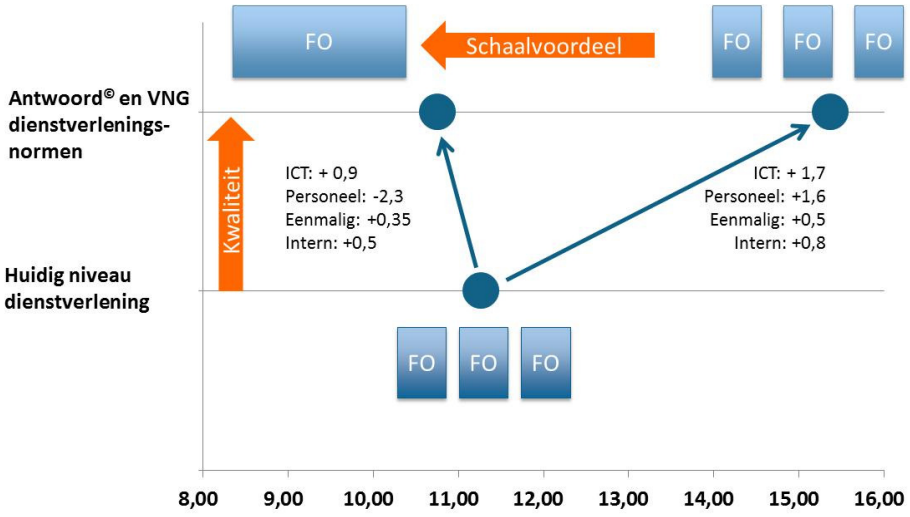
B.3 CONCLUSIES VAN DE BUSINESS CASE

B.3.1 SCOPE 1: oprichting KCC met de 3 gemeenten

Uit het onderzoek en de uitwerking in de werkgroepen die gepaard gingen met het opstellen van de gedetailleerde business case (in de 'enge zin'), kwamen volgende essentiële punten naar voren om te komen tot een KCC dienstverlening die voldoet aan de Antwoord©- en VNG normen:

- ✓ **ICT ontwikkeling en ondersteuning vormt de ruggengraat**: het KCC project vormt een succes wanneer ondersteunende ICT systemen goed aansluiten bij de werkprocessen. Daartoe is een significante meerinvestering nodig t.o.v. de huidige ICT situatie en planning. Bij een gemeenschappelijke organisatie van het KCC, is het essentieel dat ICT systemen (excl. DMS) gemeenschappelijk ontwikkeld en beheerd worden;
- ✓ **We moeten investeren in kennisontginning**: kennisbeheer zal de sleutel vormen om tot een uniforme en kwaliteitsvolle dienstverlening te komen, ongeacht de kanaalkeuze van de burger. Backoffice heeft daarbij de rol om kennis te produceren en up-to-date te houden, de regie valt onder het KCC;
- ✓ **Het opzetten van het KCC is in de eerste plaats een personeels transitiepad**: de dienstverlening in het KCC noodzaakt in de eerste plaats communicatieve en klantgerichte vaardigheden. Inhoudelijke kennis wordt immers beheerd in het kennissysteem. KCC medewerkers moeten daarom geselecteerd worden op, en getraind worden in, deze klantgerichte vaardigheden. Van hen zal ook een brede kennis over de gemeentelijke onderwerpen verwacht worden in lijn met de functieprofielen van Antwoord©;
- ✓ **Procesontwikkeling vormt het uitgangspunt en vergt focus**: vanuit de werkprocessen moet de werking en de organisatie vorm gegeven worden, alsook de basis vormen voor ICT implementatie. Op dit moment is de volwassenheid van de organisaties nog te laag, dit zal dus een sterke focus en tijdsinvestering vragen vroeg in de implementatie (voorbereiding). Een voorbeeld hiervan is de lage beschikbaarheid van stuurgegevens, zoals opgemerkt bij het opstellen van de business case;
- ✓ **Voor samenwerking is noodzakelijk**:
  - **Een synchronisatie van de snelheden** waarmee de implementatie verloopt om de koplopersstrategie te kunnen handhaven;
  - **Een gemeenschappelijke ontwikkeling van werkprocessen en ICT systemen,** aangezien dit een voorwaarde is voor uniforme dienstverlening en sterke driver is van het schaalvoordeel;

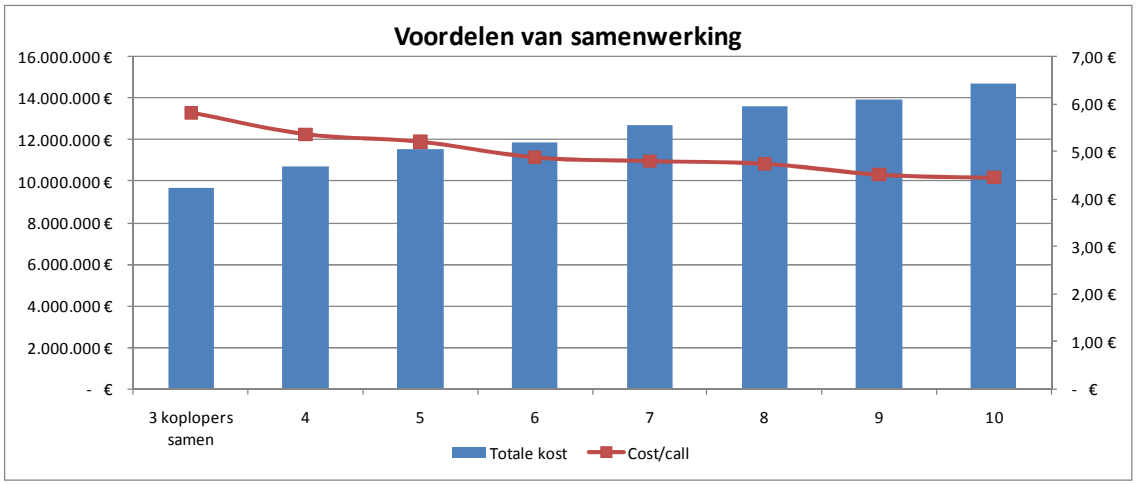
Onderstaand schema geeft weer dat bovenstaande realiseren een sterk schaalvoordeel heeft door dit samen te doen: zo reduceren de **drie koplopers de totale cumulatieve kost over 5 jaar van 14,7 M€ naar 9,7 M€**



De terugverdientijd van de gedane meerinvesteringen bedraagt 2,6 jaar. De gemiddelde kost per call daalt hierdoor met 32% van € 8,58 naar € 5,82. Bovendien zijn er opportuniteiten voor aanhaken van andere gemeenten in een latere fase, wat deze effecten nog versterkt (zie volgend punt).

B.3.2 SCOPE 2: wat als andere gemeenten mee willen doen?

De drie koplopers kunnen andere gemeenten mee ondersteunen om het KCC waar te maken door hen mee te laten aansluiten in het verhaal. Het vormt tevens een extra stimulans voor de koplopers om hun investeringen versneld te verzilveren door hun diensten als een inkoopmodel aan te bieden. Onderstaande figuur geeft de evolutie van de intrinsieke kostencurve weer wanneer meerdere gemeenten aansluiten: **de totale kost per call daalt hierdoor verder met 23% van € 5,82 naar € 4,45**. Een voorwaarde hiervoor is wel dat de aansluitende gemeenten voldoen aan de gestelde voorwaarden qua proces- en ICT architectuur zodat de marginale meerinvestering van het aansluiten beperkt blijft.

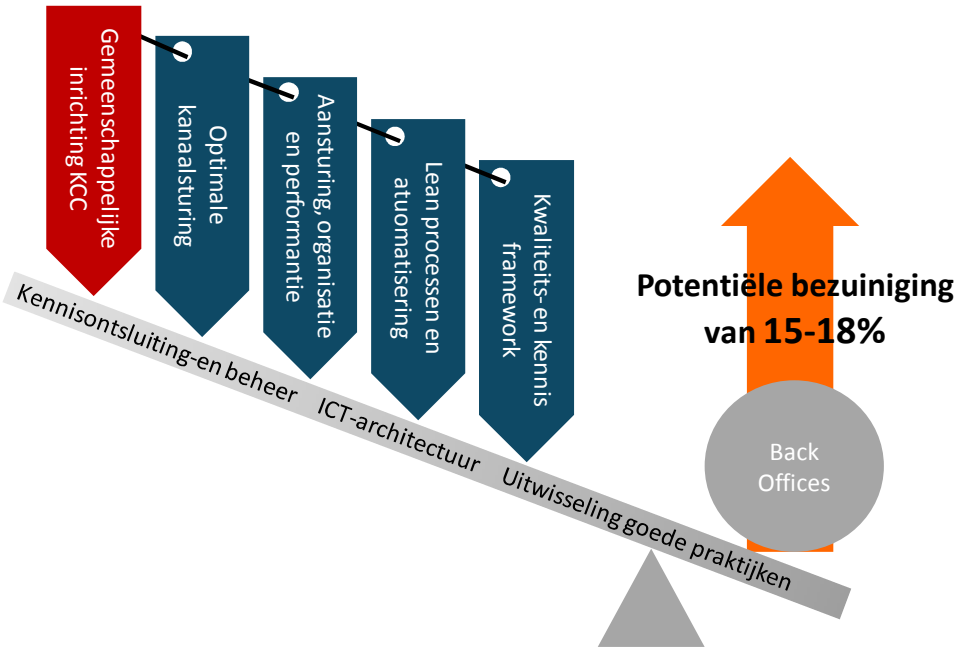


B.3.3 SCOPE 3: wat is de hefboom naar de backoffice toe?

In de business case in de 'enge zin' worden enkel de directe kosten en baten meegenomen zoals gedefinieerd in 'scope van de business case'. De hefboomeffecten en de baten naar de backoffice toe, zijn daarin niet meegenomen, maar worden hier geduid. Het KCC project legt volgende fundamenten gemeentebreed:

- Het opzetten van een **ICT architectuur breder is inzetbaar** dan enkel het KCC (Transacties, DMS,...);
- Het **ontsluiten van kennis** in een kennisbeheer systeem dat gemeentebreed efficiëntie verhoogt;
- Het **opzetten van een verdere samenwerking** tussen de gemeenten die verdere integratie en het uitwisselen van goede praktijken verhoogt. Een aantal voorbeelden wordt hieronder gegeven;

Om deze fundamenten te verzilveren, dienen complementaire "hefboom" projecten opgezet te worden:



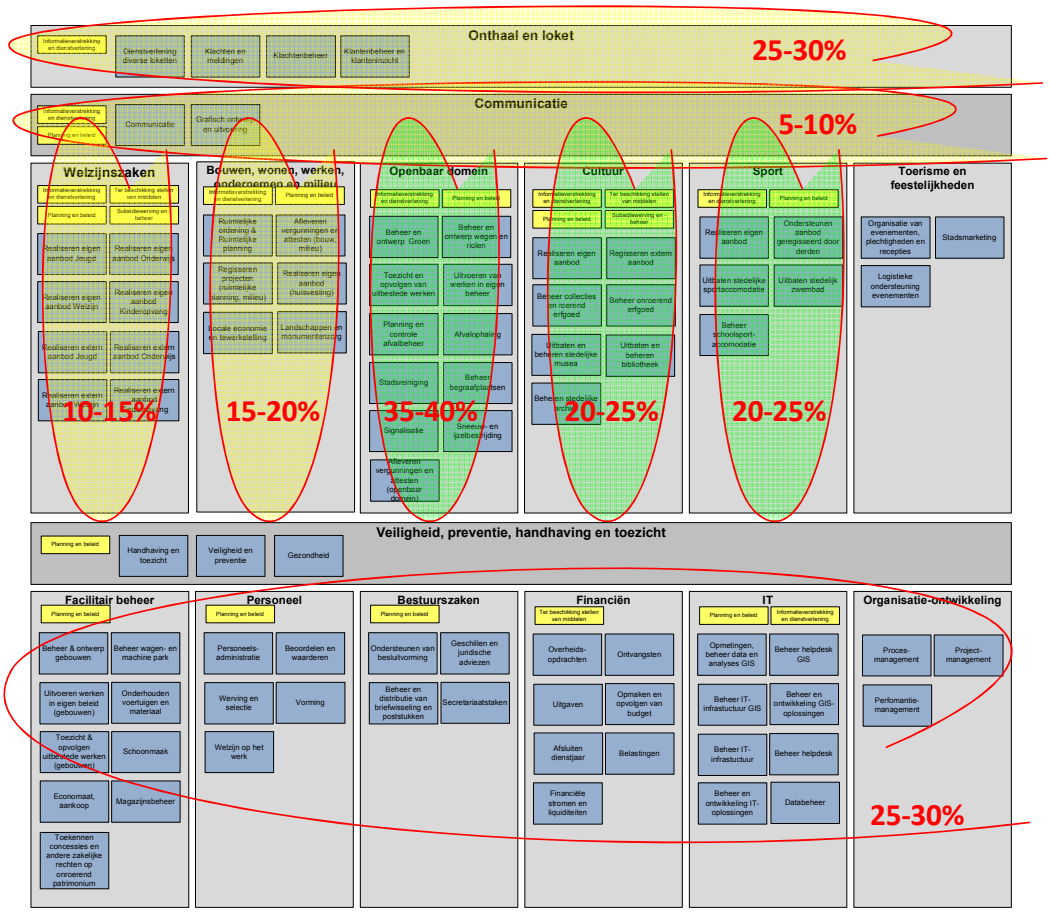
- **Optimale kanaalsturing**: het ontwikkelen van de dienstverlening via de website en het begeleiden van de burger naar de meest geschikte kanalen;
- **Kwaliteits –en kennisframework**: een kwaliteitssysteem dat de monitoring van kwaliteit en vertaling naar verbeteringcycli (coaching, procesoptimalisatie), om zo foutenlast te verminderen (COPC model);
- **Proces herontwerp en automatisering**: het lean maken van backoffice processen, door overbodige stappen te elimineren en waar mogelijk processtappen te standaardiseren en te automatiseren;
- **Optimaal aansturingsmodel**: door het meetbaar en opvolgbaar maken, beter aansturing en coaching voorzien, een continue verbetercultuur introduceren gebaseerd op uitwisseling van goede praktijken;

Op de volgende pagina vindt u een macro proces schema waar het verbeterpotentieel zich precies situeert, op basis van de genoemde referentie projecten.

: **verbeterpotentieel in processen die direct en /of indirect is gelinkt aan het oprichten van het KCC.** In FO is deze efficiëntiewinst hfdz. Gedreven door schaalvoordeel, in BO processen vooral door standaardisering, verbeterdeaansturing en kwaliteit en automatisering,

: verbeterpotentieel in processen die erg tijdsintensief zijn, en waar schaalvoordeel, optimalisatie van planning, en eventueel outsourcing leiden tot grote besparing

: verbeterpotentieel van ondersteunende diensten, die minder klant-kritisch zijn, maar sterk gevoelig zijn aan schaalvoordeel. We denken hier typisch aan de "Service Oriented Organisation", waarbij deze processen worden ingericht als 'services' waar de operationele diensten beroep kunnen doen



In bijlage *B.12 SCOPE 3: Wat is de hefboom naar de back office toe?* wordt dit in detail toegelicht.

C IMPLEMENTATIEPLAN

De doelstelling van het implementatieplan is om, startend van de uitgangspunten opgesteld in de business case en het business plan, een verdere verfijning te maken hoe het gemeenschappelijk KCC zal worden geïmplementeerd. Deze verfijning dient te gebeuren op volgende assen:

- ✓ **Fasering en timing**: hoe zal de implementatie gefaseerd worden over de komende jaren? Welke mijlpalen zijn essentieel, wanneer gaan we live? Waar leggen we de afhankelijkheden binnen het programma?

- ✓ **Succesfactoren en risico's**: welke projectrisico's kunnen optreden in elk van de projectfasen? Hoe kunnen we deze ondervangen?

- ✓ **Begroting**: welke inspanningen qua tijd en kost zullen er geleverd worden per profiel, zowel intern als extern? Verdere detaillering naar ontwikkeling, projectwerking en opleiding toe?

- ✓ **Programmastructuur**: welke programmarollen moeten er gedefinieerd worden om te komen tot een gemeenschappelijk geïmplementeerd KCC? Wie neemt welke verantwoordelijkheden op zich, hoe verlopen de communicatielijnen?

Alvorens deze detaillering wordt beschreven in dit document, wordt kort ingegaan welke 'marsrichting' we overwogen hebben en kiezen als bovenbouw voor het programma. We bedoelen met marsroute de hoofdlijnen waarop we het programma enten met als doel om de projectrisico's te minimaliseren.

C.1 IMPLEMENTATIESTRATEGIE

De belangrijkste leidraad bij het kiezen van de marsroute is de vraag: 'Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het gezamenlijk KCC succesvol wordt?'

Criteria die we gehanteerd hebben bij het bepalen van de beste route zijn:

- ✓ Risico's die verbonden zijn aan de ICT implementatie;
- ✓ Verandermogelijkheden van de (toekomstig) medewerkers;
- ✓ Overige risico's ;
- ✓ Doorlooptijd en ontwikkeltijd van het project/ programma;

Als uitgangspunt voor de implementatiestrategie is het implementatieplan genomen dat in het businessplan/ business case staat. De belangrijkste kenmerken hiervan zijn:

- ✓ Conform de plannen uit de business case/ het business plan start op 1/2012 een volledig functioneel KCC met volledige ICT ondersteuning voor zowel kennis-, CRM-, zaak- en DMS functionaliteit;
- ✓ 1 KCC entiteit voor de 3 gemeenten met vaardige medewerkers;
- ✓ 1 ingang voor de klanten van de gemeenten zowel voor telefonie, balie, internet en post;
- ✓ Inhoudelijke dienstverlening vanuit het KCC op het gebied van: Burgerzaken, Vergunningen, WMO, Sociale Zaken en algemene vragen;
- ✓ Streven naar 80% beantwoorden van vragen in het KCC;
- ✓ Verschuiving van 22,5 fte van overige afdelingen naar KCC;

Voordelen van deze route zijn:

- ✓ Duidelijk startpunt van het KCC;
- ✓ 1 programma, 1 doel, 1 roadmap, 1 planning, 1 ict infrastructuur;
- ✓ Maximaal rendement door direct efficiency voordeel;

Risico's van deze route zijn:

- ✓ De ICT inrichting zal niet opgeleverd kunnen worden op 1/2012;
- ✓ Alignering van het verandertempo van de 3 gemeenten;
- ✓ Zeer scherpe tijdslijnen -> door het opschuiven van de programmastart is onmogelijk de startdatum 1/1/2012 te halen;
- ✓ Hoog afbreukrisico;

Vervolgens hebben we een aantal mogelijke varianten uitgewerkt en daaruit een voorstel samengesteld voor het opzetten van een gemeenschappelijk KCC.

C.1.1 Scenario: één intern of outsourced KCC

Wanneer we een gemeenschappelijk KCC opzetten als shared service over de 3 gemeenten, rijst onvermijdelijk de vraag of dit intern of outsourced een plaats geven. Hieronder geven we kort het outsourced scenario weer, met voordelen en risico's:

Scenario: outsourcing KCC

Beschrijving:	
✓ De gehele (of gedeelte van de) KCC organisatie wordt ondergebracht bij een gespecialiseerd klant contact bedrijf (outsourcing) ✓ De gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor de inhoudelijke kennis, processen, aansluiting met de BO en de uiteindelijke dienstverlening ✓ De outsourcingspartner verzorgt de bemensing van het KCC en de operationele aansturing van de medewerkers ✓ De verwachting is dat een lagere kost realiseerbaar is per (met name) telefonisch klantcontact. ✓ Variaties mogelijk zoals (1) uitsluitend telefonie uitbesteden; (2) insourcing (3) alleen piek volume of (4) alleen routeringsverkeer. ✓ Je kan pas outsourcen wanneer de processen en kennis 100% up-to-date zijn	
Voordelen: ✓ Professioneel klantcontact organisatie ✓ Relatief snelle opstart van (met name) telefonie ✓ Kostenfocus in het KCC	**Risico's:** ✓ Focus van outsource partner op winst/kosten, schaal is te beperkt vanuit partner standpunt ✓ Weinig ervaring met multi kanaal (incl. balie) dienstverlening ✓ Beperkt controle over dienstverlening ✓ Politieke, maatschappelijke en organisatorische gevoeligheid ✓ Eventuele migratie van medewerkers of hoge frictiekosten ✓ Hoge druk op processen, kennis en ICT

Het outsourcen van de KCC dienstverlening is uitsluitend een realistisch scenario wanneer de dienstverlening in huis volledig op orde is. Het uitbesteden van een dienst die niet op orde is leidt vooral tot het op afstand

plaatsen van deze problematiek, en daarmee is er veel minder controle over het op orde brengen van deze dienstverlening.
Op basis van bovenstaande risico's, besluiten we dat het outsourced scenario niet haalbaar is de komende jaren en niet wenselijk is om de kwaliteitsdoelstellingen te halen. **Onderstaand overwegen we enkel nog varianten op het intern opzetten van het KCC.**

C.1.2 Uitgangspunten ter reductie van het implementatierisico

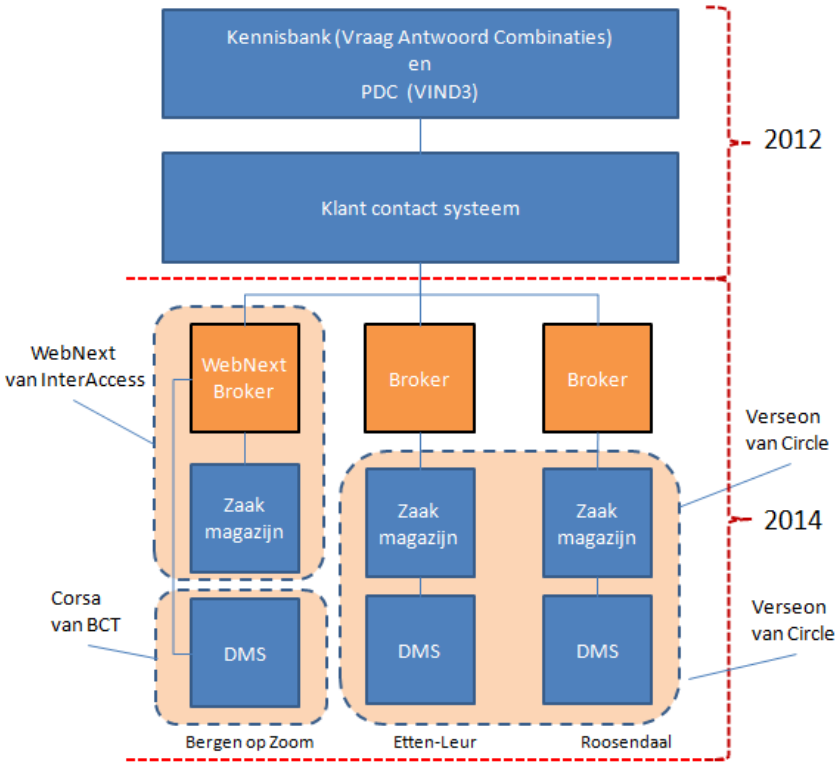
Het opzetten van een gemeenschappelijk KCC vormt een ingrijpende verandering voor elk van de 3 gemeenten. Deze verandering moet zorgvuldig beheerd worden op en houdt rekening met de specificifeit van elk van de gemeenten. Drie fundamentele assen zijn: processen, organisatie en ICT. Hieronder geven we een aantal varianten/verfijningen weer op het implementatieplan beschreven in het business case/-plan document, met als doel om de slaagkans van het programma te maximaliseren:

Uitgangspunt 1: Reduceren van ICT afhankelijkheid

Beschrijving: ✓ Doelstelling van deze variant: verkleinen van het risico dat de ICT implementatie (zowel in functionaliteit als op doorlooptijd) met zich meebrengt ✓ Start van het KCC met (vooral) organisatorische en procesveranderingen en lage ICT afhankelijkheid ✓ ICT ondersteuning uitsluitend voor (nader te bepalen) kennisondersteuning, intake en telefonie ✓ (Tijdelijk) minder ver leggen van de knip in het proces tussen KCC en overige afdelingen (meer werk blijft voor een korte periode in de BO uitgevoerd worden)	
Voordelen: ✓ Verkleining risico ICT afhankelijkheden ✓ Zichtbare (vooral organisatorische) start van het KCC ✓ Gewoon beginnen met procesmatige invoering en optimalisatie van KCC	**Risico's**: ✓ Verlenging doorlooptijd naar volledig functionerend KCC ✓ Vertraging in maximaliseren van efficiency voordeel ✓ Ontvlechting van werk uit de BO vertraagt

Uitgangspunt 2: Kennisbank en KCS worden gemeenschappelijk ontwikkeld

Uit de architectuurstudie van Enable-U komen een aantal conclusies naar voor die belangrijk zijn om in de implementatiestrategie op te nemen. Van de bestudeerde scenario's wordt volgend scenario geadviseerd:



Architectuuroverzicht zoals

Dit impliceert volgende uitgangspunten voor de implementatiestrategie:

- Voor de optimale werking van het KCC is het vereist dat zowel de kennisbank (VAC), PDC, het KCS en het telefoniesysteem gemeenschappelijk zijn van bij de aanvang;
- Voor de applicaties onder de rode lijn is er geen noodzaak om deze gemeenschappelijk te ontwikkelen, de verschillen hier worden opgevangen via de brokerfunctionaliteit. Deze broker functionaliteit hoeft niet gemeenschappelijk ontwikkeld te worden, hoewel het zinvol kan zijn (te onderzoeken) dat het KCS een beperkte brokerfunctionaliteit heeft. Dit kan het aanhaken van extra gemeenten vergemakkelijken;
- Welk KCS er gekozen wordt hangt af van de functionele analyse, die zich baseert op de gemeenschappelijke to be processen. Een eerste inzicht geeft aan dat het zinvol is om de KCS en kennisbank functionaliteit samen te houden met focus op klantgericht werken (aangezien dienstverlening voor 80% zal bestaan uit directe informatieverstrekking);

Beschrijving:

- ✓ Het gezamenlijke programma ontwikkelt de ICT infrastructuur voor het gezamenlijke KCC
- ✓ Bergen op Zoom houdt (tot 2014) haar eigen ICT infrastructuur voor het zaaksysteem en het DMS. Kennisbeheer, telefonie en de KCS-laag kunnen echter niet gediversifieerd worden tussen de gemeenten, omdat zij de werking van 1 KCC (en de voordelen in de business case) verhinderen
- ✓ De deadline voor volledige geïntegreerde werking is 1/1/2014
- ✓ Het is niet haalbaar en totaal ongewenst is voor de medewerkers van het KCC om verschillende systemen te leren/ gebruiken. Daarom is er geen tussenperiode voorzien waar KCS, kennisbeheer en telefonie apart worden ontwikkeld

Voordelen:	**Risico's**:
• KCC medewerkers werken ten	• Uiteenlopen van de ontwikkelpaden, verhoogde druk

allen tijd maar met één systeem, onderliggende systemen mogen maar hoeven niet identiek te zijn • Geen noodzaak voor Bergen op Zoom om de huidige ICT KCC investeringen in 1 keer af te schrijven	op de broker/koppel functionaliteiten • Significante vergroting van de totale investering en gebruik gezamenlijke ICT onderdelen • Verkleinen en vertragen van de efficiency slag • Realiteit van haalbaarheid voor Bergen op Zoom om nog aanhaken in 2014 op de gezamenlijke ICT infrastructuur

Uitgangspunt 3: Start als separate KCC-teams per gemeente, integratie in 1 KCC na korte periode

Beschrijving: ✓ Bij de start van het KCC: per gemeente een team van KCC medewerkers op locatie van de gemeente ✓ Na een korte, vooraf afgesproken periode integreren deze 3 teams in 1 gezamenlijk KCC ✓ Er is 1 programma, 1 programma organisatie, 1 doel, 1 procesinrichting, 1 organisatorische integratieplanning, 1 ICT ontwikkelpad	
Voordelen: ✓ Minder 'druk' op het specifieke go-live moment van het KCC ✓ Overgang van de medewerkers naar het gezamenlijk KCC verloopt gefaseerd, meer ruimte voor veranderkundige aanpak ✓ Laagdrempelige verbreding van de werkzaamheden van de medewerkers van 1 naar 3 gemeenten	**Risico's**: ✓ Vertraging in het realiseren van de efficiency voordelen ✓ Minder duidelijke start van het gezamenlijke KCC ✓ Verlaagde kwaliteit dienstverlening in overgangsperiode

Uitgangspunt 4: Gefaseerde inhoudelijke groei van het KCC

Beschrijving: • Een organische/ gefaseerde groei van het KCC door gefaseerd de dienstverlening van het KCC op te bouwen. Groeipad wordt vanuit dienstverlening vormgegeven. • We kiezen ervoor om niet dienst per dienst, maar om parallel in de betrokken diensten de analyseoefening te doen en te faseren op basis van inhoudelijke productprioritering • Ontvlechting van processen vanuit de BO naar het KCC kan per proces/ per afdeling / per gemeente plaatsvinden. • Vereiste voor succes is een dwingende planning waar afdelingen niet aan mogen ontsnappen. • Mogelijkheid om medewerkers 'low profile' naar het KCC te migreren op basis van interesse, selectie en meewerken aan het programma. • ICT ondersteuning wordt met dezelfde fasering geïmplementeerd	
Voordelen: • Minder 'druk' op het specifieke go-live moment van het KCC • Meer tijd voor het 'leren' een KCC te zijn • Gefaseerde/ gecontroleerde ontvlechting van BO werkzaamheden naar het KCC	**Risico's**: • Vertraging in het realiseren van de efficiency voordelen • Mogelijkheid voor afdelingen/ organisaties om 'hun eigen plan' te trekken • Minder duidelijke start van het KCC

C.1.3 Voorstel implementatiestrategie

Op basis van bovenstaande inventarisatie van varianten en voordelen/ risico's stellen we de hieronder beschreven marsroute voor voor de implementatie van het gemeenschappelijk KCC (scope 1):

Beschrijving:

- ✓ Het einddoel van gezamenlijk KCC met gedeelde ICT infrastructuur (zie vorige paragraaf voor details ICT infrastructuur) staat. Dit is de enige manier om maximaal de business case (met bijbehorende KCC efficiency voordelen en mogelijkheden voor vliegwielwerking naar verregaande BO optimalisaties) te realiseren.
- ✓ Vorming en oprichting van het KCC ondersteunt vanuit één centraal programma, 1 planning, 1 marsroute en duidelijke afspraken over ICT ontwikkelingen. Alle activiteiten die benodigd zijn om het KCC in te richten vormen onderdeel van het gezamenlijke programma.
- ✓ Het programma start op 1 april (na besluitvorming door de directies/ college en raad. Op 1 februari 2012 zal het KCC starten zowel voor telefonie, email, web en balie en zal 50% van de contacten door het KCC afgehandeld worden. Dit percentage groeit naar 80% op 1 januari 2013.
- ✓ Start van het KCC begin 2012 met een separaat team per gemeente met daarbij een hele duidelijke afspraak over het moment dat de 3 KCC teams organisatorisch integreren. Deze periode is maximaal 3-6 maand en is uitsluitend bedoeld om de overgang van de huidige werkwijze naar het gezamenlijk KCC geleidelijk te laten verlopen. Er zullen geen verschillen tussen de gemeenten zijn met betrekking tot inhoud van het KCC, ICT, processen en projecten.
- ✓ De afhankelijkheid van het ICT ontwikkelpad wordt gereduceerd door in eerste instantie uitsluitend met kennis en intake functionaliteit te starten. De invoering van de overige ICT functionaliteiten zal gefaseerd plaatsvinden.
- ✓ Gefaseerde inhoudelijke groei van het KCC, in drie golven.
- ✓ Verschillen in de ICT ontwikkelpaden is enkel mogelijk in de daartoe afgesproken domeinen, en wordt bij de opstart van het programma ondubbelzinnig vastgelegd. Voor de gemeenschappelijke domeinen is het centrale ontwikkelteam verantwoordelijk voor de inhoud, vooruitgang en fasering
- ✓ Outsourcing van KCC dienstverlening is geen reële en gewenste optie.

Voordelen:

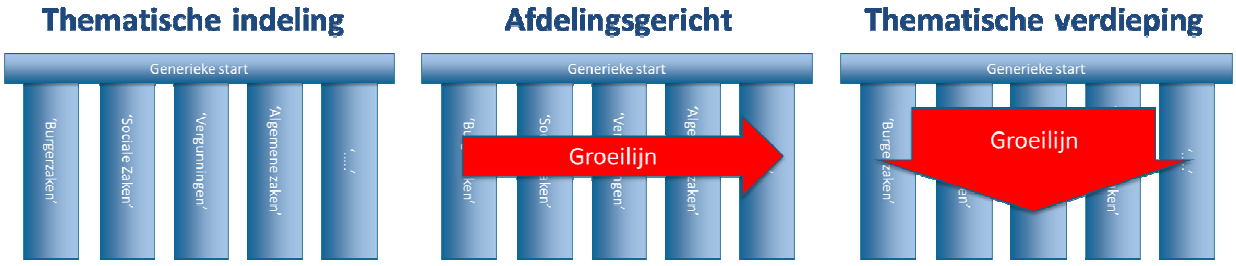
- ✓ Een succesvolle start van het KCC in het eerste kwartaal 2012
- ✓ Gecontroleerde groei KCC, duidelijk gemeten via vooraf afgesproken meetpunten
- ✓ Vanuit veranderkundige aanpak werken aan het KCC
- ✓ Focus op einddoel blijft behouden
- ✓ Gereduceerde ICT afhankelijkheid
- ✓ 1 ontwikkelpad, 1 programma en 1 planning

Inhoudelijke groei van het KCC

De inhoudelijke groei van het KCC kan langs een aantal mogelijke lijnen plaatsvinden. Deze zijn:

- Thematische verdieping;
- Afdelingsgericht;
- Organisatiegericht;

Het verschil tussen thematische verdieping en afdelingsgericht wordt uitgebeeld in onderstaande figuur.



De thematische indeling geeft de diverse inhoudelijke onderwerpen weer voor de groeilijnen. Afdelingsgerichte groei geeft aan dat per afdeling de (nagenoeg) volledige KCC dienstverlening ontwikkeld en ingevoerd wordt. De groei verloopt door afdeling voor afdeling de KCC dienstverlening uit te breiden. Bij de thematische verdieping wordt ervoor gekozen om over de volle breedte van de dienstverlening te starten, en het % vragen dat het KCC kan beantwoorden over tijd zal toenemen. Organisatiegericht betekend dat de groei van het KCC gemeente voor gemeente plaatsvindt.
Er wordt de keuze gemaakt voor de thematische verdieping van het gezamenlijk KCC omdat dit de meest organische manier van groeien is, en het tempo het meest eenvoudig aan de omstandigheden aangepast kan worden. Daarnaast is vanaf de start het KCC het contactpunt voor alle vragen van de gemeenten, echter zal het KCC in de beginperiode meer vragen doorzetten naar de back office.

De verbonden risico's worden behandeld na de gedetailleerde fasering en timing.

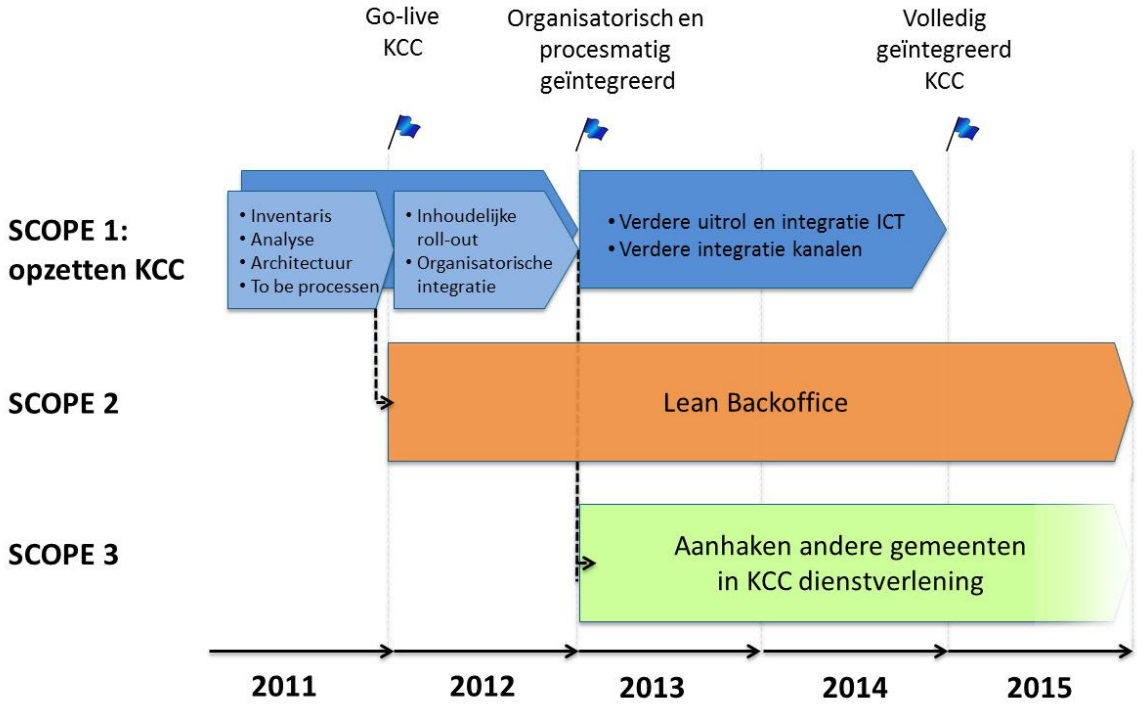
Mijlpalen: Het opstellen van het plan gaat uit van volgende cruciale mijlpalen:

- De kick-off van het project vindt plaats op 1 april 2011. Dit zorgt dat het programma voor de zomer stevig loopt en we de zomerperiode te kunnen benutten voor gegevensverzameling en –analyse;
- De organisatorische fasering vindt plaats in twee golven;
  - Het KCC gaat live op 1 februari 2012, weliswaar nog niet geïntegreerd tussen de 3 gemeenten en met een beperkte productscope en ICT-ondersteuning;
  - De integratie binnen het KCC vindt 3-6 maand later plaats na de go-live op 1 februari 2012. Dit om ongewenste neveneffecten van de fasering (verlaagd kwaliteitsniveau dienstverlening, niet halen van de voorziene efficiency voordelen) en een aparte cultuur te vermijden;
- De inhoudelijke groei van het KCC zal plaatsvinden op basis van een duidelijke prioritering op productniveau in 3 golven. Inhoudelijk zal het KCC volledig geïmplementeerd worden tegen 1 januari 2013:
  - De initiële inhoudelijke golf start op 1 mei 2011 en loopt af op 31 maart 2012;
  - De tweede inhoudelijke golf start daarna op en loopt af op 1 september 2012;
  - De derde en laatste inhoudelijk golf loopt af op 31/12/2012;
- Elke golf zal bestaan uit een inhuidelijke verdieping (in lijn met de thematische verdieping) op de dienstverlening die het KCC verzorgt. Vanaf de start beantwoordt het KCC dus vragen over burgerzaken, sociale zaken, vergunningen en dergelijke. Per fase wordt het % vragen dat per onderwerp in het KCC behandeld kan worden, vergroot.
- De periode 2013-2014 (Golf 4) wordt voorzien om de ICT-ondersteuning verder uit te werken, te implementeren en te integreren over de 3 gemeenten en de andere kanalen uit te rollen;
- Een volledige integratie en optimaal werkend KCC op 1 januari 2014;

De afhankelijkheid van het KCC-traject met scope 2 en scope 3 leggen we als volgt vast:

- ✓ Scope 2: het optimaliseren van de backoffice processen en structuur start idealiter na de inventarisatie- en analysefase in 2011. Op deze manier kan er een sterke inhoudelijke synergie gevonden worden naar optimalisatie van de backofficeprocessen en naar veranderbeheer toe;
- ✓ Scope 3: andere gemeenten kunnen aanhaken vanaf 1/1/2013, zodra het kCC organisatorisch en procesmatig draait en de grondslag op ICT-vlak is gelegd (kennisbeheer en KCS-laag).

Dit vertaalt zich in onderstaande planning op hoofdlijnen:



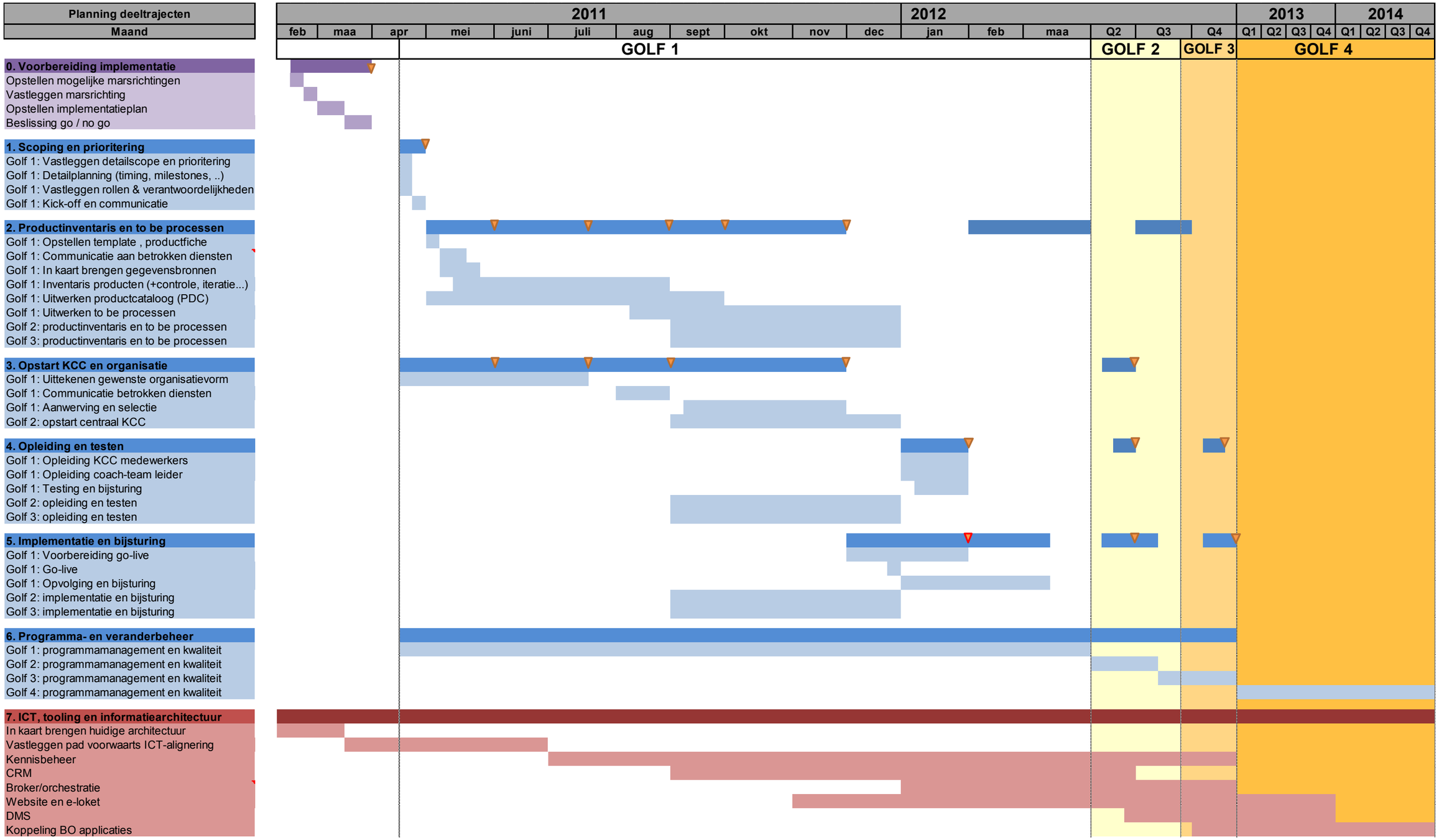
C.2 DETAILFASERING EN TIMING

In onderstaande paragraaf wordt een fasering voorgesteld voor implementatie van het gemeenschappelijk KCC, uitgaande van de gekozen implementatiestrategie. De fasering gaat uit van een volledige integratie op 1 januari 2014, zowel organisatorisch, procesmatig als qua ICT-infrastructuur.

Het implementatieplan wordt opgesplitst in 7 onderdelen, die deels parallel, deels sequentieel verlopen:

1. Scoping en prioritering;
2. Productinventaris en to be processen;
3. Opstart KCC en organisatie;
4. Opleiding en testen;
5. Implementatie en bijsturing;
6. Programma- en veranderbeheer;
7. ICT, tooling en informatiearchitectuur;

Onderstaand worden deze stappen verder gedetailleerd en op een tijdslijn geplaatst. Het eerste schema geeft een totaaloverzicht 2011-2014, het tweede schema zoomt in op Golf 1 (april 2011-maart 2012) (oranje driehoeken geven mijlpaalmomenten aan):



Figuur 1 Fasering van het implementatieprogramma voor het gemeenschappelijk KCC, periode 2011-2014, weergegeven t.e.m. niveau 2

processen
ductfiche
kken diensten
nsbronnen
ontrole, iteratie...)
g (PDC)
DC
en
ng en clustering
, klankbordsessie
n
e processen
e processen
e
anisatievorm
enten, vakbondsoverleg
ingsprocedures
diensten
rkers
en
ider
res
ten
ng
-indicatoren
ting
mantie-indicatoren
ng
ng
eheer
en kwaliteit
en kwaliteit
en kwaliteit
en kwaliteit
rchitectuur
ctuur
-alignering
itectuur
euning KCC
PDC
)
em
m
)

Figuur 2 Fasering van het implementatieprogramma voor het gemeenschappelijk KCC, periode april 2011-maart 2012, weergegeven t.e.m. niveau 3

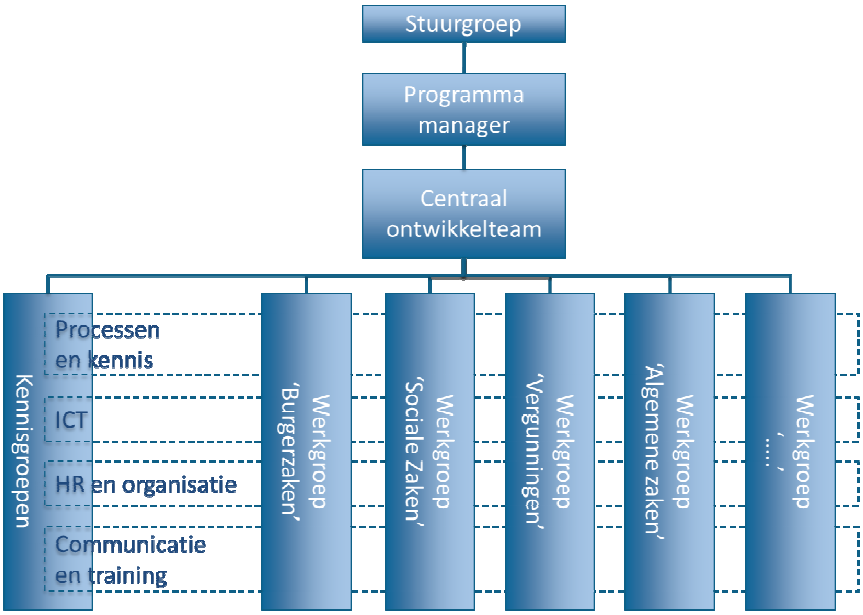
C.3 PROGRAMMARISICO'S

Omwille van het grote belang om de projectrisico's ten volle in te schatten en te begrijpen, worden hieronder de risico's gedetailleerd voor elk van de logische onderdelen van het programma:

Project onderdeel	Risico
Voorbereiding programma	✓ GO / NO GO beslissing schuift op, zodat project niet op 1 april kan starten, waardoor het project en de inventarisatie niet "stevig" op weg is voor 15 juni. Dit is nodig om de zomerperiode te kunnen benutten.
Scoping en prioritering	✓ Onduidelijk scope en prioritering kan zorgen voor onhaalbare timing en hoog afbreukrisico bij opstart ✓ Onduidelijke afspraken rond scoping en prioritering, kan zorgen dat het programma onvoldoende centraal kan aangestuurd worden en risico op verschillende snelheden en inhoudelijke uitwerking per gemeente ✓ Verschillende verwachtingen over wat een KCC doet (binnen elke gemeente en tussen de gemeenten onderling) ✓ Geen onvoorwaardelijke steun van directie, hoger management
Productinventaris en to be processen	✓ Tijdsrisico in verzameling en vertaling naar gestructureerde informatie, medewerking van elk van de betrokken diensten is een voorwaarde ✓ Bij opstellen van de 'to be' processen, risico op grote druk uit de verschillende gemeente organisaties om te diversifiëren per gemeente
Opstart KCC en organisatie	✓ Tijdsrisico tijdig op poten zetten van de "Frontoffice" organisatie ✓ Door tijdelijk per organisatie nog apart te lopen in de inventaris fase, risico op vertraagde convergentie en centrale ontwikkeling ✓ Door tijdelijk KCC teams op te zetten per gemeente, risico op ontstaan van aparte culturen en ontstaan van decentrale aansturing ✓ Bij lage betrokkenheid backoffice diensthoofden, teamleiders en medewerkers, ontstaan weerstand, onvoldoende kwalitatieve dataverzameling en ongewenste resultaten o.v.v. to be processen en knip FO-BO ✓ Bij vertraging van de implementatiegolven (m.n. Golf 2 na Golf 1), groot organisatorisch risico naar convergentie naar één organisatie ✓ Selectiecriteria medewerkers moeten 100% gealigneerd zijn
Opleiding en testen	✓ Opleidingsdiepte/-breedte en accenten verschillen tussen gemeenten
Implementatie en bijsturing	✓ Aangezien we live gaan in golf 1 met een beperkte korf aan producten, duidelijke communicatie en terugkoppeling naar BO nodig over welke dienstverlening wel en niet kan verwacht worden ✓ Aangezien we live gaan in golf 1 nog niet het definitieve Antwoord-niveau zullen halen (aangezien pool effect niet optreedt voordat het KCC minstens als een virtueel geheel werkt), risico op te hoge verwachtingen naar kwaliteit van dienstverlening toe door het management en de backoffice
Programma- en veranderbeheer	✓ Onvoldoende mandaat voor het centrale programmamanagement
ICT, tooling en informatiearchitectuur	✓ Indien geen duidelijke consensus over de to be architectuur, risico op tussentijdse ontwikkeling die niet gealigneerd zijn met finale gemeenschappelijke doelstelling, met extra tijdsverlies, kost en verlaagde projectopbrengst (kwaliteit, financieel) tot gevolg ✓ De keuze om in de tussenperiode 2011 - 2013 met aparte systemen te blijven werken en doorontwikkeling, geeft een groot risico naar project kost (dubbele ontwikkeling, training...) en naar projectopbrengst toe (latere en beperktere synergie, lagere procesoptimalisatie. Bvb, zolang de agents niet met één systeemlaag werken (KCS, kennisbeheer), wordt de grootste kostbesparing binnen het project niet gerealiseerd ✓ De keuze van Bergen op Zoom om in tussenfase voor een apart ontwikkelpad te gaan, verhoogt sterk het risico dat het niet meer mogelijk is om naar 2014 toe naar één organisatie te gaan ✓ Aangezien de manier van implementeren in de systemen deels de effectieve process delivery bepalen, bestaat het risico dat er proces varianten ontstaan ✓ Er is weinig ervaring in het koppelen van de verschillende systemen die het KCC moeten voeden. Naast dezelfde systemen, moet ook de vulling/inrichting ervan dezelfde zijn. Zoniet wordt koppelen of converteren van gegevens moeizaam

C.4 PROGRAMMASTRUCTUUR

Bij het opstellen van de programmastructuur is het zeer belangrijk om de centrale ontwikkelgedachte als uitgangspunt te nemen. Daarom gebeurt de aansturing van het programma centraal voor de deelnemende gemeenten samen. Ook de ontwikkeling van de processen & kennis, ICT, HR & organisatie en communicatie & training per vakgebied vindt centraal plaats. De daadwerkelijke uitrol naar de medewerkers zal in de eerste fase (onder centrale regie) per gemeente plaatsvinden. Op het moment dat de de KCC teams integreren in 1 gezamenlijk KCC zal vanzelfsprekend ook deze uitrol centraal plaatsvinden.
Onderstaande figuur laat de voorgestelde projectstructuur zien.



- ✓ Stuurgroep (SG): geeft richting aan het project en bewaakt dat het project in lijn blijft met de vooropgestelde visie, neemt beslissingen op basis van de voorbereidingen van het centraal ontwikkelteam. De stuurgroep maakt ook de verbinding met het directie- en het politieke niveau zodat één koers gevaren wordt voor de 3 gemeenten. De stuurgroep bestaat uit de 3 opdrachtgevers van de 3 gemeenten en de programma manager. Op uitnodiging kunnen projectleiders van de werkgroepen of coördinatoren van de kennisgroepen uitgenodigd worden. De stuurgroep zal maandelijks bijeen komen.

- ✓ Centraal ontwikkelteam (COT): vormt het centrale orgaan van het project. In het COT zitten de projectleiders van de (op dat moment actieve) inhoudelijke werkgroepen en de coördinatoren van de kennisgroepen. Het COT zorgt voor de integrale ontwikkeling van het gezamenlijk KCC. De kernopdracht van het centrale ontwikkelteam is het vormgeven van het gemeenschappelijk KCC, de verbinding maken met de werkgroepen, kennisgroepen en de verantwoordelijken binnen elk van de gemeenten. Het centraal ontwikkelteam (aangestuurd door de programma manager) vergadert wekelijks.

- ✓ Programmamanager (PM): deze rol valt uiteen in twee taken: enerzijds de bewaking van de doelstellingen, vooruitgang en het budget van het programma. Anderzijds de operationele opvolging van de werkgroepen, kennisgroepen, praktische organisatie en communicatie in de organisatie.

- ✓ Inhoudelijke werkgroepen (WG): deze zorgen voor de daadwerkelijke uitwerking van het inhoudelijke domein horizontaal (over de gemeenten) heen. Doordat de groei van het KCC inhoudelijk gefaseerd zal verlopen, zullen niet alle inhoudelijke werkgroepen tegelijkertijd actief zijn. Het is de verantwoordelijkheid van de werkgroepen om op inhoud de relatie met de ondersteunende afdelingen van de 3 gemeenten te onderhouden. Ook ligt in de werkgroep de verantwoordelijkheid voor de integrale ontwikkeling, afstemming implementatie en synergie tussen de processen, ICT, HR en training componenten. De inhoudelijke werkgroepen staan onder leiding van een projectleider.

- ✓ Kennisgroepen (KG): De kennisgroepen zorgen ervoor dat de kennis, methoden, technieken, templates, ICT, werkwijzen en dergelijke ontwikkeld worden, beschikbaar zijn en gebruikt worden door de werkgroepen. Hierdoor moet geborgd worden dat bijvoorbeeld de structuur van de kennisbank voor Sociale Zaken gelijk is aan die van Burgerzaken zodat de KCC medewerkers eenvoudig hun informatie kunnen vinden. De kennisgroepen zijn ondersteunend aan de werkgroepen. De kennisgroepen zullen met name in de voorbereiding en gedurende de eerste fases actief zijn. Naarmate de methoden en technieken ontwikkeld en bekend zijn, zal er alleen nog een coachende rol richting de werkgroepleden zijn. Uitzondering is de kennisgroep ICT, deze blijft volledig actief totdat alle ICT functionaliteit operationeel is. De kennisgroepen (uitgezonderd ICT) staan onder leiding van een coördinator.

In deze projectgroep zijn een groot aantal rollen geïdentificeerd. Het is zeer wel mogelijk dat dezelfdemedewerker meerdere rollen vervult. Ook zullen alle 3 de gemeenten vertegenwoordigd zijn door het ter beschikking stellen van medewerkers voor een rol als projectleider, coördinator, werkgroep of kennisgroep medewerker

C.5 BEGROTING

Onderstaand wordt de begroting weergegeven voor elk van de onderdelen van de business case (scope 1-3). Voor scope 1 als centraal programma is dit in detail uitgewerkt.
Belangrijk is de aanname dat alle opstart en investeringskosten en opbrengsten tussen de 3 koplopergemeenten worden versleuteld op basis van het inwonersaantal in 1.000-tallen, als beste schatter is voor reële werklast. Dit betekent:

- Roosendaal: 78.000 inwoners (42,3%)
- Bergen op Zoom: 65.000 inwoners (35,3%)
- Etten-Leur: 41.000 inwoners (22,3%)

De operationele kosten van het KCC zullen verdeeld worden aan de hand van het 'prijs per contact' principe. Hierdoor zal dus de gemeente die (verhoudinggewijs) het minste contacten voor het KCC genereerd, de laagste kosten dragen.

Onderstaande tabel geeft detaillering weer van de ingeschatte inspanningen per onderdeel en per profiel voor het inrichten van het gezamenlijk KCC (scope 1):

Planning deeltrajecten	Inschatting inspanning in mensdagen (md)												
Type resource	Extern				Intern 'project'							Intern	
Profiel	Partner	PM/ expert	Consul-tant	TOTAAL	PM	COT	SG	PMW 'Proces'	PMW 'HR'	PMW 'ICT'	TOTAAL	BO-FO	TOTAAL
0. Voorbereiding implementatie	**4**	**11**	**-**	**15**	**4**		**2**	**-**	**-**	**3**	**9**	**-**	**13**
Opstellen mogelijke marsrichtingen	1,0	0,5											
Vastleggen marsrichting	1,0	0,5			1,0					1,0			
Opstellen implementatieplan	1,0	9,0			1,0					1,0			
Beslissing go / no go	1,0	1,0			2,0		1,5			1,0			
1. Scoping en prioritering	**2**	**7**	**1**	**10**	**12**		**4**	**-**	**-**	**4**	**20**	**15**	**15**
Golf 1: Vastleggen detailscope en prioritering	0,5	2,0			5,0					2,0			
Golf 1: Detailplanning (timing, milestones, ..)	0,5	1,5			2,0		2,0			2,0			
Golf 1: Vastleggen rollen & verantwoordelijkheden	0,5	1,5			3,0								
Golf 1: Kick-off en communicatie	0,5	2,0	1,0		2,0		2,0					15,0	
2. Productinventaris en to be processen	**5**	**53**	**86**	**143**	**125**		**-**	**277**	**-**	**-**	**402**	**712**	**712**
Golf 1: Opstellen template , productfiche		0,5	1,5		1,0			5,0					
Golf 1: Communicatie aan betrokken diensten		2,0	3,0		3,0			10,0				40,0	
Golf 1: In kaart brengen gegevensbronnen		1,0	4,0		3,0			10,0					
Golf 1: Inventaris producten (+controle, iteratie...)		10,0	20,0		18,0			36,0				120,0	
Golf 1: Uitwerken productcataloog (PDC)		5,0	11,0		18,0			36,0				120,0	
Golf 1: Uitwerken to be processen		23	27		36,0			72,0				120,0	
Golf 2: productinventaris en to be processen		5,0	10,0		18,0			36,0				120,0	
Golf 3: productinventaris en to be processen		2,0	5,0		18,0			36,0				120,0	
3. Opstart KCC en organisatie	**2**	**10**	**8**	**20**	**50**		**-**	**-**	**90**	**-**	**140**	**60**	**60**
Golf 1: Uittekenen gewenste organisatievorm	1	2	4		30				30			30	
Golf 1: Communicatie betrokken diensten	1	5	2		10				10			30	
Golf 1: Aanwerving en selectie	-	-	-		10				50				
Golf 2: opstart centraal KCC		3,0	2,0										
4. Opleiding en testen	**-**	**14**	**14**	**28**	**7**					**10**	**17**	**420**	**420**
Golf 1: Opleiding KCC medewerkers		2,0	2,0		2,0					5,0		200,0	
Golf 1: Opleiding coach-team leider		4,0	4,0		2,0							20,0	
Golf 1: Testing en bijsturing		4,0	4,0		1,0							100,0	
Golf 2: opleiding en testen		2,0	2,0		1,0					5,0		50,0	
Golf 3: opleiding en testen		2,0	2,0		1,0					5,0		50,0	
5. Implementatie en bijsturing	**-**	**23**	**23**	**46**	**55**					**20**	**75**	**150**	**150**
Golf 1: Voorbereiding go-live		2,0	3,0		5,0								
Golf 1: Go-live													
Golf 1: Opvolging en bijsturing		8,0	12,0		15,0					10			
Golf 2: implementatie en bijsturing		10,0	5,0		20,0					5			
Golf 3: implementatie en bijsturing		3,0	3,0		15,0					5			
6. Programma- en veranderbeheer	**5**	**35**	**-**	**40**	**120**	**60**	**30**				**210**	**500**	**500**
Golf 1: programmamanagement en kwaliteit		15			50	30	16					250	
Golf 2: programmamanagement en kwaliteit		10			30	10	5					150	
Golf 3: programmamanagement en kwaliteit		10			20	10	5					50	
Golf 4: programmamanagement en kwaliteit					20	10	4					50	
1-6.TOTAAL	**14**	**142**	**132**	**287**	**369**	**60**	**34**	**277**	**90**	**34**	**864**	**1.857**	**1.857**
7. ICT, tooling en informatiearchitectuur		**20**	**20**	**40**	**50**					**200**	**250**	**1.500**	**1.500**
7. TOTAAL		**20**	**20**	**40**	**50**					**200**	**250**	**1.500**	**1.500**

Figuur 3 Inschatting van de benodigde inspanning per onderdeel voor de verschillende betrokken resources (PMW: projectmedewerker, PM: programmamanager, BO: backoffice, FO: frontoffice)

Volgende zaken zijn belangrijk om aan te punten bij het lezen van de tabel:

- ✓ De vermelde mensdagen voor onderdeel 7 'ICT, tooling en informatiearchitectuur' zijn enkel deze voor de coördinatie en de verbinding met de inhoudelijke tracks. Alle andere kosten voor ICT, zoals detailanalyse, ontwikkeling, testeing... zijn mee opgenomen in het business plan als kost. De detailverdeling van de mensdagen per domein moet gemaakt worden op basis van het gedetailleerde ICT plan, dat afhankelijk is van de lopende studie rond architectuur en de daaruit volgende keuzes;
- ✓ De mensdagen 'intern' vloeien voort uit het programmaplan, maar worden niet as such als project mensdagen beschouwd omdat ze over een zeer breed aantal medewerkers gespreid worden. Het is belangrijk deze inspanning in te calculeren, maar er moet geen operationele vervanging voorzien worden van deze mensdagen. Dit zijn in grote mate inspanningen voor inventarisatie, het veranderbeheer en opleiding;

Voor de inhoudelijke tracks ligt het zwaartepunt sterk in 2011 en 2012, voor ICT ligt het zwaartepunt in 2012-2014. De spreiding van de inspanningen over de jaren (zoals bovenstaand vermeld moet nog een verdere detaillering gemaakt worden voor het ICT luik), zoals weergegeven in het meerjarenplan, is als volgt:

SCOPE 1: Gezamenlijk opzetten van het KCC, voor de 3 gemeenten samen:

Financiële consequenties in k€: 2011-2016							
	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Totaal**
ICT	142	439	215	62	27	27	**912**
Externe ondersteuning	210	145					**355**
- Advies en begeleiding	210	110					
- Opleiding		35					
Interne projectinspanning	259	156	58	58			**531**
- Proces en organisatie	227	104	19	19			
- ICT-coördinatie	32	52	39	39			
Totaal mutatie t.o.v. begroting	**611**	**740**	**273**	**120**	**27**	**27**	**1.798**

Interne mensdagen verrrekend aan 600EUR/mensdag; ICT omvat: analyse, licensiekost, testing, implementatie, opleiding; interne projectinspanning omvat de additionele mensdagen voor projectresources die direct aan het project zijn gealloceerd. Er wordt vanuit gegaan dat ook in een 'do nothing' scenario per gemeente een 100-tal mensdagen/gemeente zouden worden gespendeerd over de gehele periode

Personele consequenties ombuigingsvoorstel in FTE (cumulatief)							
	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Totaal**
FO		13	13	13	13	13	**13**
BO		-18	-18	-22,5	-22,5	-22,5	**-22,5**
Totale mutatie formatie		**-5**	**-5**	**-9,5**	**-9,5**	**-9,5**	**-9,5**

Bereiken van de Antwoord© en VNG-dienstverleningsnormen						
	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
% van de dienstverleningsnorm bereikt	-	60%	80%	100%	100%	100%

SCOPE 3: het aanhaken van extra gemeenten. Aangezien nog niet bekend is welke gemeenten dit zullen zijn kan nog geen detailinschatting gemaakt worden, maar de mogelijke effecten zijn wel duidelijk. Er kan bijvoorbeeld worden uitgegaan van een "inkoopmodel" voor de aanhakende gemeenten, die naast een servicecontract naar kwaliteitsniveau van dienstverlening ook een afspraak krijgen rond de prijs per call. Aangezien deze prijs door het verder optredend schaalvoordeel (zie figuur in onderdeel B.3.2) zakt naargelang extra gemeenten deelnemen, kunnen de koplopergemeenten een return op de initiële investeringen genereren.

Wanneer we bvb. uitgaan van een verdubbelingsscenario van het call volume door het verder aanhaken van gemeenten, en daardoor een daling van de reële cost per call met 20-25% (zie figuur in onderdeel B.3.2), dan kan er naargelang de verdeelsleutel 200-300kEUR/jaar additioneel aan inkomst gegenereerd worden voor de 3 koplopergemeenten.
De financiele bijdrage van additionele gemeenten aan het KCC zal bestaan uit een initiele 'instap' bijdrage (hoogte te bepalen) en een prijs per contact die (voor een bepaalde periode) % hoger ligt dan de werkelijke kosten. Hierdoor kunnen de risicodragende gemeenten Roosendaal, Bergen op Zoom en Etten-Leur een (gedeelte) van hun initiele investering terugverdienen.

BIJLAGE A: IMPLEMENTATIESTRATEGIE VOOR EEN GEMEENSCHAPPELIJK KLANTCONTACTCENTRUM VOOR DE GEMEENTEN BERGEN OP ZOOM, ETTEN-LEUR EN ROOSENDAAL

Opdrachtgever	Directies van de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal
Opdrachtnemer	
Redactie	Simon Rijsdijk, Theeuw Ambagts en Harry Smits
Status	Definitief concept
Datum	21 november 2010

C.6 ACHTERGROND EN AANLEIDING

De kwaliteit van dienstverlening staat sinds enkele jaren in de spotlights van de politiek-bestuurlijke aandacht. Zo zijn er de landelijke thema's NUP, De Andere Overheid, De gemeente geeft Antwoord, EGEM-I en 5 Beloften aan de Burger. Deze landelijk politiek-bestuurlijke thema's vragen de gemeenten om na te denken over slimmere, efficiëntere en effectievere vormen van dienstverlening en te anticiperen op een sterk veranderende vraag van de burger ten aanzien van de manier van levering van overheidsproducten. Daarnaast constateren we dat de mogelijkheden van elektronische dienstverlening een vogelvlucht nemen, maar gelijktijdig ook om grote investeringen vragen in een tijd van slinkende budgetten. De gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal constateren dat zij ieder voor zich onvoldoende capaciteit (kennis, kunde, vaardigheden) en financiën hebben om deze nieuwe ontwikkelingen op een slimme, effectieve en efficiënte manier in hun bedrijfsprocessen te implementeren. Zij zien derhalve nut en noodzaak om middels vergaande vormen van samenwerking om mee te kunnen bewegen met deze ontwikkelingen en om hun ambities op het gebied van dienstverlening te realiseren. De leidende gedachte is dat samenwerking zowel de financiële als de capacitaire ruimte geeft om de gevraagde verbetering van dienstverlening voor de drie gemeenten afzonderlijk en gezamenlijk te versnellen.

C.7 VISIE OP DIENSTVERLENING

Wij conformeren ons aan de in het programma Antwoord© verwoorde visie m.b.t. de vraag hoe de genormeerde dienstverlening van de overheid in 2015 eruit moet zien. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de burger voor nagenoeg alle vragen en transacties met de overheid (en haar ketenpartners) in de toekomst terecht kan op het internet of door te bellen met de eigen gemeente of door naar de balie te gaan in een gemeentehuis. Dit betekent dat de gemeentelijke dienstverlening zich niet langer beperkt tot de traditionele gemeentelijke taakvelden, maar zich uitstrekt over het brede terrein van publieke dienstverlening. De focus ligt hierbij op alle publieke dienstverlening waar sprake is van communicatie over en weer en/of transactie met individuele burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen en bezoekers. Binnen deze afbakening ligt het accent op die diensten waarbij deze partijen de directe afnemers zijn. Dit realiseren wij door vraaggericht te werken waarbij onze focus ligt op de behoeften uit de samenleving, tegen het grootst mogelijk administratief gemak en tegen de minst mogelijke kosten.

C.8 AMBITIE

Onze ambitie is om tegen gelijkblijvende of dalende kosten de huidige kwaliteit van dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen in Etten-Leur, Bergen op Zoom en Roosendaal minimaal naar het antwoord© niveau te brengen en te voldoen aan de minimumbranchenormen VNG. Bovendien willen wij in 2015 behoren tot de top 10 van Nederlandse gemeenten die landelijk bekend staan als trendzettende en innovatieve dienstverleners. De kritische succesfactoren hiervoor zijn:

☑ **toegankelijk en bereikbaar.**

Onze dienstverlening is zo veel als mogelijk beschikbaar op momenten dat de burger deze nodig heeft, op de plaats waar hij dit wil, en op de manier die voor hem wenselijk is. De toegankelijkheid en bereikbaarheid van de dienstverlening moet voldoen aan de verwachting en behoefte van de burger. Hierbij is het ook denkbaar dat gebruik wordt gemaakt van dienstverlening aan huis.

☑ **burgerkennis.**

De burger hoeft zijn vraag maar één keer te stellen en gegevens slechts één keer door te geven, want wij hebben een integraal beeld van de burger, weten wat er speelt en welke contacten er zijn geweest.

☑ **goede informatievoorziening en meedenken met de vraagsteller.**

Onze houding is constructief, oplossingsgericht. Er wordt meegedacht met de vraagsteller, met respect voor ieders verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd ondervindt de vraagsteller geen last van complexe wet- en regelgeving. Hij wordt hier snel doorheen geholpen. Interessant is om te horen wanneer het antwoord komt en niet hoe het proces verloopt en welke hindernissen er zijn om te komen tot een antwoord. In

gemiddeld 80% van de gevallen wordt direct antwoord gegeven (of een product geleverd) of wordt goed doorverwezen, waardoor sprake is van samenhangende overheidsdienstverlening.

Wij zoeken naar de synergievoordelen middels een intensievere samenwerking, met als uitgangspunt dat innovaties beter gezamenlijk dan apart uitgewerkt en organisatorisch vormgegeven kunnen worden, waardoor efficiencyvoordelen te behalen zijn.

Wij bouwen op zorgvuldige manier aan één afdeling die is georganiseerd rondom de vraag van de burger; het KCC. Dit betekent dat de concretisering van de ambitie leidt tot een afdeling die:

- ☑ de centrale ingang is voor alle gemeentelijke (en in de toekomst overheids-) producten en diensten;
- ☑ gebaseerd is op de 'één loket' gedachte en zich primair richt op het centraal en kanaalonafhankelijk verstrekken van informatie op vragen derden en het vergaren van gegevens t.b.v. het (doen) leveren van producten en diensten;
- ☑ hetzelfde antwoord geeft ongeacht via welk kanaal de vraag wordt gesteld;
- ☑ te allen tijde via minimaal één fysieke balie bereikbaar is en herkenbaar is voor burgers die hechten aan persoonlijk contact;
- ☑ concrete producten en diensten levert;
- ☑ onderscheid maakt in standaard producten en diensten (direct leverbaar) en maatwerk (leverbaar na een genormeerde behandeltijd);
- ☑ ook diensten op zal nemen van niet-overheden / ketenpartners, voor zover deze diensten een logisch onderdeel vormen van de gemeentelijke dienstverlening en ze niet tot concurrentie leiden met het lokale bedrijfsleven;
- ☑ wordt ondersteund door een gemeentelijke BackOffice. Deze BackOffice levert producten die het KCC inzet voor een klantgerichte dienstverlening. In de overgang van de BackOffice naar de Front Office ligt ergens een procesknip;
- ☑ niet per definitie locatie gebonden is. De dienstverlening kan ook op locatie geleverd worden. Bijvoorbeeld in zorgcentra, bij bedrijven, bij hulpbehoevende burgers, enzovoorts;
- ☑ het beoogde resultaat van de producten en diensten (de vraag) centraal stelt. Voor de vakafdelingen staat het binnen de normen leveren van gevraagde producten met voldoende kwaliteit centraal;
- ☑ het kwaliteitsniveau van haar dienstverlening vastlegt en dit openbaar kenbaar maakt;
- ☑ die het kwaliteitsniveau minimaal laat bepalen door de Antwoord© normen en Branchenormen VNG.

C.9 VOORDEEL VOOR BURGERS, BEDRIJVEN EN INSTELLINGEN.

Burgers, bedrijven instellingen merken een verbeterde dienstverlening op de volgende punten:

- Of een burger een brief schrijft, belt, surft op de website of naar de balie komt, hij krijgt altijd hetzelfde goede antwoord. Dit is onafhankelijk van het moment waarop de vraag gesteld wordt en onafhankelijk van de persoon die de vraag beantwoordt.
- De vraag van een burger wordt via één aanspreekpunt beantwoordt, ook al zijn er meerdere organisaties betrokken bij het formuleren van dat antwoord. Zo wordt de burger niet van het kastje naar de muur gestuurd, ook al is zijn vraag niet op één organisatie gericht.
- De dienstverlening is transparant, doordat burgers de status van hun vraag aan de overheid via internet kunnen volgen.
- De vragen die iemand stelt aan de gemeente worden in de meeste gevallen in het eerste telefoontje beantwoord, zonder doorverbinden.
- De overheid is bereikbaar op het moment dat de burger daar behoefte aan heeft. Daarom wordt de dienstverlening via internet uitgebreid en de telefonische bereikbaarheid verbeterd.
- Klantcontact (historie) kan worden bijgehouden, zodat iemand die opbelt over een bepaalde vraag ook kan informeren naar zijn andere vragen en/of ook proactief kan worden benaderd over andere vragen die hij bij de gemeente heeft uitstaan.

- Administratieve lasten en regeldruk nemen af. Het aantal aanvraagformulieren vermindert door onderlinge verbindingen; burgers en bedrijven hoeven basisgegevens zoals naam en adres niet voor elk aanvraagformulier opnieuw in te vullen.

C.10 ONTWIKKELSTRATEGIE

C.10.1 Intergemeentelijke samenwerking

De gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal realiseren zich dat zij als individuele gemeenten te weinig capaciteit hebben om zelf de ambities van Antwoord© en het NUP in volle omvang te kunnen realiseren.
Als individuele gemeenten hebben we onvoldoende capaciteit en middelen om zelf de dienstverleningsprestaties te verbeteren en alle ontwikkelingen te volgen . Een punt dat tegen de achtergrond van de huidige financiële situatie des te nijpender wordt. Samenwerking reduceert kwetsbaarheid omdat samenwerking schaalvoordelen, zowel in de ontwikkeling als het uitvoeringsproces, biedt. Door samenwerking zullen kosten dalen door efficiënter gebruik van middelen en kennis. Alhoewel partijen het gevoel kunnen hebben dat ze bij samenwerking een stapje terug moeten doen, verbetert uiteindelijk de kwaliteit doordat processen transparanter worden , er consistent en eenduidig wordt geantwoord in een bredere context, maar ook door bijvoorbeeld ruimere openingstijden en telefonische bereikbaarheid. Regionale samenwerking is dus vereist.

C.10.2 Lokale eigenheid, efficiency en kwaliteit

Randvoorwaarden voor lokale eigenheid:

- Herkenbare individuele gemeenten. Het merk van de individuele gemeenten is herkenbaar in communicatie met burgers. Zij zijn klant van de individuele gemeente en moeten dit ook zo ervaren. Alle kanalen hebben een lokale uitstraling:
  - Een lokale balie, met zoveel mogelijk vaste baliemedewerkers.
  - Een eigen digitaal loket met lokale huisstijl.
  - Burgers worden aan de telefoon te woord gestaan door medewerkers die bekend zijn met de lokale situatie en lokale evenementen.
  - De post is herkenbaar van de eigen gemeente.
- Gemeenten behouden vanuit hun lokale bestuurlijke verantwoordelijkheid mogelijkheden tot regie op het dienstverleningsproces. Dat kan gaan om timing (versnelling van een aanvraag) en om inhoud (toekenning van subsidie). De wensen van individuele gemeenten blijven honoreerbaar en bestuurlijke verantwoordelijkheden kunnen worden waargemaakt.
- Bijzondere aandacht voor bepaalde doelgroepen. Het kan zijn dat het college wil dat bepaalde hulpbehoevende klantgroepen een extra warme en ondersteunende benadering krijgen.

C.10.3 Uitgangspunten

- **Communicatie**: De inhoudelijke communicatie is gebaseerd op de gezamenlijke content. Onder content wordt in deze de inhoud van de Producten- en Dienstencatalogus, de kennisbank en het zakenregister verstaan. De KCC-organisatie wordt ingericht en afgestemd met “Antwoord©”, maar zal tevens de aansluiting moeten behouden met de eigen organisatie. De nadruk ligt hierbij op imago en uitstraling (bijv. eigen startpagina behouden die leidt naar gezamenlijke KCC-startpagina).

- **Organisatie**: de gemeenten behouden de mogelijkheid om lokaal te sturen op (de kwaliteit van) de dienstverlening. Het basisniveau van de KCC-organisatie is gebaseerd op de landelijke normen van “Antwoord©” en de minimumbranchenormen van de VNG. Om de eigen ambities op lokaal niveau te realiseren behouden de gemeenten de mogelijkheid om lokaal te sturen op (de kwaliteit van) de dienstverlening. De samenwerking leidt niet tot een mindere kwaliteit van dienstverlening.

- **Administratieve organisatie**: De AO vraagt om harmonisering van processen en de gezamenlijke inrichting van de "content". Deelname van gemeenten is alleen mogelijk als zij akkoord gaan met de gezamenlijke content, en de individuele content op orde is en blijft. Voor het beheer en up-to-date houden hiervan is inbedding noodzakelijk in een apart proces.

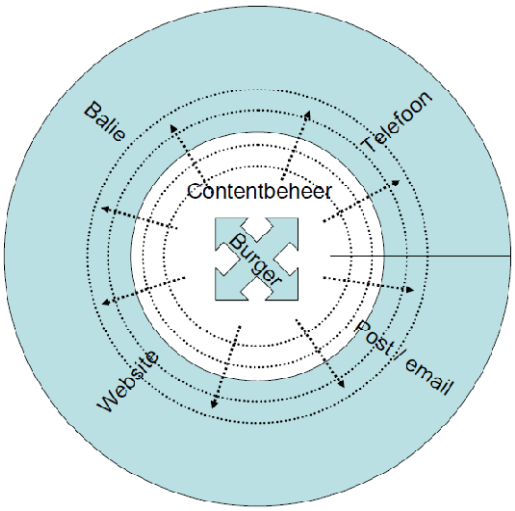
- **Financiën**: Schaalvergroting moet op termijn leiden tot lagere kosten op de totale organisatie bij gelijkblijvende omvang en kwaliteit van de dienstverlening.

- **ICT/informatie**: De inrichting van het midoffice en content sluit aan bij de regionale I-architectuur West-Brabant welke geformuleerd is in "Stand van Zaken Ontwikkeling Regionale Informatiearchitectuur in West-Brabant" en ter besluitvorming wordt aangeboden aan de ARG en BRG in september en oktober dit jaar. Daarnaast is het noodzakelijk om de content, de benodigde operationele informatie, de besturingsinformatie en de verantwoordingsinformatie samen vorm te geven.

- **Juridische aspecten**: De inkoop van benodigde goederen en diensten wordt gezamenlijk uitgevoerd.

C.11 ONTWIKKELROUTE: HOE GAAN WE OP WEG MET ONZE AMBITIE?

De samenwerking is complex. Daarom wordt uitdrukkelijk gekozen voor een geleidelijk proces waarbij het verbeteren van de gezamenlijke prestaties bepalend is voor het tempo en de vervolgstappen. Dit biedt de ruimte om de ontwikkelroute van de gemeenten op elkaar af te stemmen. Het monitoren van de prestaties en tussentijdse beslismomenten maken inzichtelijk of de organisaties klaar zijn voor een volgende stap in de samenwerking.
Het abstracte begrip "ontwikkelingstraject" krijgt handen en voeten in het kompas van de dienstverlening:



De burger staat naar analogie van het antwoord© concept centraal in het kompas. Een burger die in toenemende mate in staat is om zelf informatie te vergaren en zaken te doen met de gemeente. De content is dan ook de eerste cirkel rondom de burger, naar gelang het contact tussen burger en gemeente intensiever en interactiever wordt zal de content in omvang toenemen. De vier kwadranten van het kompas staan voor de vier kanalen waarlangs de burger met de gemeente communiceert. Het totale kompas staat dus voor de volledige KCC organisatie.
Tussen de vier kwadranten en de binnen cirkel is nadrukkelijk een relatie aanwezig en dienen ook in onderlinge samenhang bezien en ontwikkeld te worden. De drie gemeenten, Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal zullen in dit traject altijd gezamenlijk optrekken, waardoor het hele kompas gerealiseerd wordt.

Samenwerken betekent ook oog hebben voor cultuur, houding en gedrag respectievelijk van besluitvormingsprocessen. In het traject moet aan deze aspecten ruim aandacht worden gegeven. De balans van voor- en nadelen van samenwerking kan/zal daarbij overigens verschillend liggen. De keuzevrijheid van een afzonderlijke gemeente zal door de samenwerking en de steeds verdergaande realisatie van het kompas naar verwachting kleiner worden.

Het einddoel is te komen tot een regionaal Klant Contact Centrum. Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal, waarbij ook andere gemeenten aan kunnen haken op de voorwaarden zoals in dit document vermeld. De route naar dit eindpunt loopt langs verschillende mijlpalen. Per mijlpaal wordt door de gemeenten bepaald wat het gewenste resultaat is dat behaald moet worden en onder welke voorwaarden dit dient te geschieden. Na elke mijlpaal die bereikt wordt, zal er een evaluatie plaatsvinden.

Om de samenwerking in de regio vanuit dit initiatief te bevorderen, kunnen andere gemeenten in de regio aansluiten bij de samenwerking tussen de drie gemeenten. Als zodanig past dit binnen de zogenoemde koploperstrategie in de geactualiseerde visie Jorritsma. Hierbij is het dus mogelijk dat zij als volger later instappen in de samenwerking, waarbij aangesloten wordt bij de in deze notitie opgenomen uitgangspunten. Echter wel met als uitgangspunt mee te participeren in het volledige kompas

C.11.1 Contentbeheer inrichten voor alle kanalen

Het inrichten, implementeren, beheren, onderhouden en organiseren van content vormt de basis en is voorwaardelijk voor doorontwikkeling van samenwerking in dienstverlening tussen de drie gemeenten en de gezamenlijke inrichting van opvolgende mijlpalen. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan werkprocesbeschrijvingen, werkinstructies, kennissysteem, producten- en dienstencatalogus, webformulieren, vraag en antwoord modules, Antwoord© content collectie. De mogelijk gezamenlijke inrichting en het beheer van ondersteunende systemen is hierbij eveneens aan de orde.

C.11.2 Kwadrant 1 en 2 : Website en telefonische dienstverlening gezamenlijk inrichten

Het resultaat van de eerste mijlpaal is gezamenlijke inrichting van Website en telefonische dienstverlening. Uitgangspunt hierbij is dat dat wat telefonisch kan, ook via het elektronische kanaal mogelijk is. Uitzonderingen hierop worden gevormd door die producten waarbij persoonlijke identificatie noodzakelijk is. Om tot dit resultaat te komen moeten we de volgende stappen zetten:

- Vaststellen van zoveel mogelijk gezamenlijke servicenormen voor de telefonische en elektronische dienstverlening.
- Vaststellen van de scope voor de telefonische en elektronische dienstverlening op dit niveau: welke producten en diensten gaan de gemeenten samen uitvoeren?
- Vaststellen van de inrichting en organisatievorm van de eerstelijns telefonische en elektronische dienstverlening.
- Vaststellen van geharmoniseerde werkprocessen voor de gemeenten en regio volgens gezamenlijk bepaalde principes van zaakgericht werken.
- Gezamenlijke inrichting en beheer van ondersteunende systemen voor de telefonische en elektronische dienstverlening. Om lokale eigenheid te borgen en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te bieden, moet de impliciete kennis van medewerkers in kennissystemen worden vastgelegd. Het antwoord dat een burger krijgt op een bepaalde vraag moet overal hetzelfde zijn, welke medewerker of informatiebron de burger ook raadpleegt.

Vanuit de ervaringen en de ambities van de individuele gemeenten worden gezamenlijk opeenvolgende mijlpalen benoemd. Zijn we gezamenlijk aan de tocht begonnen, dan mag het niet zo zijn dat er afgehaakt wordt. Natuurlijk is het wel mogelijk het tempo aan te passen. Volgende mijlpalen om het verder in deze notitie benoemde einddoel bij de top te bereiken kunnen de volgende zijn.

- Kwadrant 3: Regionale bemensing en besturing van lokale balies
- Kwadrant 4. Regionale afhandeling post en E-mail voor bepaalde producten

C.11.3 Het totale kompas: organisatorisch samenwerken in een regionaal KCC

In de volledige groei van het kompas van de dienstverlening, zeg maar bij de buitencirkel, vindt volledige samenwerking in de uitvoering op alle dienstverleningskanalen plaats. Een voorbeeld van de wijze waarop dit organisatorisch vormgegeven kan worden is een regionaal KCC. Deze paragraaf beschrijft wat een regionaal KCC, uitgaande van de huidige inzichten, kan inhouden en wat de weg kan zijn om een regionaal KCC te organiseren. De daadwerkelijke invulling op de buitencirkel van het kompas van de dienstverlening en de besluitvorming hierover vindt plaats op het moment dat het einddoel zich aandient.

Als stap voor stap harmonisering van processen, kanalen, servicenormen, et cetera wordt doorgevoerd en de uitvoering gezamenlijk wordt gefaciliteerd, dan ontstaat een reële mogelijkheid voor het overgaan tot een gezamenlijke uitvoering van de dienstverlening in organisatorische samenwerking. Dat wordt mogelijk door inrichting van een regionaal KCC voor het gehele eerstelijns klantcontact. Hierbij geldt het uitdrukkelijke voorbehoud dat momenteel nog slechts indicatieve uitspraken mogelijk zijn over de vormgeving van een dergelijke toekomstige samenwerking.

Kanaal	**Mogelijke inrichting eerstelijns klantcontact in regionaal KCC**
Internet	Lokale websites voor KCC producten met lokale huisstijl en regionaal beheer.
Post	Lokale postbus, regionale scanstraat, regionale afhandeling voor bepaalde producten, met lokale huisstijl.
Telefoon	Lokale welkomstboodschap in een regionaal telefonisch informatie centrum.
Balie	Lokale balies die regionaal bemenst en bestuurd worden.

De volgende stappen kunnen worden gezet:

- Vaststellen van de scope van de organisatorische samenwerking, door bijvoorbeeld een gezamenlijke baliedienst of telefonisch informatie centrum van alle gemeenten.
- Vaststellen van de scope van de producten en diensten die door de gezamenlijke organisatie uitgevoerd worden. Over afwijkende dienstverlening kunnen per gemeente aanvullende afspraken gemaakt worden.
- Verbinden van de lokale en waar aanwezig regionale BackOffices aan de gezamenlijke front-Office.
- Organiseren van verbindingen tussen verschillende organisaties (balie/ telefonisch informatie centrum gemeenten, gemeenschappelijke regionale organisaties en andere ketenpartners) voor de verschillende routings van burgers en bedrijven. Denk hierbij aan het inrichten van een midoffice, zodat een medewerker van het telefonisch informatie centrum een afspraak kan maken voor een burger met een klantmanager van het Werkplein.
- Het managen van klantcontacten van alle gemeenten (met ontlasting verschillende backoffices door directe bereikbaarheid te beperken en bijvoorbeeld terugbelafspraken).
- Regionale sturing en monitoring op efficiency en kwaliteit en regie op kanalen. Hieronder verstaan we het overzicht over de verschillende kanalen en het sturen in dienstverlening en communicatie op optimale benutting van de verschillende kanalen. Ook vindt voortdurende evaluatie plaats van het pakket van regionale dienstverlening. Hierbij wordt geanalyseerd of er producten en diensten kunnen worden verbeterd in regionale dienstverlening; hoe de administratieve druk verder kan worden verminderd; waar de uitvoering van de dienstverlening het beste kan plaatsvinden (in de front- of BackOffice); welke onderdelen van dienstverlening door alle organisaties in de regio beantwoord kunnen worden; et cetera.

Vanaf het vertrekpunt gaan de samenwerkende gemeenten een ontwikkeling richting de buitencirkel van het kompas van de dienstverlening in, waar bij iedere pijler de volgende randvoorwaarden steeds beter ingevuld worden:

- Elke gemeente heeft een sterk, proactief lokaal opdrachtgeverschap ontwikkeld op twee fronten:
  1. Reguliere exploitatie
     Hierbij gaat het om het monitoren en sturen van de kwaliteit van de dagelijkse dienstverlening. Elke gemeente bewaakt afhandeltermijnen, houdt oog op het aantal klachten en reageert op rapportages over zaken zoals afhandelkwaliteit en klantvriendelijkheid van baliemedewerkers.
  2. Innovatie in dienstverlening

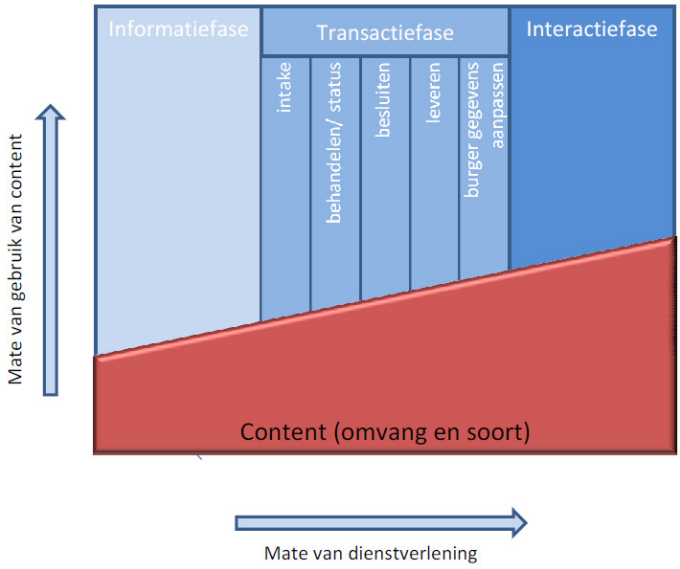
  Bij innovatie gaat het om het maken van innovatieve verbeterslagen in de dienstverlening. Gemeenten werken systematisch aan productverbeteringen. Er zijn concrete plannen over welke producten het eerst en het snelst verbeterd worden, welke partijen hierbij betrokken worden en de wijze waarop lokale bestuurderswensen in deze verbeterslagen worden meegenomen.
- Inzicht in verantwoordelijkheden en sturing

Omdat het contact met burgers in de frontoffice plaatsvindt, leidt dienstverlening volgens Antwoord© ertoe dat de frontoffices sturend is op het dienstverleningsproces van de backoffice. Regionaal organiseren vraagt dan om een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en afspraken over de wijze van sturing op deze dienstverleningsprocessen. Hierbij dienen de afspraken over lokale eigenheid en lokale sturing geborgd te zijn.

C.12 WAARIN TE INVESTEREN

Om de ambitie zoals hierboven is beschreven te kunnen realiseren zal er geïnvesteerd moeten worden. Het gaat hierbij dan om investeringen in:

- ICT-infrastructuur en applicaties (kennisbank, transactiessysteem, basisadministraties, zaaksystemen, documentmanagementsystemen, …);
- Het verbeteren van de kanalen (bv telefooncentrale, webloket, fysieke loketten,….);
- Mensen: opleiden en coachen van medewerkers;
- De organisatie: aanpassen organisatiestructuur en (be)sturingsmodel;
- Het vastleggen en ordenen van informatie;
- Het verzamelen van bestuurs- en sturingsinformatie;
- Projectmanagement: het doorvoeren van de wijzigingen, communiceren over voortgang, verbinden van verschillende initiatieven en betrekken van belanghebbenden



	Telefonie	Website	Balie	Post
Informatiefase	Producten en Dienstencatalogus + kennisbank			
Transactiefase				
- intake	+ contactregistratie + zaken (starten) + notities (aanmaken, regie) + afspraken maken			
- behandelen / status	+ zaken (aanvullen, informatie) + klantbeeld			
- besluiten				
- leveren	+ zaak afhandelen			
- gegevens verbeteren				
Interactiefase				

C.13 HET RESULTAAT: WAT LEVERT HET OP

De resultaten die intensieve samenwerking van de drie gemeenten en in de regio moet opleveren zijn in dit hoofdstuk beschreven in de categorieën kwaliteit, efficiency en lokale eigenheid.

C.13.1 Kwaliteit

De kwaliteitverbetering bij regionale samenwerking levert onder andere het volgende op

- Minder regeldruk en lastenverlichting doordat alle publieke organen beter samenwerken en basisgegevens en informatie uitwisselen;
- Betere service door bijvoorbeeld ruimere openingstijden en verminderde kwetsbaarheid in personele bezetting, omdat systemen en de personele omvang dit ondersteunen;
- De gemeente kan het werk beter spreiden en gemakkelijker inzetten op continuïteit;
- Landelijke benchmark prestaties (doorlooptijd, afhandeltijd, etc.) verbeteren regiobreed door normen vast te stellen, deze te monitoren en hierop te sturen;
- Meer kennis in huis: mogelijkheid tot specialisatie en het in dienst nemen van specialisten leidt tot betere kennis van producten of diensten en daarmee tot verbeterde dienstverlening;
- Verkorting van wachttijden door de mogelijkheid om personeel flexibel in te zetten. Op deze manier worden pieken in de vraag naar dienstverlening opgevangen;
- Gemeenten zijn beter zichtbaar en kunnen werken aan hun reputatie bij de burger;
- De overheid (gemeente) kent de burger;
- De gemeente wordt transparanter;
- De burger kan plaats- en tijdonafhankelijk contact zoeken met de gemeente;
- De burger krijgt één eenvoudige ingang voor zijn contact met de overheid;
- De burger bepaalt zelf welke overheidsinstelling welke gegevens mag gebruiken.

C.13.2 Efficiency

Door intensieve samenwerking op het gebied van dienstverlening realiseren de verschillende gemeenten en gemeenschappelijke regionale organisaties schaalvoordelen. Dat gaat over de voordelen van:

- Gezamenlijke aanschaf en beheer van ondersteunende systemen;
- Gezamenlijke communicatie;
- Verminderde kwetsbaarheid en mogelijkheid tot specialisatie. Dit leidt tot minder externe inhuur van medewerkers en lagere personele kosten;
- Lagere kosten per klantcontact door effectievere inzet van personeel, omdat het aantal klantcontacten toeneemt als optelsom van de klantcontacten van de deelnemende gemeenten;
- Klantcontacten die efficiënter, effectiever en klantvriendelijker uitgevoerd kunnen worden;
- Te verwachten efficiency-effecten bij backoffice- en ondersteunende afdelingen;
- Besparingen in personele kosten die het invoeren van een nieuw aansturingmodel kan opleveren;
- Het optimaliseren, standaardiseren en lean maken van processen;
- Het goedkopper worden van het contact met de burger wordt door het inzetten van goedkopere kanalen als internet en telefonie en sturen op het gebruik hiervan;
- Het terugdringen van het aantal ingangen per kanaal en het verlagen van de kosten per kanaal (via schaalvoordeel en standaardisatie);
- Afname van het aantal contacten en handelingen als gevolg van zelfbediening en zelfwerkzaamheid door burgers (invoer, muteren);
- Daling van de leveringskosten door optimalisatie van de processen en de inzet van ICT om het aantal fysieke handelingen terug te dringen.

Nadat de aanvankelijke investeringsfase achter de rug is, kunnen schaalvoordelen leiden tot lagere kosten per organisatie, waar burgers en bedrijven (in)direct van profiteren De dienstverlening wordt door gezamenlijke investeringen slimmer georganiseerd, wat tot besparingen in de uitvoering kan leiden.

C.13.3 Lokale eigenheid

Systemen faciliteren de borging van lokale eigenheid. De kennis van de lokale situatie en de warme benadering zijn niet meer uitsluitend afhankelijk van het geheugen en de interesse van een medewerker achter de balie, maar worden geborgd door het vastleggen van informatie in systemen. Hierbij dient ook aandacht te zijn voor lokale kennis van de stad, de wegen, evenementen, en dergelijke.
De mogelijkheid om gegevens over burgers (NAW gegevens, eerdere contactmomenten), bedrijven en lokale zaken (stratenkennis, evenementen, politici) bij klantcontact in te kijken, ondersteunt de medewerker om de klant warm te kunnen benaderen. Zo weet de medewerker die de burger te woord staat precies wat er in het vorige contact besproken is, waar hij woont, wat er in zijn omgeving aan de hand is en welke vragen er nog open staan.

BIJLAGE B: TOELICHTING BIJ DE BUSINESS CASE

B.1 AANPAK VAN HET ONDERZOEK

De gemeenten Roosendaal, Bergen op Zoom en Etten-Leur streven naar een excellente dienstverlening voor de burgers van hun gemeenten. Om dat te realiseren, is er een visie opgesteld voor het gezamenlijk opzetten van een daartoe in te richten KlantContactCenter (KCC). Hierin constateren de drie partijen ieder voor zich onvoldoende capaciteit (kennis, kunde, vaardigheden) en financiën om dit op een slimme, effectieve en efficiënte manier te implementeren. Zij zien derhalve nut en noodzaak om middels vergaande vormen van samenwerking mee te kunnen bewegen met deze ontwikkelingen en om hun ambities als koploper op het gebied van dienstverlening te realiseren.

MÖBIUS werd daarom gevraagd een globaal business plan op te stellen met daarin de nadruk op kennisbeheer en telefonie onder de vorm van twee uitgewerkte business cases. Dit document geeft schriftelijk extra duiding en ondersteunt de eindpresentatie die aan de directies wordt gegeven. Samen met de geüpdate visie en bestuursopdracht vormt dit één geheel om de definitieve GO/NO-GO beslissing te kunnen nemen over deze samenwerking.

Elke vorm van samenwerking steunt voor een groot deel op vertrouwen. Om in de toekomst daadwerkelijk een KCC te gaan uitbouwen, is het uitermate belangrijk om van bij het begin aan dit vertrouwen te werken. MÖBIUS gelooft dat onder het motto ‘samen sterk’ veel meer kan verwezenlijkt worden. Uitgangspunt bij de aanpak van het opstellen van dit businessplan en deze business case is dan ook steeds om in partnership met de gemeenten te werken, en deel uit te maken van het team dat een stevig onderbouwd business plan maakt. Hierdoor geeft dit business plan op haar beurt de directies het vertrouwen en de informatie om de juiste beslissing te nemen.

De werkgroepen binnen het project bogen zich over de vragen rond de huidige dienstverlening, personeel en organisatie en ICT. De leden van deze werkgroepen zijn opgenomen in bijlage. Omdat een business plan fundamenteel een kwantitatieve basis heeft, is er een sterke nood aan betrouwbare referentiedata. Wanneer deze niet beschikbaar zijn, kunnen we terugvallen op ervaring en expertise van elk teamlid en overige benchmarkgegevens. Deze assumpties worden telkens in groep besproken en gevalideerd, zodat eenieder in kan stemmen met de gebruikte gegevens, de conclusies en dezelfde boodschappen binnen zijn of haar organisatie kan uitdragen.

Om een inschatting te geven van de validiteit van de resultaten in de business case, zijn volgende zaken relevant:

- De juistheid van de resultaten hangt af van de juistheid van de gebruikte data en de gemaakte aannames. Beide zijn in consensus beslist, en gedocumenteerd in dit rapport om verwarring te vermijden.
- De berekeningen die zijn gemaakt voor de business case zijn gemaakt op basis van gedetailleerde modellering en onze ervaring. Er kan worden aangenomen dat – gegeven de gebruikte gegevens en aannames – de berekende resultaten een betrouwbaarheid hebben van 85-90%;

De indirecte gevolgen die het oprichten van het KCC gemeentebreed zal hebben, is het resultaat van onze ervaring in gelijkaardige situatie en intern afgetoetst, echter zonder gedetailleerd onderzoek binnen de drie gemeenten. Er kan worden aangenomen dat – gegeven de gebruikte gegevens en aannames – de cijfergegevens een betrouwbaarheid hebben van 70-80%.

B.2 'BESLOTEN ZAKEN' KWALITATIEF

De weg die gekozen wordt om het KCC te realiseren wordt gezamenlijk bewandeld. Onnodige vertragingen of grote afwijkingen verhinderen dat je de koploperstrategie in de praktijk kan brengen. **Het is daarom belangrijk om onder de deelnemende gemeenten hetzelfde tempo te hanteren in de realisatie van het KCC**.

De diensten en medewerkers in het KCC, vallen onder één organisatie. Een nieuw op te richten bedrijf neemt de Front Office contacten voor de deelnemende gemeenten op zich, en hanteert een zelfstandig beleid in samenspraak met de afnemers. Dit maakt het mogelijk dat andere gemeenten in een latere fase hier ook aan deelnemen, op voorwaarde dat ze zich conformeren aan de bepalingen die gelden voor de huidige deelnemers.

De normen voor dienstverlening ontlenen we aan Antwoord© en VNG. Het KCC moet het gemak van de burger verhogen. Dit impliceert niet dat het KCC het enige ingangspunt vormt voor dienstverlening, de burger kan ook nog steeds rechtstreeks terecht bij de verschillende (overheids)instanties. Het KCC van de gemeenten kan ook voor die organisaties echter als eerste ingang voor de burger gebruikt worden en daar naar doorverwijzen, indien deze zelf "de weg nog niet kent".

In het KCC vinden de interacties en transacties plaats met lage complexiteit en een hoog volume, om een maximale efficiëntie te bewerkstelligen. Producten of diensten met een lage complexiteit en een laag volume komen ook in aanmerking, wanneer deze geautomatiseerd afgeleverd kunnen worden.

Het KCC staat steeds in voor de intake van de complexe producten, niet voor de verrijking en productie. Wanneer de uitreiking opnieuw een contact vergt, wordt dit ook door het KCC verzorgd. We spreken van een zogenaamde 'Knip' tussen Front en Back Office, die de grens tussen beide bepaalt.

Interacties met de Back Office verlopen steeds ontkoppeld of op afspraak. Door de Back Office niet rechtstreeks bereikbaar te maken, nemen we een groot stuk van de variabiliteit in de klantenbezoeken weg. De werklast wordt hierdoor planbaar, en er kan gericht gestuurd worden op tijdstippen om de rustigere momenten maximaal in te vullen.

Het KCC behoudt de regie van alle contacten. Dit betekent dat vanuit het KCC steeds een goed beeld kan gevormd worden van de status van een dossier, of en wanneer er teruggebeld is, wie de vraag of het dossier behandelt,… en creëert de nood aan Mid Office systemen die de koppeling en communicatie tussen Front en Back Office verzekert.

B.3 BESCHRIJVING VAN DE UITGEWERKTE SCENARIO'S

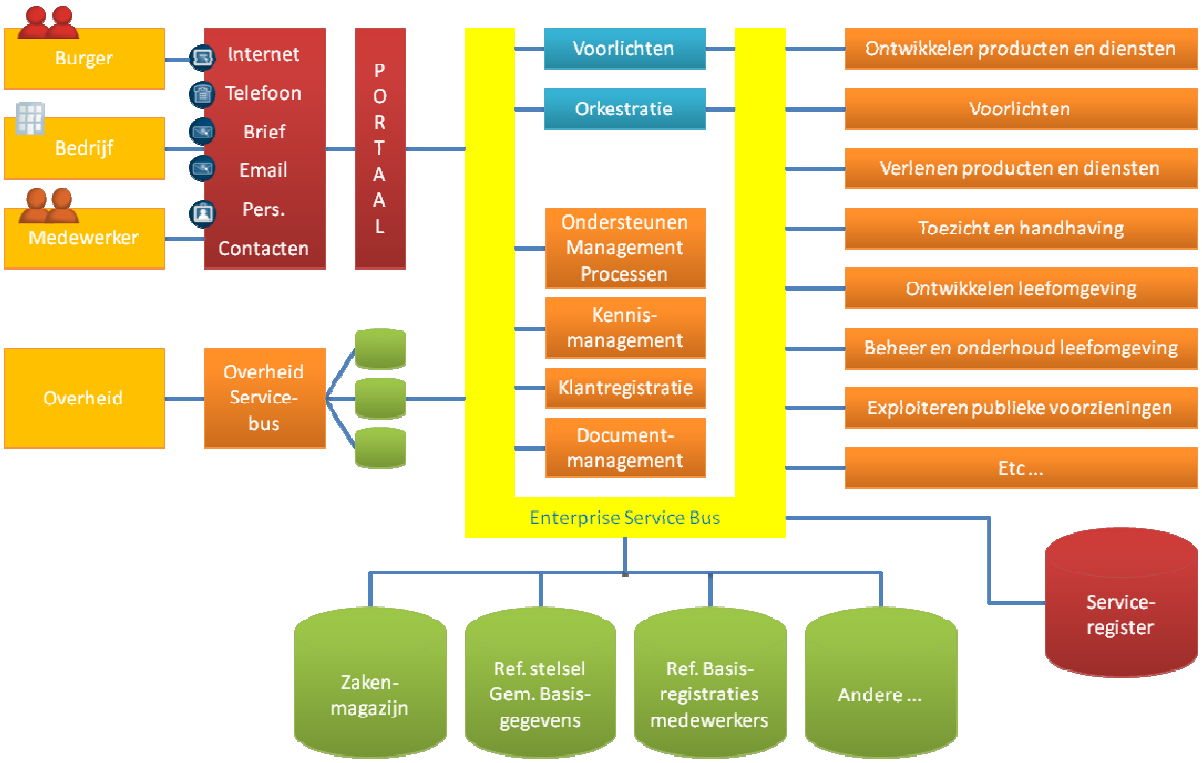
MÖBIUS past het gebruik van scenario's en factoren vaak toe in business cases. Omdat het onvermijdelijk is dat in elke business case met aannames gewerkt wordt, en niet alle factoren vooraf met 100% zekerheid vast te stellen zijn, stelt het gebruik van scenario's het project in staat om 'what if' vragen te stellen en te beantwoorden. De rekenmodellen zijn flexibel opgebouwd zodat juist ook de consequenties van deze variabiliteit zeer inzichtelijk gemaakt kan worden. Dit geeft vertrouwen in de resultaten en stelt ons in staat om telkens weer de aannames te toetsen of eventueel bij te stellen, en zo in toenemende mate de resultaten fijn te slijpen.

De business cases worden opgebouwd volgens drie scenario's:

1. Scenario 1 stelt de dienstverlening volgens de huidige werking, organisatie en processen voor, met de beperkte kwaliteit van dienstverlening en een gemiddelde kost.
2. Scenario 2 vertaalt de visie op een KCC in een significant toegenomen kwaliteit van de dienstverlening, waarbij organisatie/processen/systemen etc. apart opgezet en aangekocht worden en de werking parallel verloopt tussen de drie gemeenten en dus relatief duur.
3. Scenario 3 combineert de ambities in een gezamenlijk KCC. De kwaliteit is gelijkgesteld aan scenario 2, maar de kost is significant lager door efficiëntieverbetering en schaalvoordelen.

B.4 ICT INRICHTING

Voor het ontwikkelen van de business case rond de ICT-inrichting zijn we uitgegaan van de landelijke NORA/GEMMA informatiearchitectuur.



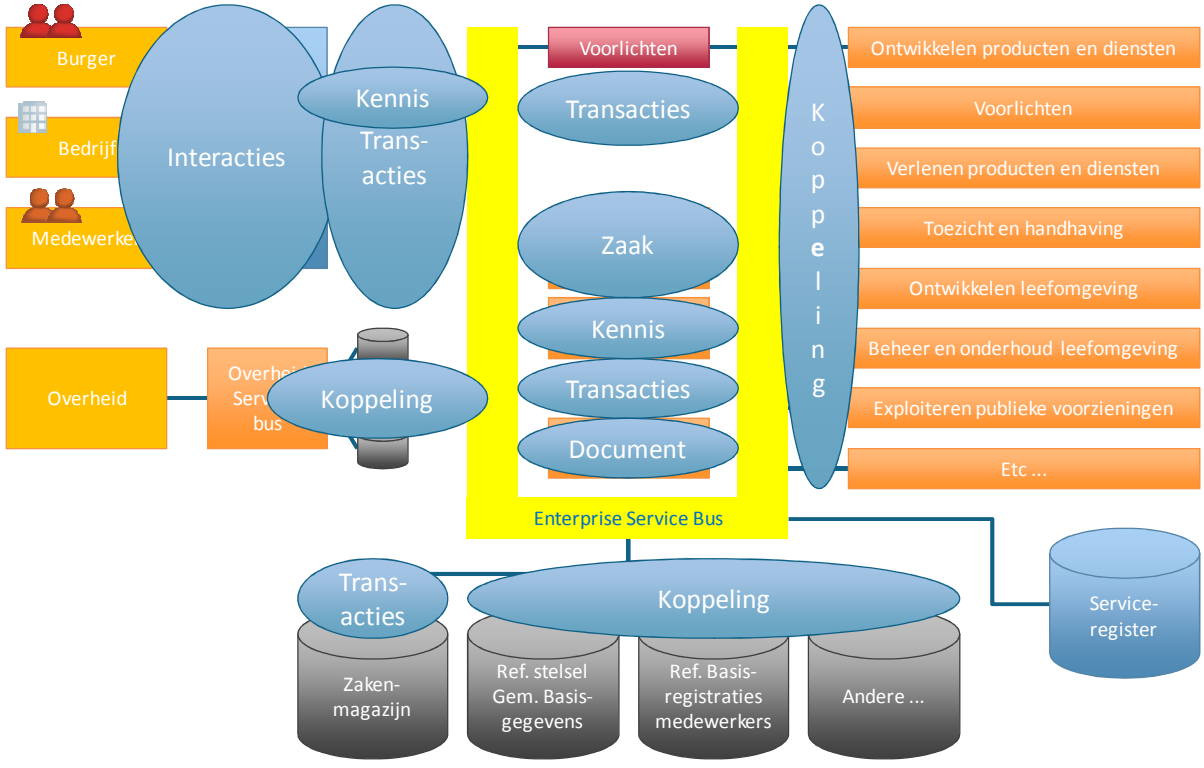
Voor de opbouw van de business case hebben we hier een functioneel model bovenop geplaatst om de diverse technische blokken uit de architectuur te linken aan veelgebruikte functionele systemen in Contact Centers. Hierbij gaan we er van uit dat we niet alleen op niveau van infrastructuur naar samenwerking streven onder de deelnemers aan het KCC, maar vooral op applicatievlak. Dit is van cruciaal belang omdat het stroomlijnen van processen en organisatie voor het KCC enkel kan ondersteund worden door uniforme systemen die over de grenzen van de gemeente heen (in het KCC maar bepaalde systemen ook in de BO) worden gebruikt.

De systemen delen we op in 5 verschillende functionele domeinen, alle in scope voor de business case:

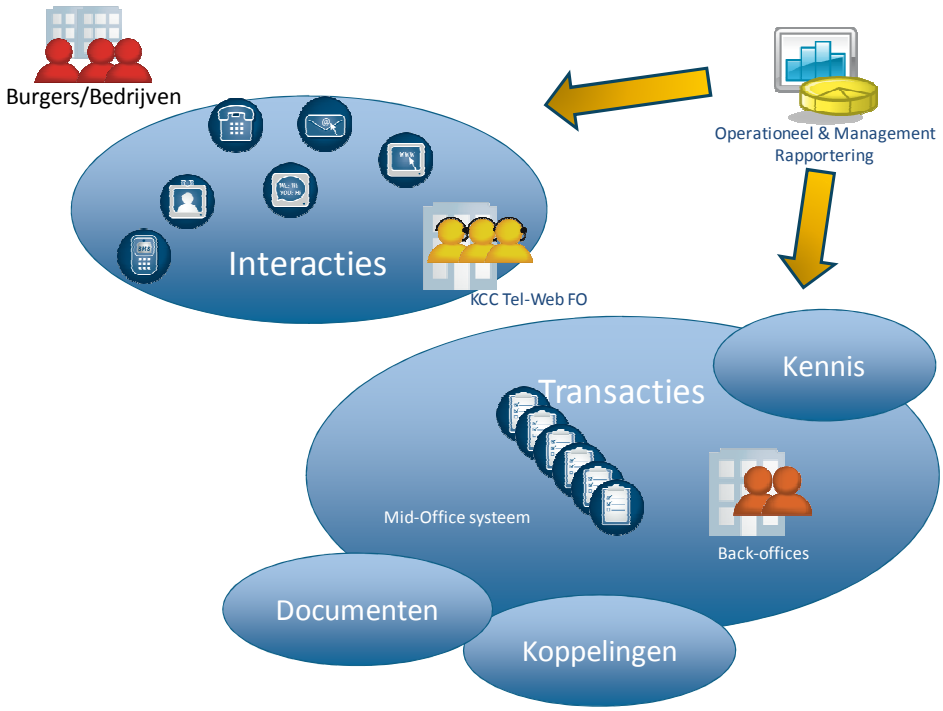
- Interacties
- Kennis
- Transacties
- Documenten
- Koppelingen.

Het voordeel van werken in deze functionele domeinen is dat we voor elk van deze onderdelen apart kunnen schatten wat de impact is voor elke gemeente afzonderlijk. Een bepaalde gemeente kan misschien al bepaalde investeringen gemaakt hebben in een specifiek domein, wat dan ook gereflecteerd kan worden in de business case. Bij het schatten van de financiële impact werd uitgegaan van gemiddelde marktprijzen voor dergelijke systemen, gebaseerd op een inschatting van de gevraagde complexiteit en functionaliteit binnen het KCC.
Merk wel op dat we de ondersteunende systemen voor de FO in scope nemen voor deze business case, maar niet de verticale achterliggende toepassingen (zoals specifieke systemen voor het aanvragen van vergunningen) of BO toepassingen.

Deze functionele domeinen stemmen overeen met de grote blokken aan systemen die vaak in Contact Centers worden gebruikt en kunnen perfect op I-referentie architectuur worden toegepast:



Onderstaande figuur geeft weer op welke manier de verschillende domeinen met elkaar verbonden zijn. Noteer dat operationeel en management rapportering, of rapportering algemeen, niet specifiek als een apart functioneel domein is opgenomen omdat deze functies vaak als onderdeel van de andere domeinen beschikbaar worden gemaakt (zoals telefonie en email rapportering via interacties, rapportering over SLA's van zaken via het transactiessysteem, enz …).



B.4.1 Kennis

Het kennissysteem zal één van de pijlers zijn van het KCC omdat precies hierin de nodige informatie dient te worden opgeslagen om via selfservice en de FO een correcte en uniforme dienstverlening te leveren. Er moet worden opgemerkt dat in de business case wel degelijk met het aspect van kennisbeheer werd rekening gehouden en niet zozeer met de meer algemene vorm van content management. Kennisbeheer zorgt voor antwoorden op wel bepaalde vragen, content beheer daarentegen zal de meer algemene informatie beheren en structureren. Contentbeheer zal bvb er voor zorgen dat op de gemeentelijke website algemene informatie terug te vinden is rond de vuilnisophaaldienst, kennisbeheer zal vragen beantwoorden zoals 'Kan ik in mijn vuilnis ook lege spuitbussen kwijt?'.

Voor de latere uitwerking van het kennisbeheersysteem dient er voldoende aandacht te worden besteed aan het feit dat het systeem bruikbaar moet zijn in een verticale vorm, dwz zowel op een portaal als in een FO of zelfs BO omgeving. De kennis die gebruikt en gepubliceerd wordt via een portaal zal in een bepaalde vorm en detail aan de burger worden getoond terwijl deze vorm en/of het detail voor een medewerker anders kan zijn. Om te vermijden dat kennis meerdere keren op verschillende plaatsen moet worden bijgehouden is het dan ook aan te raden bij de uitwerking en keuze van dergelijke systemen specifieke aandacht te hebben voor deze verticale toepassing ervan.

B.4.2 Interacties

Vandaag verwachten de klanten van een gemeente, de burgers en de ondernemingen, een multikanaal aanpak, waarbij de klant zelf kiest welk kanaal op een bepaald moment voor hem te verkiezen is. Om een hedendaags KCC uit te bouwen is het dan ook van groot belang om deze multikanaal aanpak ook te reflecteren in de opbouw van de systemen en functionaliteiten. Medewerkers in het KCC kunnen op die manier ook optimaal ingeschakeld worden voor het verwerken van zowel telefonische oproepen, post, email en eventueel andere communicatiekanalen zoals chat en sms.

Om die optimalisatie te verwezenlijken zijn 2 aspecten van primair belang: multikanaal resource beheer en het meten/rapporteren van de behandelingstijden van de diverse kanalen en interacties. Met het eerste kan het

systeem de ondersteuning bieden om op de momenten waarop het voor KCC mogelijk is om post en email te behandelen (de zogenaamde lucht in de planning van de FTE's), deze taken ook aan de medewerkers aan te leveren. Met het meten en rapporteren van de behandelingstijden van de verschillende kanalen en interacties kan dan een geoptimaliseerde planning worden uitgewerkt voor het inschakelen van de juiste resources op de juiste tijdstippen van de dag, week en maand.

B.4.3 Transacties

Omdat interacties (een telefoon, een brief, een email) vaak een eerste aanleiding zijn tot het verder opvolgen van een 'zaak' en deze zaak vaak ook door andere mensen dan de FO moet worden behandeld is het belangrijk dat dergelijke informatie kan worden opgeslagen en in een systeem worden verwerkt. De belangrijkste eigenschappen van dergelijke systemen zijn de volgende:

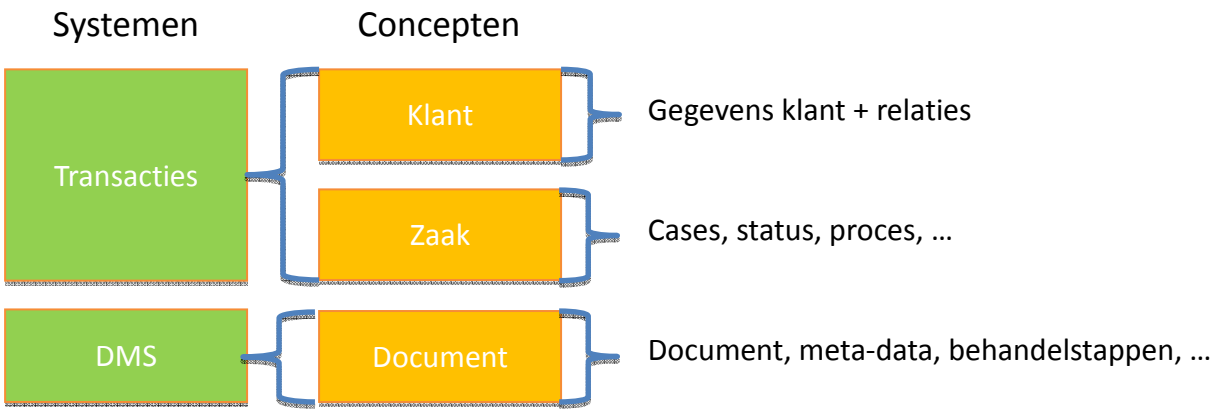
- Het bieden van een 360° zicht op alle lopende zaken van een bepaalde burger of onderneming, zodat een medewerker van het KCC in één oogopslag de huidige situatie van zijn of haar contact kan inschatten en de nodige feedback kan leveren over de toestand of status van de een bestaande zaak.
- Het registreren van nieuwe zaken en opvolgen van bestaande zaken. Sommige systemen gaan hier ver en voorzien ook mogelijkheid om service levels te beheren en escalatiemechanismen te definiëren.
- Het definiëren van processen en het ondersteunen van de behandelstappen die een zaak moet doorlopen in de organisatie van de gemeente.

B.4.4 Documenten

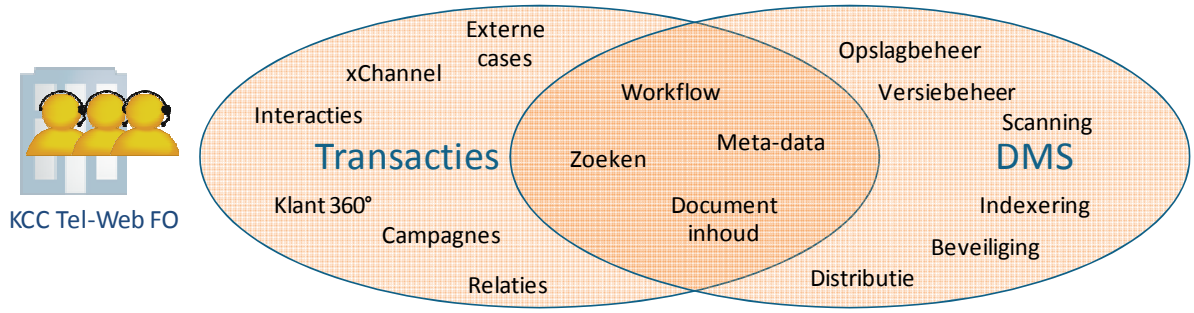
Een document managementsysteem (DMS) of documentbeheersysteem is doorgaans een systeem waarin beschrijvende kenmerken en metadata van documenten worden opgeslagen en makkelijk zijn terug te vinden zijn aan de hand van de kenmerken en metadata zoals auteur, naam, omschrijving, datum, categorie, status, enz... De documenten zelf kunnen in ook in de database worden opgeslagen, of op een beveiligde (netwerk) locatie, die via de database toegankelijk is.

In sommige DMS-systemen worden ook functionaliteiten voorzien die al besproken werden in bovenstaande Transacties-luik. Vanuit onze kennis en ervaring voorzien wij in deze business case een 3-lagen model waarbij de klant (of het contact) bovenaan staat, de zaken hangen hier onder en een derde laag wordt ondersteund door documenten (via een DMS). Een transactiessysteem zal in dit geval instaan voor zowel de klantidentificatie en beheer van relaties alsook voor een 360° overzicht van de verschillende interacties en zaken die met een klant gerelateerd zijn. Vanuit een zaak worden dan ook de referenties bijgehouden van de verschillende documenten die met de zaak gerelateerd zijn en die opgeslagen zitten in het DMS.

De volgende figuur geeft een visuele voorstelling van het drielagen model waarbij de klant bovenaan staat (zijn gegevens alsook zijn relaties tot andere klanten/organisaties), waarbij een klant een aantal zaken kan open staan hebben en waarbij elke zaak één of meerdere documenten kan hebben:



Als we daarnaast de systemen plaatsen die gangbaar zijn om dergelijke concepten bedrijfsmatig te ondersteunen dan komen we uit bij Transacties- en DMS-systemen. In bovenstaand schema hebben we zowel klant- als zaakondersteuning bij het Transactiessysteem geplaatst. Hieraan kunnen meerdere interpretaties gegeven worden. Het is namelijk zo dat in veel Transactiessystemen basisfunctionaliteit aanwezig is voor DMS-systemen en vice-versa:



Een duidelijke knip is er dus niet te leggen en in veel gevallen zal er moeten worden bekeken wat waar wordt ondersteund. Transactiessystemen kunnen ook gepositioneerd worden als een overkoepelend systeem bovenop een aantal andere systemen zoals kennis, DMS, afsprakensysteem (hoewel ook dit soms een onderdeel vormt van een transactiessysteem) en andere samen te binden tot één geheel. Dit wordt dan ook vaak gebruikt als invalshoek voor een KCC omdat precies vanuit dit systeem alle onderliggende systemen goed bereikbaar zijn.

Als we inzoomen op de klantinformatie en het 360° klantbeeld (KCC-gedachte) in de huidige situatie bij de 3 gemeenten zien we de volgende zaken:

- In Roosendaal en Etten-Leur wordt voor het afhandelen van klantverzoeken vertrokken vanuit het DMS-systeem (Version en Sharedocx). In het DMS is zaakfunctionaliteit ingericht (door de dossierfunctie van het DMS te gebruiken in combinatie met een stukje workflow). Een zaak wordt dan gevormd door een dossier met een aantal meta-velden en bijhorende behandelstappen (proces).
  Het is een typische situatie dat DMS-systemen op de dag van vandaag meer en meer functies incorporeren die ervoor zorgen dat de opgeslagen documenten als zaken kunnen worden gezien en behandeld. Echter, het nadeel hierbij is dat deze visie van onderuit vertrekt over één of 2 kanalen (typisch brieven en emails) en hierbij voorbij gaat aan een multikanaalvisie die de klant en het contact zelf als vertrekpunt neemt eerder dan als eindpunt of als attribuut van een zaak. Bijkomend voordeel is wel dat DMS leveranciers goed bekend zijn met de gemeentelijke processen en ontwikkelingen waardoor zaken als ontsluiting en archivering goed geregeld zijn.
- In Bergen op Zoom zien we een ander vertrekpunt. Vanuit het digitaliseren van steeds meer producten via webformulieren op het portaal, wordt klantinformatie opgeslagen in het zakenmagazijn. De documenten die daarbij horen worden opgeslagen in het documentenmagazijn / het DMS. Ook hier wordt zaaksgewijs gewerkt, maar we hebben te maken met dezelfde beperkingen op het niveau van de klant en de multikanaalbenadering.

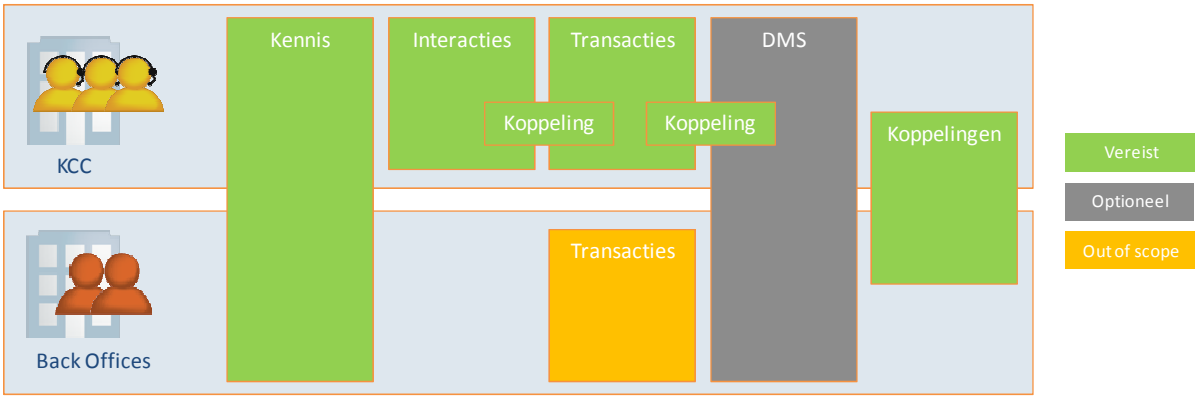
B.4.5 Koppelingen

De koppelingen zorgen voor de integratie van de systemen in het KCC met externe systemen die landelijk of in de gemeente geregeld zijn.

B.4.6 Keuzevrijheid ICT-implementatie

Een aantal van de functionele domeinen binnen de uitwerking van de ICT voor het KCC zullen van primair belang zijn voor de correcte werking van het KCC, maar ook voor het behalen van de financiële en kwalitatieve doelstellingen van deze business case. Dit onderdeel beschrijft dan ook de effectieve 'must do' en de 'nice to have' elementen van de ICT inrichting.

In het onderstaande overzicht worden de verschillende domeinen voorgesteld. De donkergroene functionele domeinen zijn hierbij de 'must do's'. Domeinen die 'nice to have zijn' werden lichtgroen gekleurd. Oranje domeinen zijn out of scope voor de business case.



Kennissysteem

Het kennissysteem wordt algemeen gezien als één van de centrale en cruciale componenten van het ICT-luik van het KCC. Het is in ieder geval één van de componenten die deze business case onderbouwt en moet dan ook gezien worden als een "must do" en een systeem dat dient beschikbaar te zijn bij de start van het KCC. De opzet van dergelijk systeem is op technisch gebied relatief eenvoudig maar men dient vooral rekening te houden met de complexiteit en de workload die voortvloeit uit het voeden en vooral het onderhouden van de kennis in dergelijke systemen. Omwille van die problematiek zal het kennis systeem zowel over de FO als BO beschikbaar moeten zijn.

Interacties

Het systeem dat moet instaan voor het verdelen en het meten van de interacties, zoals telefonische oproepen en de binnenkomende email, zal eveneens een cruciaal en bepalend element zijn om de cijfers in deze business case te ondersteunen. Het meten van de interacties zal er voor zorgen dat het correcte aantal resources op welbepaalde momenten kunnen worden ingeschakeld en dat de lucht in het systeem en de overcapaciteit aan resources tot een minimum wordt herleid. De intelligente verdeling van de interacties kan er bovendien voor zorgen dat specifieke interacties naar speciaal opgeleide medewerkers worden gestuurd zodat behandeltijden geoptimaliseerd worden. Het beheer en coaching van medewerkers van het KCC vereist een technische ondersteuning die door interactie- en contact centersystemen geleverd kunnen worden.

Transacties

Een Transactiessysteem en de daarbijhorende mogelijkheden om een contact- en klantoverzicht te maken (360° view) is absoluut noodzakelijk voor medewerkers in een KCC. Via integratie met interactiesystemen kunnen klanten vaak automatisch geïdentificeerd worden (bvb aan de hand van het nummer van de beller of het e-mailadres van de afzender) en kan een globaal overzicht van alle open zaken, samen met alle relevante informatie van de beller, aan de medewerker worden getoond. Dit, samen met vele andere mogelijkheden in dergelijke transactiessystemen, zorgt ervoor dat de afhandeling van contacten in het KCC snel en efficiënt kunnen verlopen.

In eerste instantie kan de implementatie van een transactiessysteem enkel voor de KCC medewerkers worden voorzien en is dit ook voldoende om deze business case te ondersteunen (er zijn op dit moment geen inherente voordelen voorzien binnen de BO). We moeten echter wel opmerken dat het transactiessysteem implementeren voor de ganse organisatie (FO en BO) duidelijk voordelen zal hebben bij de opvolging en eventuele afwerking van openstaande zaken. Indien het transactiessysteem enkel beschikbaar is in de FO kan men tijdelijk de communicatie over en weer met BO doen via andere kanalen, zoals e-mail en/of het opvolgen van de zaak in het DMS systeem.

DMS

Binnen de context van deze business case werd beslist om geen nieuwe implementatie van een DMS systeem te voorzien. Er wordt vanuit gegaan dat de bestaande DMS systemen deze rol perfect kunnen vervullen, tenminste indien de verschillende DMS systemen aan het transactiesplatform worden gekoppeld. Deze koppeling werd opgenomen in de business case.

Het lijkt logisch dat, op termijn, de verschillende DMS systemen convergeren naar één DMS systeem dat over de gemeenten heen wordt gebruikt, eveneens geïntegreerd met het transactiessysteem. Dit kan echter gezien worden als een logische evolutie van infrastructuurcomponenten (bijvoorbeeld zoals momenteel een gezamenlijk platform voor telefonie wordt voorzien) eerder dan de invulling van een strategisch component van het KCC.

Koppelingen

De koppelingen die vanuit de KCC systemen worden gemaakt (en dan vooral vanuit het transactiessysteem) kunnen mogelijks van dien aard zijn dat ze de werking van het KCC in dergelijke mate optimaliseren dat de koppeling aanwezig moet zijn bij de start van het KCC. Dit moet voor elke koppeling apart bekeken worden. Een koppeling is vaak een automatisering van een taak die in het andere geval manueel dient te gebeuren en dus tijdrovend is en mogelijkheid tot fouten geeft.

Koppelingen moeten een onderdeel vormen van de verdere technische uitwerking van de KCC systemen en de fasering van de implementatie van deze koppelingen kunnen sterk afhankelijk zijn van externe factoren (zoals de gekoppelde systemen zelf).

B.5 AANNAMES VOOR DE BUSINESS CASE

- Kennissysteem: Nieuw te implementeren schil boven en naast content managementsystemen
  - Systeem moet bruikbaar zijn voor gebruikers via portaal, Front en Back Office
  - Gebaseerd op VIND3 (parallel traject momenteel in aankoop, niet meegenomen in de business case) met bovenliggend overkoepelend kennissysteem.
  - Het systeem dient geïntegreerd te worden in standaard antwoorden voor e-mail en chat ("Suggested Response System")

- Interacties: Nieuw te implementeren systeem
  - Kanalen: telefoon, e-mail, chat, webform, portaal self-service
  - Integratie post en fax
  - Telefonie-infrastructuur wordt niet opgenomen in business case (wordt in ander project reeds gestandaardiseerd)
  - Er wordt eveneens de implementatie voorzien van een IVR (Interactive Voice Response).

- Transactiessysteem:
  - We gaan er vanuit dat het transactiessysteem geen systeem zal zijn dat boven bestaande zaaksystemen zal draaien, maar dat zaakfunctionaliteit en transacties volledig geïntegreerd zijn en als zodanig rechtstreeks zal worden gebruikt door de verschillende gemeenten in het KCC. Bestaande zaaksystemen integreren met een transactiessysteem zou het gelijktrekken van processen tussen de verschillende gemeenten in gevaar brengen en op die manier ook de volledige businesscase. Dit wil overigens niet zeggen dat bv het huidige zakensysteem van Bergen op Zoom, WebNext niet uitgebouwd kan worden tot het hierboven genoemde transactiessysteem.
    Bovendien zouden dergelijke integraties redelijk complex van aard zijn en een extra kost met zich meebrengen. Gevolg is natuurlijk wel dat we de nodige koppelingen moeten voorzien tussen het transactiessysteem en de verschillende achterliggende processystemen (zoals aanvragen voor vergunningen, enz …). Of die koppelingen effectief worden gemaakt zal een besluit zijn dat moet volgen uit een analyse in het natraject van elke koppeling (wat zijn de kosten/opbrengsten om deze te maken, dus een kleine business case op zich).
  - Voor de inschatting van de licentiekost voor het transactiessysteem worden enkel de KCC medewerkers in de business case opgenomen, het opnemen van andere gebruikers (die er uiteraard in de BO zullen zijn) zou de business case onevenwichtig maken aangezien hier enkel de kosten zouden worden opgenomen en geen opbrengsten.
  - Omdat Bergen op Zoom reeds over een zaaksysteem beschikt, wordt slechts 30% van de kost voor het implementeren van een volledig transactiessysteem meegenomen in de business case.

- Documentensysteem:
  Voor het DMS-systeem zullen we integratie voorzien met de bestaande DMS systemen. Het lijkt logisch dat op termijn gekozen wordt voor een gezamenlijk platform, bestaande uit één van de huidige systemen of een nieuw systeem. In de context van de business case gaan we enkel uit van de integratie van het transactiessysteem en de bestaande DMS systemen.

- Koppelingen: We voorzien koppelingen met meest courante Back Office systemen:
  We gaan er van uit dat we in het individuele scenario telkens 10 koppelingen per gemeente moeten maken, in het gezamenlijke scenario gaan we uit van 20 koppelingen voor alle gemeenten samen.

- Andere:
  - Er is geen specifieke kost opgenomen voor eventuele extra licenties voor Oracle en Microsoft omdat KCC een aparte entiteit wordt. Deze kosten vervallen voor de gemeenten apart, en zullen dus vooral een onderhandelde kost zijn voor het KCC.
  - Schaalvoordeel: We veronderstellen uiteraard dat de samenwerking tussen verschillende gemeenten een schaalvoordeel oplevert voor het implementeren van het KCC. Echter is het zo dat het naargelang het aantal gemeenten, dit schaalvoordeel een uitdovend effect heeft. Vandaar dat we dit in een tabelvorm hebben opgenomen voor een maximum van 10 gemeenten.
    Verder is het ook zo dat het schaalvoordeel verschilt naargelang het type van de activiteit die wordt verricht. Zo is het schaalvoordeel van een technische implementatie van een systeem groter dan het schaalvoordeel dat men krijgt door het aankopen van gezamenlijke licenties van een software omgeving.

Schaalvoordeel # deelnemers	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Hardware	29%	34%	38%	41%	43%	45%	47%	49%	50%
Software	16%	20%	22%	24%	26%	27%	28%	29%	30%
Analyse	35%	44%	50%	55%	59%	62%	65%	68%	70%
Technische Implementatie	45%	59%	64%	68%	71%	74%	76%	78%	80%
Rollout	35%	44%	50%	55%	59%	62%	65%	68%	70%
Software maintenance	16%	20%	22%	24%	26%	27%	28%	29%	30%
Onderhoud Systemen	16%	20%	22%	24%	26%	27%	28%	29%	30%

  - Gezien er in die periode van vijf jaar wel degelijk nood is aan een zekere evolutie in ICT, werd voor de verschillende functionele domeinen ten opzichte van scenario 2 (KCC apart) volgende fracties gehanteerd voor de ICT investering in scenario 1:

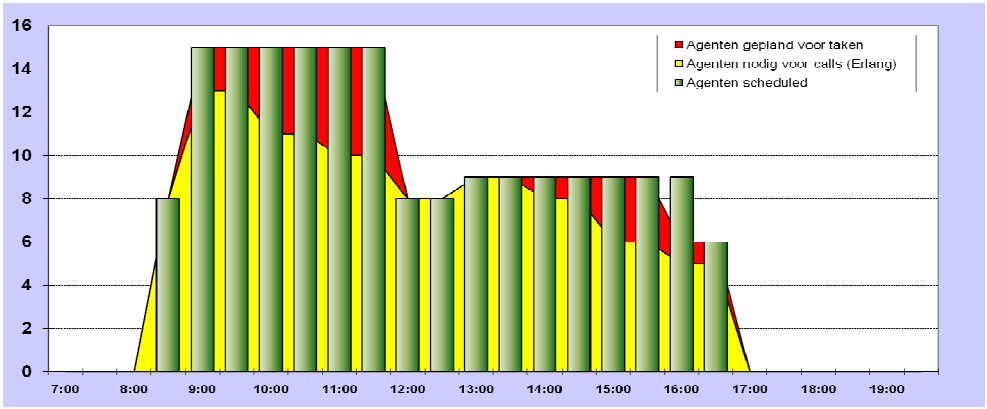
Fractie indien Geen KCC	
Kennis	20%
Interacties	0%
Transacties	50%
Documenten	80%
Koppelingen	60%

Kanalen

- De instroom naar de Back Office gebeurt kanaalonafhankelijk en ontkoppeld
- Telefonieprofielen hebben een brede kennis beperkt in de diepte en behandelen in hoofdzaak:
    - Informatievragen, klachten en meldingen;
    - Wat via het webkanaal ter beschikking is, moet ook telefonisch beschikbaar zijn behoudens wettelijke beperkingen:
        - Enkel geautomatiseerde transacties
        - Beschikbare kennis uit het kennissysteem
- We wensen het kanaal 'balie' vooral te benutten voor:
    - Producten waarvoor fysieke identificatie nodig is (bv paspoort)
    - Meer specialistische vragen met een significant volume →dit noodzaakt medewerkers van een ander profiel en/of specialisme dan de overige kanalen met vier te onderscheiden balies:
        - Snelbalie
        - Publiekszaken
        - Sociale Zaken (incl. WMO)
        - Vergunningen
- We streven ernaar om overige fysieke contacten maximaal naar het elektronische kanaal te verschuiven;
- Regionale scanstraat voor post digitaliseert de binnenkomende post.

Scheduling telefonie

Voor het bepalen van de netto FTE-behoefte wordt gebruik gemaakt van de Wachtrijtheorie (Erlang formules). Met deze formules bepalen we voor elk interval over de dag hoeveel agenten nodig zijn om het vereiste service niveau te halen. In onderstaande figuur wordt dit voorgesteld door het gele oppervlak. Deze behoefte omvat al een gedeelte 'lucht', i.e. inherente capaciteit die onbenutbaar is, maar vereist om de wachtrij onder controle te houden.



In functie van de netto FTE-behoefte worden voltijdse en halftijdse profielen ingepland. Dit is de bruto FTE-behoefte, voorgesteld door de groene balken. Omwille van het werken volgens shiften, is er een verschil tussen bruto en netto FTE-behoefte (rode oppervlakte). Dit verschil is de vrije of benutbare capaciteit.

De vrije capaciteit is in het vervolg van de business case opgenomen als beschikbare tijd voor taken. Deze kunnen administratief zijn, of afkomstig van andere asynchrone kanalen zoals web, e-mail en post. Er is dus aanzienlijke synergie mogelijk tussen de verschillende kanalen. De vrije capaciteit wordt als winst opgenomen omdat door hun aanwezigheid deze taken kunnen uitgevoerd, zonder daar extra personeel moet tegenover gezet worden.

B.6 EISEN AAN DE BACK OFFICE

Het KCC zal de taken uitvoeren die vandaag aan de verschillende individuele balies gebeuren, alsook een groot aantal uit de Back Offices. Om dit goed te laten werken worden een aantal eisen aan de Back Office gesteld:

- Wanneer we de visie op een storingsvrije Back Office doorvertalen, betekent dit dat de Front Office optreedt als gids in het contact. Voor telefonie wil dit zeggen dat de oproepen zoveel mogelijk afgehandeld worden in het eerste contact. Is dit niet mogelijk, dan wordt een terugbelnotitie gemaakt en niet langer blind doorverbonden.

- Om de medewerkers van het KCC zoveel mogelijk zelf contacten te laten afhandelen, moeten ze kunnen terugvallen op een kennissysteem dat betrouwbare en up-to-date informatie bevat. Het is de taak van de Back Office om deze informatie te voorzien, en die van de kennisregisseur om dit proces te bewaken en te faciliteren in beide richtingen. Het verschuiven van werk uit de Back Office naar het KCC creëert ruimte op vlak van capaciteit voor de Back Office, ten koste van extra personeel in het KCC.

- Het werken met afspraken biedt het voordeel aan de Back Office dat het werk planbaar en stuurbaar wordt, alsook dat storingen vermeden worden.. Daartegenover staat het feit dat de dienstverlening vanuit de Back Office, i.c. het terugbellen en het beschikbaar stellen van timeslots voor afspraken, geformaliseerd en gerespecteerd dient te worden aan de hand van op te stellen dienstverleningsovereenkomsten tussen het KCC en de Back Offices. Voor zaakgericht verkeer dient het rechtstreeks nummer door de Back Office aan de klant meegedeeld te worden.

- Bovendien behoudt het KCC de regie over de contacten met de burger, waardoor de Back Office accuraat dient bij te houden wat de status van een dossier of openstaand contact is. Op die manier kan ongeacht het kanaal, steeds de juiste informatie aan de burger verstrekt worden.

B.7 BUSINESS CASE

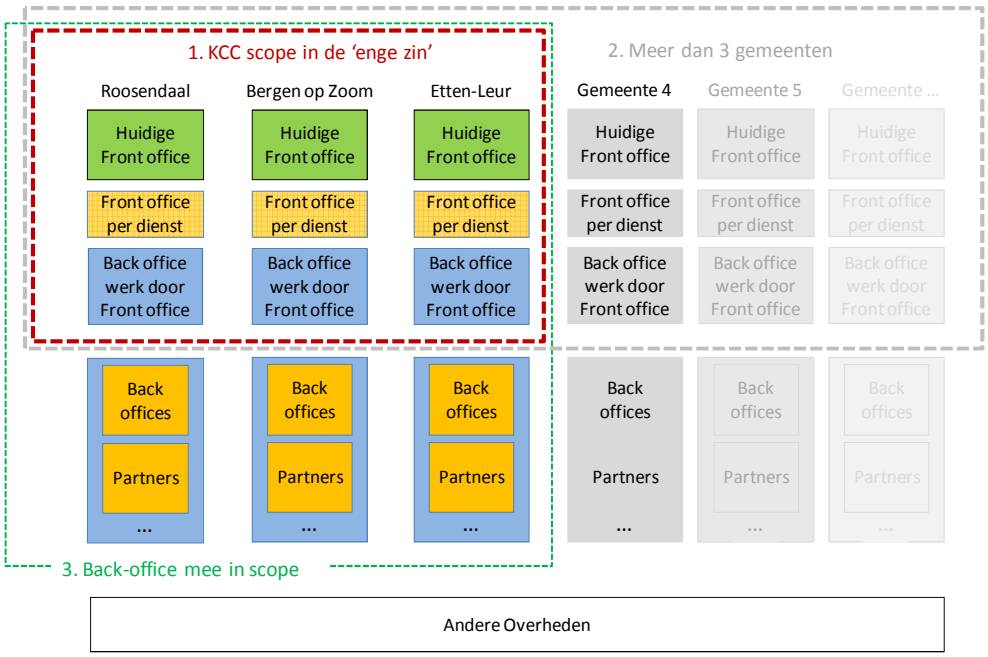
De business case voor het KCC situeert zich functioneel op de domeinen:

1. Werkprocessen en personeel; hoe kunnen deze ingericht worden en wat is de personeelsnood in elk scenario, zowel voor operationele als ondersteunende medewerkers en management.
2. ICT investeringen: welke applicaties zijn nodig om de werkprocessen te ondersteunen;
3. Eenmalige kosten; begeleiding en advies bij implementatie (niet meegerekend is de capaciteit van de interne medewerkers);

Er is besloten om in eerste instantie de uitwerking van de business case richten op de kanalen waarvoor op korte termijn concrete voordelen te verwachten zijn (telefonie en e-mail), volgens de gefaseerde visie d.d. juli 2006 (die in dit document is geactualiseerd). De uitwerking spitste zich toe op drie dienstverlenende diensten met een groot aantal interacties, doch uiteenlopend in complexiteit: Publiekszaken, Sociale Zaken en Vergunning & Handhaving. Het kanaal 'balie' en het e-kanaal werden niet kwantitatief meegenomen wegens onzekerheid van tendensen, gebruik en evolutie. Voor de taillering en onderbouwing wordt verwezen naar *Bijlage D.*

De scope werd gedefinieerd op drie manieren:

1. **SCOPE 1: KCC in de enge zin**: wat is de personeelsbehoefte en ICT investering nodig om het KCC op te zetten voor telefonie (en e-mail) in eerste instantie, voor de drie gemeenten apart of samen. Daarin werd de werklast meegenomen die momenteel uitgevoerd wordt in de huidige frontoffice gemeentebreed of per dienst alsook de werklast die we van de backoffices kunnen verschuiven naar het KCC. Deze detailberekening werd gevalideerd door de werkgroepen en heeft een betrouwbaarheid van 85-90%;
2. **SCOPE 2: backoffice mee optimaliseren**: voor dezelfde gemeenten als de 'enge' scope. Wat zou het additioneel betekenen indien de betrokken backoffice diensten en processen mee worden geoptimaliseerd, waarmee de investeringen in ICT en kennisontwikkeling verder verzilverend worden. Deze berekening is gebaseerd op gelijkaardige projectervaring en heeft een betrouwbaarheid van 70-75%;
3. **SCOPE 3: wat als meer dan 3 gemeenten meedoen**: wat indien meer gemeenten aansluiten bij het KCC, uitgaande van de werkprocessen en ICT architectuur van de drie koplopers? Deze berekening is gebaseerd op een 'standaard gemeente van gemiddelde omvang' en heeft een betrouwbaarheid van 75-80%;



B.7.1 Domein Informatie en communicatie technologie

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de investeringen die in scenario 1 dienen gemaakt te worden over een termijn van vijf jaar. Deze investeringen dienen als referentie wanneer zou geopteerd worden om geen KCC uit te bouwen tegen 2015, hoewel dit opgelegd is door de overheid.

Scenario 1: Totale Investeringen in KEUR Geen KCC

Kennis	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	40 K€	22 K€	22 K€	22 K€	22 K€	129 K€
Recurring	K€	K€	K€	K€	K€	K€
Interacties	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	K€	K€	K€	K€	K€	K€
Recurring	K€	K€	K€	K€	K€	
Transacties	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	138 K€	44 K€	44 K€	44 K€	44 K€	314 K€
Recurring	7 K€	7 K€	7 K€	7 K€	7 K€	
Documenten	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	44 K€	12 K€	12 K€	12 K€	12 K€	92 K€
Recurring	K€	K€	K€	K€	K€	
Koppelingen	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	99 K€	27 K€	27 K€	27 K€	27 K€	207 K€
Recurring	K€	K€	K€	K€	K€	
Investment	322 K€	105 K€	105 K€	105 K€	105 K€	742 K€
Recurring	7 K€	7 K€	7 K€	7 K€	7 K€	

Hiervoor werden de percentages gehanteerd zoals beschreven in *B.5* **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**.

Onderstaande figuur toont de totale investeringen wanneer elk van de drie gemeenten beslist om individueel een KCC uit te bouwen en hiervoor de nodige ICT-voorzieningen wil treffen.

Scenario 2: Totale investeringen in KEUR KCC apart

Kennis	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	201 K€	111 K€	111 K€	111 K€	111 K€	645 K€
Recurring	K€	K€	K€	K€	K€	
Interacties	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	187 K€	80 K€	80 K€	80 K€	80 K€	506 K€
Recurring	26 K€	26 K€	26 K€	26 K€	26 K€	
Transacties	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	277 K€	88 K€	88 K€	88 K€	88 K€	628 K€
Recurring	14 K€	14 K€	14 K€	14 K€	14 K€	
Documenten	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	55 K€	15 K€	15 K€	15 K€	15 K€	115 K€
Recurring	K€	K€	K€	K€	K€	
Koppelingen	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	166 K€	45 K€	45 K€	45 K€	45 K€	345 K€
Recurring	K€	K€	K€	K€	K€	
Investment	885 K€	338 K€	338 K€	338 K€	338 K€	2.238 K€
Recurring	40 K€	40 K€	40 K€	40 K€	40 K€	

De investeringskost ligt 1.496 K€ hoger dan in scenario 1, terwijl de jaarlijkse recurrente kosten met 33 K€ stijgen.

In het derde scenario genieten de drie gemeenten samen van de schaalvoordelen van ICT-investeringen gezamenlijk uit te voeren, zowel op vlak van investeringen als recurrente kosten.

Scenario 3: Totale Investeringen in KEUR KCC Gezamenlijk

Kennis	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	**126 K€**	**89 K€**	**89 K€**	**89 K€**	**89 K€**	**483 K€**
Recurring	**K€**	**K€**	**K€**	**K€**	**K€**	**K€**
Interacties	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	**99 K€**	**39 K€**	**39 K€**	**39 K€**	**39 K€**	**257 K€**
Recurring	**19 K€**	**19 K€**	**19 K€**	**19 K€**	**19 K€**	
Transacties	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	**192 K€**	**54 K€**	**54 K€**	**54 K€**	**54 K€**	**408 K€**
Recurring	**15 K€**	**15 K€**	**15 K€**	**15 K€**	**15 K€**	
Documenten	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	**37 K€**	**8 K€**	**8 K€**	**8 K€**	**8 K€**	**69 K€**
Recurring	**K€**	**K€**	**K€**	**K€**	**K€**	
Koppelingen	*Jaar1*	*Jaar2*	*Jaar3*	*Jaar4*	*Jaar5*	*Totaal*
Investment	**144 K€**	**39 K€**	**39 K€**	**39 K€**	**39 K€**	**300 K€**
Recurring	**K€**	**K€**	**K€**	**K€**	**K€**	
Investment	**600 K€**	**230 K€**	**230 K€**	**230 K€**	**230 K€**	**1.518 K€**
Recurring	**34 K€**	**34 K€**	**34 K€**	**34 K€**	**34 K€**	

Ten opzichte van het eerste scenario is er een meerinvestering van 776 K€, met daaraan gekoppeld jaarlijks ca. 27 K€ hogere recurrente kost. Echter, wanneer men dit vergelijkt met de te maken investeringen om individueel een KCC op te richten zoals in scenario 2, daalt de investeringskost met 32% en de reccurrente kost met 14%.

Belangrijk om op te merken dat de besparingen op personeelsinzet in deze resultaten niet meegenomen werden. Verwacht wordt dat door het gebruik van dezelfde systemen, een hogere efficiëntie kan verkregen worden op het vlak van beheer. De vrijgekomen capaciteit kan bijgevolg de inhuur van externe ondersteuning mitigeren of zelfs overbodig maken.

Wisselwerking tussen ICT en kanalen

Hefboomeffect op telefonie: Door een betere beschikbaarheid en ontsluiting van kennis:

- Daling van het aantal telefoons in Front Office met 15% tegen 2015
- Daling van de gemiddelde duur van een gesprek met 15%

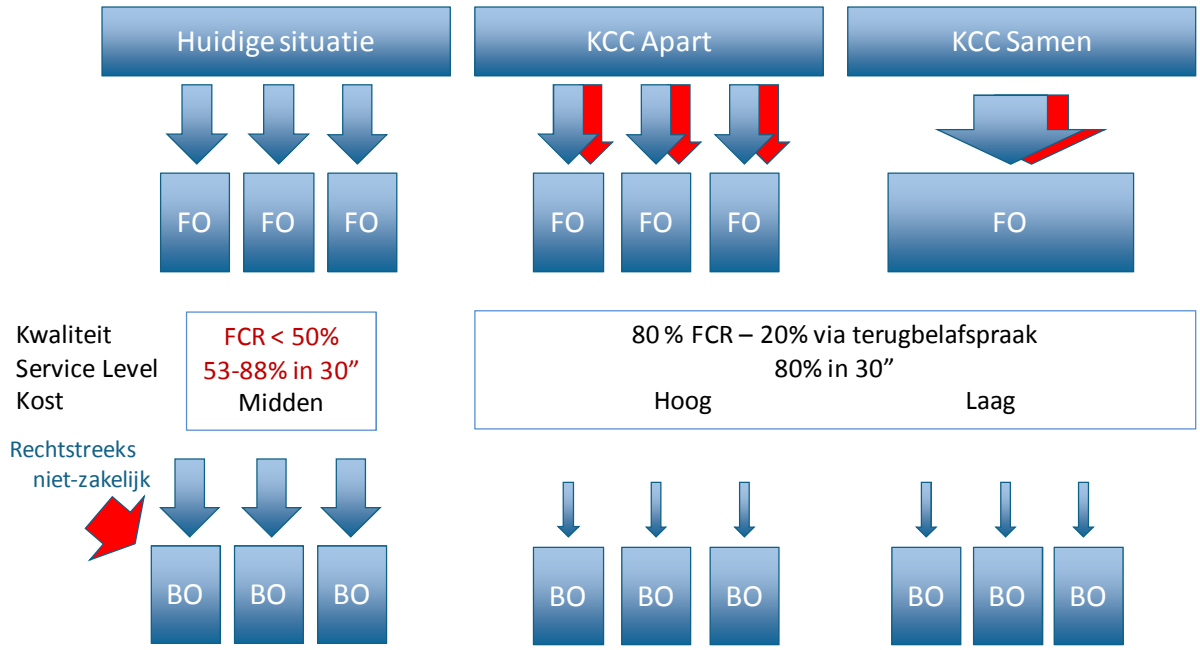
Effecten op overige kanalen:

- Betere beschikbaarheid van informatie voor de medewerkers
  - Daling van de afhandeltijd via de verschillende kanalen
  - Uniformere en juistere antwoorden via elk kanaal
- Verschuiving van baliecontacten naar elektronisch kanaal
  - Evolutie in mogelijkheden momenteel onbekend
  - Kosten voor productontwikkeling sterk afhankelijk
  - Daling van het aantal bezoekers
- Eenvoudiger en efficiënter beheer van de applicaties
  - Individueel 3 keer 0,5 FTE
  - Gezamenlijk 1 FTE
- Maximaal hergebruik van overlappende kennis:
  - 90% van de kennis is gemeenschappelijk
  - Efficiëntiewinst in vullen en beheer

B.7.2 Domein Werkprocessen en Personeel

Onderstaande figuur stelt visueel de verschillende scenario's voor, die de basis van de business case vormen voor processen en personeel van de telefonische dienstverlening.

.



Antwoord© legt een telefonische bereikbaarheid op van maandag tot vrijdag van 8u30 tot 17u. Enkel Roosendaal conformeert zich daar vandaag al aan, en is bereikbaar van 8u tot 17u. De overige gemeenten zijn bereikbaar van 9 tot 17u.

In de huidige situatie komen de telefoons binnen bij de medewerkers van de verschillende organisaties. Zij behandelen hiervan zelf minder dan 50% (Roosendaal 5% klachten en meldingen, Bergen op Zoom 14% via Servicelijn en Etten-Leur 46%), het grootste deel van de oproepen wordt warm doorgeschakeld. Dit staan in contrast met de Antwoord© norm met 80% First Contact Resolution (FCR) van alle binnenkomende oproepen. Binnen beide vormen van het KCC streven we naar een afhandeling van 80% van alle binnenkomende oproepen, voor de resterende 20% worden terugbelafspraken gemaakt die de Back Office volgens een dienstverleningsovereenkomst zal uitvoeren om de verstoring te elimineren en de efficiëntie te bevorderen.

Het aantal oproepen dat binnen de 30" wordt beantwoord varieert van 53% voor Etten-Leur, over 75% bij Bergen op Zoom tot 88% voor Roosendaal. Deze laatste ligt boven de Antwoord© norm van 80%, omdat er voor 95% doorgeschakeld wordt en dus de medewerk(st)er vrij snel opnieuw bereikbaar is om oproepen aan te nemen. Uit een recente telefoonstudie voor de Gemeente Roosendaal kwam eveneens naar voren dat de directe bereikbaarheid van de Back Office bij doorschakeling 80% bedraagt, of dus 20% van de gesprekken leidt niet tot een afgehandeld contact. Op die manier wordt extra terugbelvolume gegenereerd. Ondanks het feit dat voor de overige gemeenten deze cijfers niet voorhanden waren, zien we geen reden om niet aan te nemen dat zowel Etten-Leur als Bergen op Zoom zich in een vergelijkbare situatie bevinden.

Naast de doorgeschakelde oproepen komt vandaag ook niet-zakelijk verkeer rechtstreeks in de Back Office terecht, en zorgt daar eveneens voor verstoring. In de toekomst zullen deze ook via het KCC verlopen, ongeacht of dit samen of apart wordt uitgebouwd. Het werken met terugbelafspraken zorgt ervoor dat de nodige informatie eenmalig gecapteerd wordt en dat iemand vanuit de Back Office met kennis van zaken de vraag behartigt.

In het eerste scenario worden de kosten gekoppeld aan de huidige telefonische dienstverlening in kaart gebracht (zie onderstaande tabel). Voor alle scenario's werd uitgegaan van een theoretische Back Office kost, i.e. het financieel equivalent van het werk dat vanuit het KCC door de Back Office moet afgehandeld worden.

Scenario 1	**Totaal**	Roosendaal	Etten-Leur	Bergen op Zoom
Aantal agenten Operationeel	15,0	7,0	4,0	4,0
Aantal bemande uren per week	250,0	84,0	92,0	74,0
FTE Ondersteuning	0,4	0,0	0,4	0,0
FTE Leidinggevend	0,5	0,2	0,1	0,2
Kost				
Totaal Front Office	**491 K€**	**191 K€**	**171 K€**	**129 K€**
Kost Backoffice	**1.571 K€**	**741 K€**	**252 K€**	**579 K€**
Totaal	**2.063 K€**	**932 K€**	**423 K€**	**708 K€**

De cumulatieve totale kost in scenario 1 voor de drie gemeenten samen begroten we op 2.063 K€. Bemerk het verschil in aantal bemande uren voor elk van de gemeenten, wat het aantal uren vertegenwoordigt dat het huidige contact center per week bemand is. Een bezetting met 2 fysieke personen telt volgens deze redenering dubbel per uur. Terwijl Etten-Leur het laagste inwonersaantal heeft, zetten zij het meeste medewerkers in op telefonie. In de huidige situatie is er ook weinig capaciteit voorzien voor het beheren van kennis, het aansturen van de agenten en het opvolgen van de kwaliteit.

In scenario 2 bouwt elke gemeente apart een KCC en aligneert iedere gemeente zich zo aan de Antwoord© en VNG-normen. Deze gewenste dienstverlening gaat gepaard met een totale meerkost van 99 K€ op vlak van personeel. Ook valt te zien dat er globaal netto meer capaciteit naar de Front Office moet verschuiven, dan dat er potentieel in de Back Office uitgespaard wordt. Enkel Roosendaal kan operationele besparingen halen uit het oprichten van een individueel KCC. De cijfers worden weergegeven in onderstaande tabel.

Scenario 2	**Totaal**	Roosendaal	Etten-Leur	Bergen op Zoom
Agenten Operationeel	42,0	15,0	12,0	15,0
Aantal bemande uren per week	834,0	315,0	234,0	285,0
FTE Ondersteuning	4,5	1,5	1,5	1,5
FTE Leidinggevend	4,3	1,5	1,3	1,5
Kost				
Totaal Front Office	**1.872 K€**	**694 K€**	**528 K€**	**650 K€**
Kost Backoffice	**290 K€**	**122 K€**	**65 K€**	**103 K€**
Totaal	**2.162 K€**	**815 K€**	**593 K€**	**753 K€**
Vergelijking S2 --> S1				
Totale kost	99 K€	-116 K€	170 K€	45 K€
Aantal Agenten Front Office	27,0	8,0	8,0	11,0
Aantal FTE Back office	-22,5	-10,9	-3,3	-8,3

Het weze duidelijk dat in scenario 2 er door het feit dat er geen netto besparingen kunnen gerealiseerd worden, ook de kosten van de investering nooit terugverdiend kunnen worden. In het globaal beeld van de business case wordt dan ook enkel scenario's 1 en 3 vergeleken.

Door een gezamenlijk KCC uit te bouwen besparen de 3 gemeenten samen 521 K€. In tegenstelling tot scenario 2, kan men hier netto meer FTE besparen in de Back Office dan extra nodig in de Front Office. Het aantal Front Office medewerkers ligt een derde lager dan in het geval de gemeenten een apart KCC zouden oprichten. De cijfers worden weergegeven in onderstaande tabel.

Scenario 3	**KCC**	Roosendaal	Etten-Leur	Bergen op Zoom
Agenten Operationeel	28,0	11,7	6,3	10,0
Aantal bemande uren per week	576,0	241,5	129,3	205,2
FTE Ondersteuning	2,8	1,2	0,6	1,0
FTE Leidinggevend	2,4	1,0	0,5	0,8
Kost				
Totaal Front Office	**1.251 K€**	**524 K€**	**281 K€**	**446 K€**
Kost Backoffice	**290 K€**	**122 K€**	**65 K€**	**103 K€**
Totaal	1.541 K€	646 K€	346 K€	549 K€
Vergelijking S3 --> S1				
Totale kost	-521 K€	-285 K€	-77 K€	-159 K€
Aantal Agenten Front Office	13,0	4,7	2,3	6,0
Aantal FTE Back office	-22,5	-10,9	-3,3	-8,3

B.7.3 Domein Advies en begeleiding

Voor de begeleiding van het verandertraject om de telefonische dienstverlening uit te bouwen, werd een eenmalige niet-investeringskost voor consulting toegekend, samengevat in onderstaande tabel.

Eenmalige niet-investeringen	
Scenario 1:	K€
Scenario 2: KCC apart	420 K€
Scenario 3: KCC gezamenlijk	330 K€

B.9 IMPLICATIES BUSINESS CASE OP BACK OFFICE

Door het inzetten van specifieke telefonieprofielen, wordt de Back Office van een groot aantal inkomende telefoons rechtstreeks ontlast. Deze vergelijking op vlak van vereiste FTE tussen de scenario's wordt gemaakt in onderstaande tabel.

FTE	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
Back Office Rechtstreeks	27,6	5,1	5,1
Vrije capaciteit	0,0	7,2	3,88

Omdat in scenario 1 een groot aantal oproepen nog rechtstreeks doorgaat naar de Back Office, is er theoretisch meer dan 27 FTE nodig om deze oproepen te behandelen. Naast de werkelijke behandeltijd, werden eveneens de verstoring en het herhalen van de vraag als factoren hierin opgenomen. Door de overgang naar 80% afhandeling in eerste lijn en het werken met terugbelnotities, loopt dit terug naar 5,1 FTE in scenario's 2 en 3. Tussen deze laatste scenario's wordt er evenveel rechtstreeks bespaard omdat hetzelfde aantal oproepen door de Back Office zal behandeld worden.

Door de oprichting van een apart KCC, is er in de drie gemeenten samen een vrije capaciteit aanwezig van 7,2 FTE. Deze kunnen ingepland worden voor taken, en realiseren daardoor een netto besparing in de Back Office. Deze efficiëntiewinst halveert in het geval de gemeenten samengaan.

Besparingen in de ondersteunende ICT diensten ten gevolge van het beheer van gemeenschappelijke applicaties werden niet meegenomen. Ook de efficiëntiewinsten in de Back Office als gevolg van het op orde brengen van de processen, het overnemen van best practices en schaalvoordelen werden niet opgenomen.

B.10 CONCLUSIES EN CONSEQUENTIES SCOPE 1

Uit het onderzoek en de uitwerking in de werkgroepen die gepaard gingen met het opstellen van de gedetailleerde business case (in de 'enge zin'), kwamen volgende essentiële punten naar voren om te komen tot een KCC dienstverlening die voldoet aan de Antwoord©- en VNG normen:

- **ICT ontwikkeling en ondersteuning vormt de ruggengraat**: het KCC project vormt een succes wanneer ondersteunende ICT systemen goed aansluiten bij de werkprocessen. Daartoe is een significante meerinvestering nodig t.o.v. de huidige ICT situatie en planning. Bij een gemeenschappelijke organisatie van het KCC, is het essentieel dat ICT systemen (excl. DMS) gemeenschappelijk ontwikkeld en beheerd worden;
- **We moeten investeren in kennisontginning**: kennisbeheer zal de sleutel vormen om tot een uniforme en kwaliteitsvolle dienstverlening te komen, ongeacht de kanaalkeuze van de burger. Backoffice heeft daarbij de rol om kennis te produceren en up-to-date te houden, de regie valt onder het KCC;
- **Het opzetten van het KCC is in de eerste plaats een personeels transitiepad**: de dienstverlening in het KCC noodzaakt in de eerste plaats communicatieve en klantgerichte vaardigheden. Inhoudelijke kennis wordt immers beheerd in het kennissysteem. KCC medewerkers moeten daarom geselecteerd worden op, en getraind worden in, deze klantgerichte vaardigheden. Van hen zal ook een brede kennis over de gemeentelijke onderwerpen verwacht worden in lijn met de functieprofielen van Antwoord©;
- **Procesontwikkeling vormt het uitgangspunt en vergt focus**: vanuit de werkprocessen moet de werking en de organisatie vorm gegeven worden, alsook de basis vormen voor ICT implementatie. Op dit moment is de volwassenheid van de organisaties nog te laag, dit zal dus een sterke focus en tijdsinvestering vragen vroeg in de implementatie (voorbereiding). Een voorbeeld hiervan is de lage beschikbaarheid van stuurgegevens, zoals opgemerkt bij het opstellen van de business case;
- **Voor samenwerking is noodzakelijk**:
  - **Een synchronisatie van de snelheden** waarmee de implementatie verloopt om de koplopersstrategie te kunnen handhaven;
  - **Een gemeenschappelijke ontwikkeling van werkprocessen en ICT systemen,** aangezien dit een voorwaarde is voor uniforme dienstverlening en sterke driver is van het schaalvoordeel;

Onderstaand schema geeft weer dat bovenstaande realiseren een sterk schaalvoordeel heeft door dit samen te doen: zo reduceren de **drie koplopers de totale cumulatieve kost over 5 jaar van**

B.10.1 Waarom een KCC?

Het oprichten van een KCC:

- verhoogt de **kwaliteit** van de dienstverlening door:
  - Alignering met de kwaliteitsnormen van VNG en Antwoord®
  - Betere ontsluiting en beschikbaarheid kennis
  - Professionalisering telefonische dienstverlening door inzet specifieke telefonieprofielen
- zorgt voor een **efficiëntere bedrijfsvoering** want:
  - Back Office werk kan gepland/gespreid worden
  - 80% van de oproepen reeds in KCC afgehandeld

B.10.2 Waarom een gezamenlijk KCC?

Bij een gelijkblijvend kwaliteitsniveau:

- zijn er hogere **garanties** op kwaliteit door:

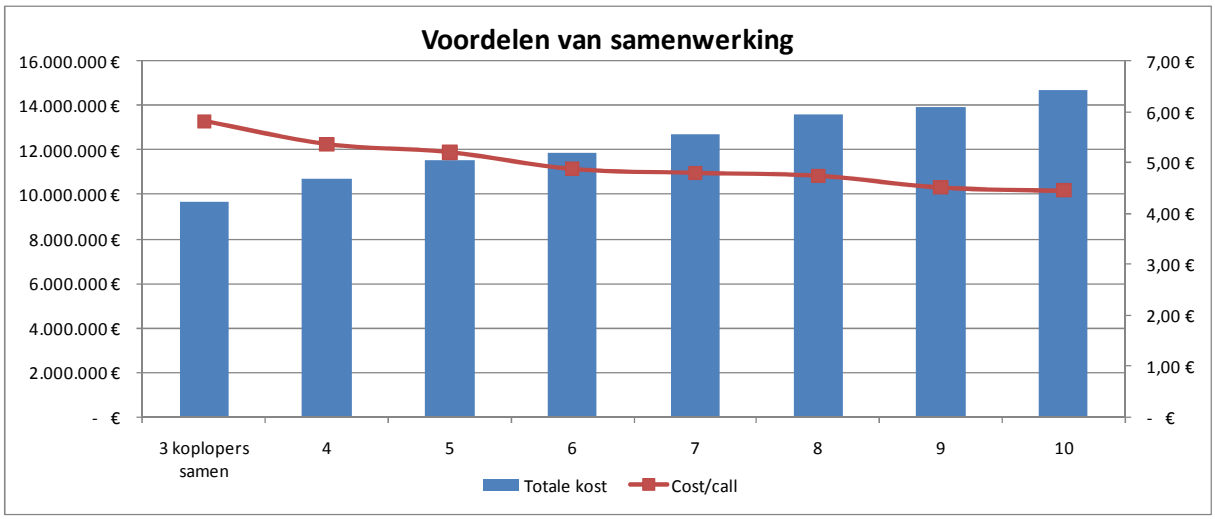
  - stijging in continuïteit van de bedrijfsvoering
  - daling van de kwetsbaarheid
- kan men de **kosten** (uitgedrukt cumulatief over 5 jaar) drukken op vlak van
  - ICT → -0,8 M€
  - Personeel → -3,9 M€
  - Eenmalig → -0,2 M€

Door samen te gaan, reduceren de drie koplopers de totale cumulatieve kost over 5j van 14,7 M€ naar 9,7 M€. De terugverdientijd van de gedane meerinvesteringen bedraagt 2,6 jaar. De gemiddelde kost per call daalt hierdoor met 32% van € 8,58 naar € 5,82. Bovendien zijn er opportuniteiten voor aanhaken van andere gemeenten in een latere fase, wat deze effecten nog versterkt.

B.11 SCOPE 2: WAT ALS ER ANDERE GEMEENTEN MEE WILLEN DOEN?

Het rekenmodel werd opgebouwd om eenvoudig toe te laten de voordelen te berekenen wanneer andere gemeenten beslissen om mee te doen, en dit tot een totaal aantal deelnemers van 10. Een groter aantal deelnemers versterkt namelijk de effecten uit *B.10.2 B.10.2 Waarom een* gezamenlijk KCC?. Om deze mogelijkheden toe te lichten werden overige West-Brabantse gemeenten virtueel toegevoegd in de berekeningen. Er werd hierbij uitgegaan van de basisgegevens van Etten-Leur, met als enige verschillende parameter het aantal inwoners (36.551 voor Moerdijk, voor de overige een gemiddelde van 24.138, tov 41.550 van Etten-Leur).

Zoals getoond in onderstaande figuur, neemt de totale kost over 5j toe naarmate er meer gemeenten samenwerken. De marginale meerinvestering per extra deelnemende gemeente neemt extra af, wat zich vertaalt in een dalende kost per call. **De totale kost per call daalt hierdoor verder met 23% van € 5,82 naar € 4,45**. Wanneer 10 dergelijke gemeenten beslissen om gezamenlijk aan het KCC deel te nemen, bedraagt de totale kost over 5j 14,7 M€. Ter vergelijking, dit is quasi gelijk aan de totale kost wanneer de 3 koplopers ieder hun eigen KCC inrichten.



B.12 SCOPE 3: WAT IS DE HEFBOOM NAAR DE BACK OFFICE TOE?

Het project 'oprichten van een KlantContactCentrum' is geïnspireerd vanuit een aantal tendenzen en normeringen die landelijk ingang vinden. Enerzijds is er de conformering aan de normen uit het Antwoord© concept, de visie-Jorritsma en de VNG-normen en het doel om hier de koplopersstrategie te volgen. Anderzijds is er de realiteit dat kortingen op het Gemeentefonds de gemeenten noodzaken op zoek te gaan naar ernstige bezuinigingen in het gemeentelijk apparaat.

Het is van belang om scherp te stellen hoe het gemeenschappelijk inrichten van een KCC bijdraagt tot deze twee landelijke tendenzen. Dit gebeurt op drie verschillende manieren:

1. **Verhogen kwaliteit dienstverlening**: het centraal stellen van de burger, het creëren van een dienstverlening rondom deze burger inspelend op zijn noden en maatschappelijke tendenzen. Via het multi-kanaal KCC krijgt een unieke toegangspoort waar hij/zij snel en uniform antwoord op vragen krijgen en gegidst worden doorheen het gemeentelijk apparaat. In elk van de toekomstige scenario's wordt de **Antwoord© norm als een uitgangspunt** beschouwd.

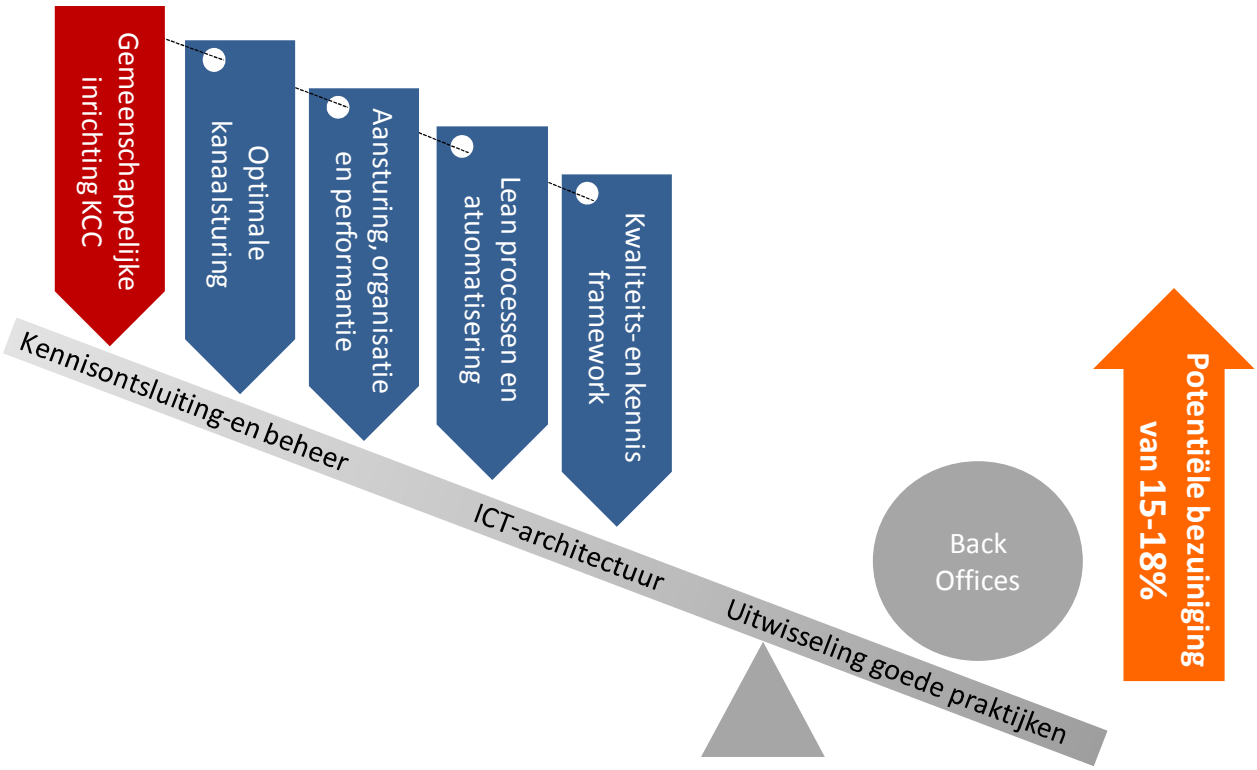
2. **Directe bezuiniging en schaalvoordeel**: het samenwerken tussen de drie gemeenten levert op zich schaalvoordeel op op vlak van personeel en aansturing in eerste instantie. Een tweede drijfveer is het intelligent delen van investeringen en kennis tussen de gemeenten. De gedetailleerde uitwerking van deze berekeningen staat beschreven in onderdeel 2, 3 en 4, en leren dat de totale uitgaven over 5 jaar (huidig: 11M€) stijgen naar 14,5M€ indien elke gemeente een apart KCC opzet. De totale uitgaven over 5 jaar dalen daarentegen naar 9,7M€ indien een gemeenschappelijk KCC wordt opgericht. Wanneer we de Antwoord© norm als uitgangspunt beschouwen, realiseren we in de toekomst dus **een directe bezuiniging van 4,8M€ over 5 jaar**, t.o.v. de huidige situatie bezuinigen we 1,3M€ over 5 jaar;

3. **Synergie en hefboom effect gemeentebreed**: Vormgeven aan een gezamenlijk KCC betekent aandacht geven aan de eerder vermelde aspecten van ICT en personeel, nodig om het KCC goed te laten functioneren, maar draagt ook bij tot kwaliteit van de back office. Enkel de directe opbrengsten van het gezamenlijk oprichten van het KCC werden echter in de business case verrekend. De indirecte winsten door een verhoogde kwaliteit en efficiëntie in de back office werden niet meegenomen als directe opbrengst in de business case, maar worden onderstaand ingeschat en toegelicht.

Het oprichten van het gemeenschappelijk KCC legt gemeentebreed een aantal fundamenten:

- Het opzetten van een **ICT-architectuur die breder inzetbaar** is dan enkel het KCC (Transacties, DMS, workflow, zakensysteem...);
- Het **ontsluiten van kennis** en de vertaling in een kennisbeheer systeem dat gemeentebreed efficiëntie verhoogt;
- Het **opzetten van een verdere samenwerking** tussen de gemeenten die verdere integratie en het uitwisselen van goede praktijken verhoogt. Een aantal voorbeelden wordt hieronder gegeven;

Deze fundamenten kunnen door de gemeenten verder geëxploiteerd worden door het opzetten van complementaire "hefboomprojecten". Onderstaande figuur geeft dit visueel weer. Het KCC is een belangrijk project en tevens katalysator naar optimalisatie van de back office processen toe. Op basis van de cijfers verzameld voor de business case, en ervaring in gelijkaardige projecten, kan een **efficiëntiewinst van 15-18% voor de betrokken back office diensten** verwacht worden. De hefboomprojecten die nodig zijn om het potentieel ook daadwerkelijk te "leveragen", zijn opgedeeld in vier clusters:



1. **Optimale kanaalsturing** betekent in eerste instantie een verdere uitbouw van de producten en dienstverlening via de website. Huidige cijfers in de drie gemeenten tonen aan dat hier nog een immens potentieel onbenut blijft. Ook het gebruiksvriendelijker te maken van dit kanaal is een cruciale factor: een belangrijk deel van het potentieel gaat immers verloren doordat gebruikers afhaken bij moeilijke toegang en navigatie, of onduidelijke procedures. Ook het vermijden van contacten zonder toegevoegde waarde (bvb doordat initiële vraag van de burger niet correct is beantwoord) dienen vermeden te worden. Tevens hangt de reële winst af van een duidelijke communicatie hierrond naar de burger en een permanente focus op het "begeleiden van de klant" langs het elektronisch kanaal;

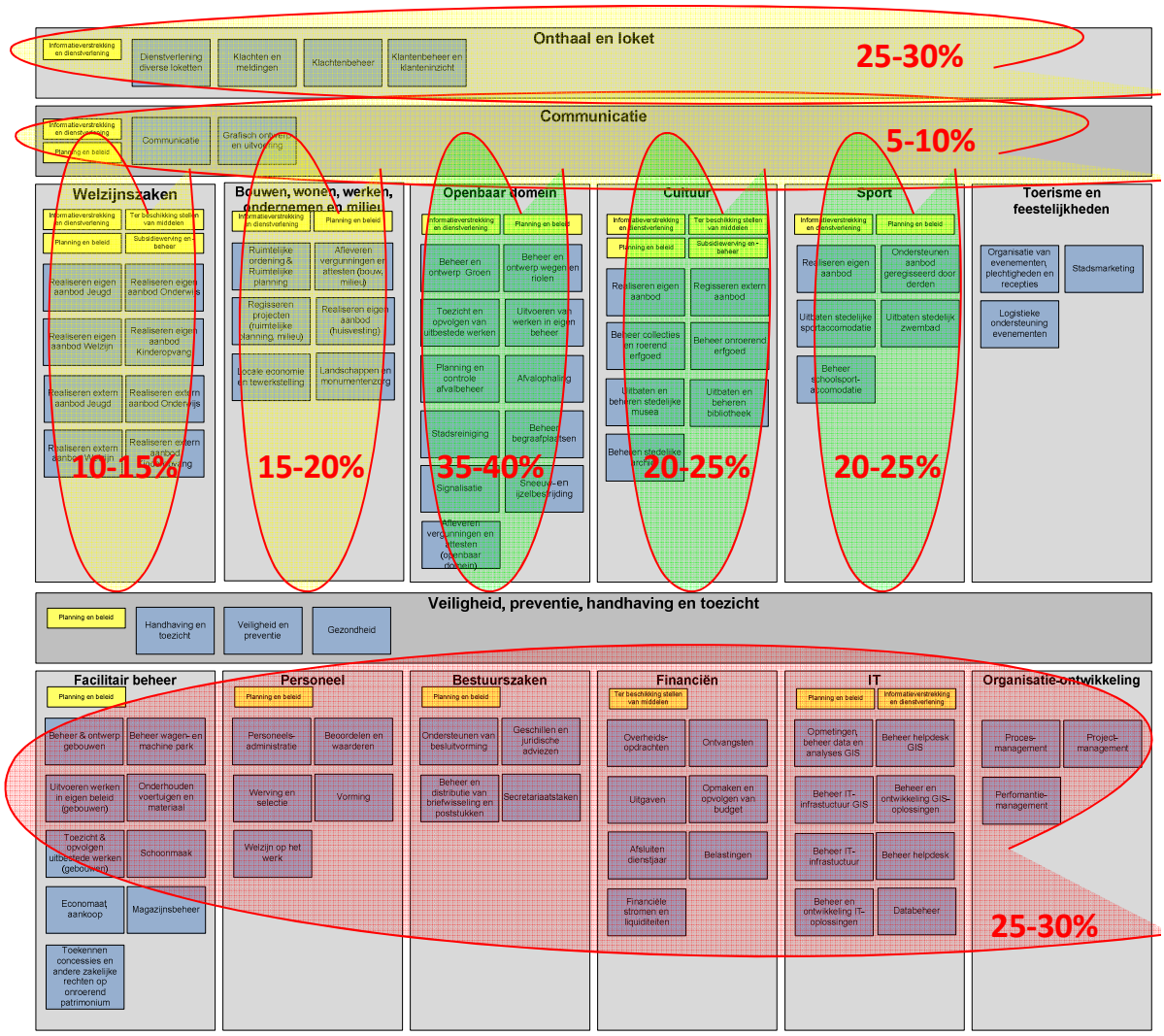
2. **Kwaliteits- en kennisframework**: Het opzetten van een framework dat enerzijds tot doel heeft om fouten van bij de oorsprong (zowel in front als back office) aan te pakken, en dit te integreren in een coaching framework. COPC is hiervoor het referentiemodel bij uitstek, en ligt dan ook aan de grondslag van alle principes in het Antwoord© concept. UWV is in Nederland de voorloper op dit vlak. Het kwaliteitsframework heeft als expliciet doel om de kwaliteit in front en back office te verhogen en een denkkader te creëren van continue verbetering. Daarnaast integreert dit het proces van kennisdeling en kennisupdate, met als doel de brede exploitatie van het kennisbeheer (bvb GIS-gegevens in centrale databank centraal beschikbaar stellen, ipv specifieke analyses in het GIS-team);

3. **Proces herontwerp en automatisering**: Dit onderdeel zet sterk in op het efficiënter behandelen van de producten die doorheen de back office stromen. De focus ligt minder op het vermijden dat het product binnenkomt, wel op het elimineren van verspilling in het afhandelingsproces. 'Lean' is hier een interessante methode, en gaat uit van twee kernprincipes: we doen enkel wat waarde heeft voor de klant, de andere stappen trachten we te automatiseren of waar mogelijk volledig te elimineren. Dit gebeurt nauw samen met de mensen, met als doel een verbetercultuur op gang te brengen. Lean leent zich uitermate onder de vorm van optimalisatie van specifieke processen of diensten, met als doel snel resultaat en standaardisatie.

4. **Aansturing, organisatie en performantie**: Het optimaal aansturen van de organisatie, het standaardiseren van werkmanieren en uitwisselen van goede praktijken. Bij samenwerking tussen de drie gemeenten, wordt gekeken welke activiteiten samengevoegd kunnen worden. Een belangrijk element is ook het opzetten van meetindicatoren en SLA's tussen de diensten, om een objectieve sturing en bijsturing te voorzien.

Een accurate schatting van de kosten en baten van een dergelijk project, zeker over drie gemeenten heen is niet evident op basis van de huidige kennis. Op basis van gelijkaardige projecten verwachten wij een efficiëntiestijging in de backoffice van 15-18%. Om dit te realiseren, is een doorgedreven en doelgerichte aanpak nodig met sterke steun van top management. De verwachte investering situeert zich tussen 20-25MEUR, waarvan ongeveer 1/4^{e} naar advies, analyse en begeleiding gaat, en ongeveer ongeveer 3/4^{e} naar ICT-ontwikkeling en implementatie. Intern kan geschat worden dat ongeveer 15.000 mensdagen nodig zijn, over periode van 5 jaar. Op de volgende pagina's geven we enige kadering bij deze schatting op basis van referentie materiaal.

Gelijkaardige projecten steden en gemeenten: Onderstaand schema geeft de procesmap voor een stad of gemeente. Op basis van onze ervaring met een 5-tal Belgische en een 3-tal Nederlandse steden en gemeenten, in een grootteorde van 65.000 tot 500.000 inwoners, wordt een schatting gegeven van potentieel tot kostreductie per cluster. Voor de volledigheid, betreft het een gemeentebreed plaatje, niet enkel de processen die instaan voor dienstverlening aan de burger (deze zijn in geel omcirkeld):

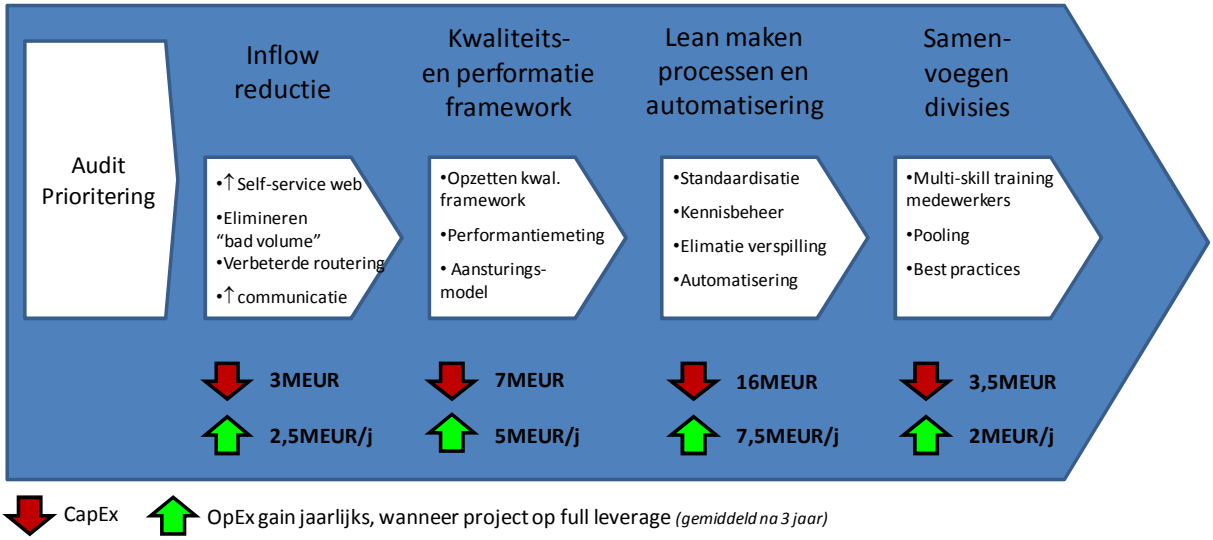


: **verbeterpotentieel in processen die direct en /of indirect is gelinkt aan het oprichten van het KCC.** In FO is deze efficiëntiewinst hfdz. Gedreven door schaalvoordeel, in BO processen vooral door standaardisering, verbeterdeaansturing en kwaliteit en automatisering,

: verbeterpotentieel in processen die erg tijdsintensief zijn, en waar schaalvoordeel, optimalisatie van planning, en eventueel outsourcing leiden tot grote besparing

: verbeterpotentieel van ondersteunende diensten, die minder klant-kritisch zijn, maar sterk gevoelig zijn aan schaalvoordeel. We denken hier typisch aan de “Service Oriented Organisation”, waarbij deze processen worden ingericht als ‘services’ waar de operationele diensten beroep kunnen doen

Voorbeeldproject Telecom: een grote Belgische telecom speler wordt geconfronteerd met sterke druk op de budgetten (jaarlijkse reductie van de OpEx kost met telkens 5% over een periode van 5 jaar). Op een totaal van 1.800 FTE in front- en backoffice (800 in FO, 1.000 in BO), is volgend 5-jaren plan in uitvoering om tot een **besparing te komen van 320 FTE (18%)**, of een reductie van de **totale jaarlijkse OpEx kost met 14%**. Van deze bezuiniging wordt 60% in de backoffice omgeving gerealiseerd. Globaal heeft het project een pay-back periode van 3-3,5 jaar. De uitvoering van dit project neemt zo'n 4.000 mensdagen aan externe ondersteuning, en 12.000 interne mensdagen.



BIJLAGE C: TOELICHTING BIJ HET BUSINESS PLAN

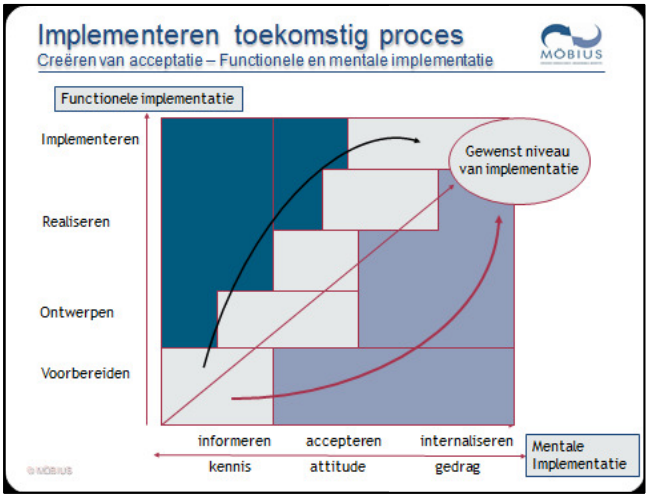
C.1 PROJECTAANPAK

Het realiseren van het gemeenschappelijk KCC is een veelomvattende en complexe ontwikkeling. Het vereist dan ook een stevig programma dat deze ontwikkeling kan realiseren. Daarnaast zijn er diverse kritische succesfactoren die (mede) het verloop en succes van het KCC programma zullen bepalen.

Kritische succes factoren zijn (ondermeer):

- Voldoende draagvlak binnen de deelnemende gemeenten
- Duidelijke, eenduidige en gedeelde visie op het KCC, de rol/ functie voor de gemeenten, opzet, inrichting en groeipad van het KCC en verantwoordelijkheden.
- Vertrouwen tussen de gemeenten (besturen, directies, managers en medewerkers)
- Stevige programmaleiding met inhoudelijke kennis van zaken, politiek/ bestuurlijke sensitiviteit en voldoende overredingskracht.
- Realistische verwachtingen tav tijdslijnen, doelstellingen en resultaten.
- Voldoende tijd, capaciteit en expertise beschikbaar
- Een vergelijkbaar kennisniveau tussen de spelers rond tafel
- Heel veel enthousiasme!

Daarnaast is het van groot belang om de **verandering te besturen als een organisatie en cultuurverandering**. Zeker wanneer de effecten van het KCC programma een 'spin off' gaan genereren binnen andere afdelingen van de gemeenten (zie daarvoor ook het grotere kader van het programma).



Het hiernaast afgebeelde model gaat uit van de implementatie van verandering op 2 assen. Op de functionele as wordt de proces, organisatie en ICT inrichting van het KCC (abstract) weergegeven. De implementatie op de mentale as gaat ondermeer over draagvlak, acceptatie, mensprocessen en de culturele verandering. Het is belangrijk bewust op beide groeipaden te sturen en deze op elkaar af te stemmen. Wanneer de mentale implemenatie achterblijft bij de functionele, zal er geen vruchtbare bodem zijn voor de veranderingen. Tegelijkertijd, wanneer de mentale acceptatie sneller gaat dan de functionele, zal er ongeduld ontstaan en uiteindelijk verlies aan interesse.

Aangezien het doel en gemeenschappelijk KCC is, is het ook logisch om een gezamenlijk programma in te richten. De complexiteit van het programma is groot en de looptijd relatief lang. Daarom is het wenselijk in de uitvoering de grootte van het programma terug te brengen tot overzichtelijke projecten. Dit vergroot de bestuurbaarheid en zorgt ervoor dat de werkzaamheden van de programma/projectleden behapbaarder zijn.

De inrichting van het programma beïnvloedt sterk het succes ervan. Bij de inrichting van het programma wordt met de volgende factoren rekening gehouden:

- Opzet van 1 programma voor het gezamenlijke KCC
- Opdeling van het (veelomvattende) programma in projecten met een specifieke opdracht, doel, budget en tijdslijn. De projecten worden door het programmamanagement aangestuurd.
- Inbedding van het programma in de 3 gemeenten door ondermeer de vorming van een stuurgroep (bestaande uit directieleden) en klankbordgroep (bestaande uit betrokken afdelingsmanagers). Daarnaast wordt in de projecten direct samengewerkt met de relevante afdelingen en medewerkers.
- Voldoende en de juiste capaciteit en expertise voor de uitvoering van het programma en de projecten (zie volgend punt)
- Voldoende flexibiliteit in de opzet van het programma om rekening te houden met de continue veranderende omstandigheden en keuzes.

C.2 BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS VAN DE GEMEENTEN

Om het programma succesvol te kunnen uitvoeren, is het noodzakelijk dat voldoende en de juiste medewerkers bij de uitvoering van het programma betrokken zijn. In eerste instantie wordt hierbij uitgegaan van medewerkers van de 3 gemeenten. Hieronder een (eerste) oplijsting van de diverse profielen, samen met een inschatting van hun tijdsbesteding:

- De programmamanager(s) zal/zullen een substantieel deel van hun werkweek besteden aan dit programma.
- Projectleiders zijn (afhankelijk van hun project) tussen de 2 en 4 dagen per week, gedurende 3 – 9 maanden betrokken bij het KCC.
- Aangezien content/kennis de basis is van het KCC, wordt er een stevige investering gevraagd van inhoudelijk deskundigen voor het verzamelen en structureren van de kennis. Reken hier op 1 – 2 full time medewerkers per vakinhoudelijk onderwerp (Burgerzaken, Soza, WMO, Vergunningen, overige) gedurende een periode van 6-12 maanden.
- Procesdeskundigen voor het inrichten en optimaliseren van de processen in zowel het KCC als de Back Office. Dit vormt 1 van de fundamenten van een efficiënte bedrijfsvoering, dus voldoende capaciteit en expertise is dan ook noodzakelijk. Analoog aan de inhoudelijk deskundigen (vorige punt) zal 1-2 fte per procesgroep gedurende 6-12 maanden ingezet worden.
- ICT-deskundigen voor het meewerken aan de diverse ICT-gerelateerde projecten. Voor het uitvoeren van de business analyses schatten we 1,5 FTE in voor de 3 gemeenten samen voor een periode van 3-6 maanden. De ondersteuning tijdens de realisatie van de infrastructuur en de telefonie begroten we op elk op 0,5 dagen per week. Dit zal intensiever zijn op de eigenlijk deployment.
- P&O-deskundigen voor de migratie van medewerkers naar het KCC. Bij de transitie naar het KCC wordt ook op P&O vlak een behoorlijke inspanning gevraagd. Gedurende een periode van 6-12 maanden, zal ½ fte per gemeente betrokken zijn bij het programma.

De tijdsbesteding van de diverse profielen is sterk afhankelijk van de rol, fase van het programma en de inhoudelijke bijdrage. Bij bovenstaande tijdsinschattingen moet aangetekend worden dat dit geldt voor het totale programma, dus niet per gemeente (met uitzondering de P&O-er). Juist door het programma gezamenlijk vorm te geven, wordt een significante besparing gerealiseerd.

In de aanloop naar de oprichting van het gezamenlijk KCC zullen diverse rollen, zullen al ingevuld gaan worden:

- Manager KCC;
- Kennisregisseurs (ook intensief betrokken bij de content/kennis gerelateerde projecten);
- Rapportagemedewerker (ook betrokken bij het opstellen van de DVO's en prestatie-indicatoren);
- Teamleiders telefonie voor de kwaliteitsopvolging en aansturing.

Naast de inzet van eigen medewerkers, is het ook de verwachting dat externe expertise noodzakelijk is voor de realisatie van het programma. In de business case die in dit document beschreven staat, werd 210 K€ gereserveerd voor externe inhuur voor de begeleiding van het programma gedurende het eerste jaar. In overleg met de programmamanagers is bij het vaststellen van dit bedrag, uitgegaan van een minimaal scenario (dus maximale inzet van medewerkers van de gemeenten). Dit minimale scenario houdt in dat de externe inzet vooral gericht is op advies en begeleiding. Werkzaamheden zoals ondersteuning en uitvoering van programma- en projectrollen is hier niet in meegenomen.

Specifiek voor de verzameling en verwerking van de kennis stellen we voor om hiervoor de medewerkers die geselecteerd werden voor het KCC in te zetten. Zo worden kennisverzameling en opleiding gecombineerd, wat de assimilatiesnelheid aanzienlijk verhoogt terwijl de kosten gedrukt worden.

Wanneer blijkt dat het niet mogelijk is om voldoende en/of de juiste medewerkers en expertise vanuit de gemeenten beschikbaar te stellen voor het KCC programma, is het mogelijk additionele capaciteit extern te betrekken. Hierbij dient de keuze gemaakt te worden tussen zelf uitvoeren van activiteiten of uitbesteden. In eerst instantie wordt er zoveel mogelijk voor gekozen om programma- en projectwerkzaamheden uit te laten voeren door medewerkers van de gemeente en/ of het KCC.

Voordelen van het inzetten van medewerkers van de gemeente zijn met name de continuïteit en het vergroten van de eigen expertise. Een nadeel kan zijn dat de benodigde expertise niet aanwezig of niet beschikbaar is. Daarnaast brengt de inzet van externe capaciteit een grote flexibiliteit met zich mee. Wanneer vanuit de gemeenten capaciteit beschikbaar wordt gesteld voor het programma, dient dit wellicht (in bepaalde mate) gecompenseerd te worden. De hieraan verbonden kosten zijn niet meegenomen in deze business case.

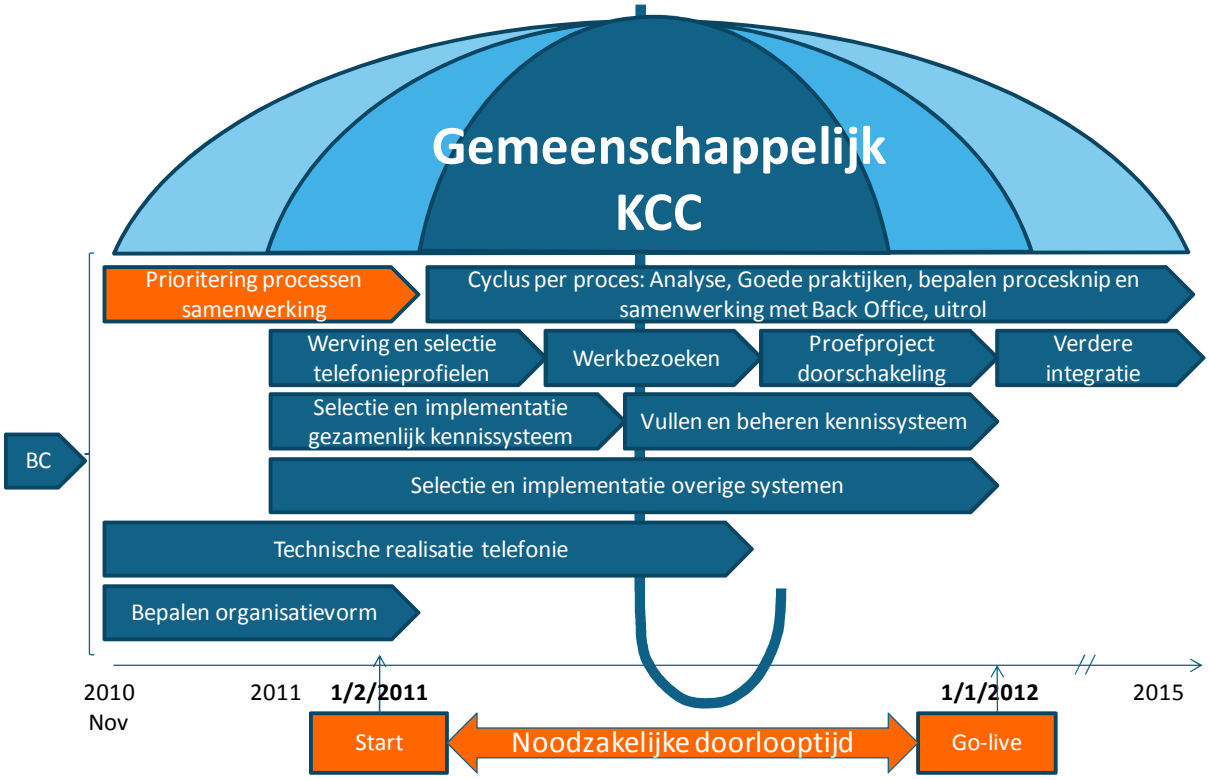
C.3 PLANNING OP HOOFDLIJNEN

Tijdens het opstellen van dit businessplan is duidelijk geworden dat de kanalen een geïntegreerd geheel vormen, en dat het onwenselijk is om elk kanaal met eigen 'go/no go' beslissingen te zien maar veeleer vanuit vakinhoudelijke expansie de groei van het KCC in te richten. De logica achter deze groei is dat het verzamelen van de inhoudelijke content/kennis relatief arbeidsintensief is. Wanneer dit voor 1 kanaal verzameld is, is het relatief eenvoudig deze kennis ook via andere kanalen open te stellen. Vanzelfsprekend geldt daarbij dat de kanalen wel ingericht/ beschikbaar moeten zijn.

De groei van het KCC krijgt vorm vanuit een brede basis van generieke kennis over een breed scala aan onderwerpen en zal plaatsvinden over 2 assen:

- Kanaalontwikkeling – het ontwikkelen van de klant contact kanalen, ondersteunende ICT, organisatie-inrichting en overige randvoorwaarden voor de dienstverlening. Voor verschillende kanalen kunnen verschillende snelheden van ontwikkeling voorkomen.
- Vakinhoudelijke ontwikkeling – de ontwikkeling, verdieping en uitbouw van de inhoud van de vakgebieden waarover het KCC diensten verleent, waardoor de dienstverlening van de (gespecialiseerde) Back Office naar de generieke Front Office. Het lijkt dat onderwerpen zoals burgerzaken en vergunningen zich ervoor lenen om als eerste in het KCC ondergebracht te worden. Echter is nader onderzoek nodig om exact te bepalen wat de beste fasering is. Een interessante synergie zou kunnen gevonden worden door de geselecteerde of aangeworven medewerkers voor frontoffice zelf de ontginnning van de kennis en het vullen van het kennisbeheer systeem te laten uitvoeren. Op deze manier benut u efficiënt de interne mensdagen, verzekert u een doelgericht opleidingstraject en verankert u de kennis binnen de organisatie;

Alvorens het programma daadwerkelijk projecten te laten starten, wordt voorgesteld om een analyse te maken van de belangrijkste projecten en hoofdlijnen van de planning. Ook is het verstandig om voor het eerste jaar de planning in meer detail uit te werken. De voorgestelde hoofdlijn van de planning wordt weergegeven in onderstaande figuur:



- Zodra de beslissing tot samenwerking genomen worden:
    - Prioritering van de producten/processen waarvoor zal samengewerkt worden. Het is uiterst belangrijk om van bij aanvang te bepalen waar de eerst focus zal liggen, waar snelle realisaties mogelijk zijn, waar er nog extra effort nodig is van de individuele gemeenten om de “basis op orde te zetten”. Een te “zwaar” prioriteringstraject hypothekeert een snelle start, een te “licht” prioriteringstraject riskeert enkel focus op quick wins terwijl een aantal fundamentele aanpassingen met lange realisatieduur op de lange baan dreigen te worden geschoven worden (en mogelijk geen aansluiting meer vinden);
    - Opvolgen van de technische realisatie rond telefonie
    - Bepalen van de organisatievorm die het KCC zal aannemen
    - Tot 1 januari 2011: uitwerken en afronden van de programma opzet en de planning
- Vanaf 2011: Leer en groei traject gericht op samenwerking, delen van kennis, kennismaken met werken voor 3 gemeenten en vaardigheden ontwikkelen voor de ondersteuning van de kanalen
    - Voor de weerhouden producten/processen cyclisch het uitvoeren van:
        - Analyse
        - Oplijsten van goede praktijken
        - Bepalen van de procesknip en de samenwerking met de Back Office
        - Invoegen en beheren van de specifieke kennis
        - Uitrol naar het KCC respectievelijk de Back Office
    - Werving en selectie telefonieprofielen: het intern of extern selecteren en recruteren van medewerkers die het telefonisch luik van het KCC op zich zullen nemen.
    - Werkbezoeken om de mensen met elkaar te laten kennis maken en van elkaar te laten leren;
    - In een proefproject de telefonie onderling doorschakelen en afhandelen volgens de vooropgestelde principes
    - Selectie en implementatie gezamenlijk kennissysteem/overige systemen: de formele procedure voor de aankoop doorlopen;
    - Het stelselmatig vullen en beheren van het kennissysteem met generieke vakinhoudelijke basis, bijvoorbeeld door de geselecteerde profielen voor telefonie om de assimilatiesnelheid te verhogen en de kost voor opleiding te drukken.
- 1 januari 2012: formele start van gezamenlijk KCC
- 2012 en verder verdere integratie van het gezamenlijk KCC:
    - Uitwerken overige kanalen
    - Uitwerken overige vakinhoudelijke expertise gebieden in het KCC en samenwerking met de back office afdelingen
    - Integratie van dienstverlening naar overige gemeenten

Het programmamanagement zal voor aanvang in meer detail een planning opstellen voor de realisatie van het gezamenlijk KCC.

C.4 MOGELIJKE RISICO'S EN BIJBEHORENDE MAATREGELEN

Elk programma kent risico's. Zeker wanneer een complex en langdurig traject als het gezamenlijk KCC wordt ondernomen, is het nodig om vooraf bewust te zijn van deze risico's. Daarbij zijn er 4 factoren waarop de verschillende risico's van invloed kunnen zijn:

- Politiek/ bestuurlijk
- Organisatie
- Projectmatig
- Financieel

Een aantal van de risico's zijn hieronder vermeld, met bijbehorende maatregelen waar van toepassing:

- 1 van de deelnemende gemeenten haakt af – vooraf goede afspraken maken en volstrekte duidelijkheid over de visie, planning, business plan en business case.
- Groeipad wordt niet door alle gemeenten gelijktijdig gevolgd – flexibiliteit inbouwen in de planning en duidelijke afspraken over de kaders waarbinnen van de uitgangspunten afgeweken kan worden.
- Politiek/ bestuurlijk wordt er gedurende het programma besloten de verdere integratie stop te zetten – onmogelijk om hier vooraf rekening mee te houden
- Benodigde investeringen wijken significant af van de business case – conservatieve inschattingen maken in de businesscase en een stevig fundament en geloof in de uiteindelijke visie en meerwaarde (breder dan alleen de financiële business case) voor de gehele organisatie en de klanten van de gemeenten
- De aannames van de business case blijken niet overeen te komen met de werkelijkheid. – flexibiliteit in het business case model waardoor het eenvoudig is om deze correcties door te rekenen en de impact ervan inzichtelijk te maken.
- Ontkoppelen van specifieke Back Office activiteiten naar de Front Office stagneert – intensieve betrokkenheid van de back office medewerkers (en managers) bij het programma en een duidelijke visie en leiderschap vanuit de opdrachtgevers.
- Acceptatie van (de rol van) het KCC door de organisaties blijft achter bij de verwachtingen – hard werken aan het realiseren van de toegevoegde waarde van het KCC voor de organisaties
- 1 of meerdere additionele gemeenten wensen (eisen) eerder aan te kunnen haken – afspreken van een duidelijk aanhaakmoment en onder welke voorwaarden dat kan gebeuren. Daarnaast is een bepaalde flexibiliteit in de planning en uitvoering van het programma belangrijk.
- Slagen van integratie hangt af van de mate waarin de werking van de back office gealigneerd wordt. – afspreken van samenwerkingsovereenkomsten (DVO's en SLA's) vanuit ('end to end') klantperspectief.
- Het beleid dient uitgedragen te worden doorheen de organisatie – delen van de visie, ondersteund door leiderschap vanuit de directie en het management. Daarnaast serieus nemen van op- en aanmerkingen vanuit de medewerkers.

BIJLAGE D: DETAILS OVER DE UITWERKING VAN DE BUSINESS CASE

D.1 TAILLERING

Voor een goed begrip lijsten we hier samengevat op wat wel en niet opgenomen werd in de business case, ingedeeld volgens de domeinen personeel, ICT en organisatie. Algemeen geldt dat het KCC integraal in scope is. De investeringen op ICT-vlak worden integraal opgenomen, terwijl enkel de besparingen op vlak van personeel in de telefonie als winst beschouwd worden. Zelfs in dat geval is er een sterke business case. Bovendien zijn door deze realisatie additionele besparingen voor de hele organisatie te verwachten. Bepaalde onderwerpen worden wel behandeld in een of meerdere projecten binnen het implementatietraject.

Domein	Onderwerp	Wel	Niet
Personeel	Benutting van de 'vrije capaciteit' binnen Front Office Telefonie	X	
	Efficiëntiewinst in Back Office door storingsvrij werken via terugbelnotities	X	
	Efficiëntiewinst in Back Office door het op orde brengen van de processen		X
	Commonality factor van 90% in het vullen en beheren van kennissysteem		X
	Slimmer en efficiënter gezamenlijk applicatiebeheer		X
	Interne mensdagen voor de realisatie		X
	Frictiekosten huidig personeel		X
	Compensatie van medewerkers die uit de organisatie(s) aan het programma worden uitgeleend		X
ICT	ICT investering voor verdere ontwikkeling van het hele KCC	X	
	Functionele domeinen (Transacties, DMS, Kennis, interacties, koppelingen)	X	
	ICT investering voor de gebruikers binnen de gemeenten		X
	Licenties op Oracle en Microsoft		X
	Kost voor productontwikkeling op web en verschuiving van kanalen		X
	Back Office zo organiseren dat ze Front en Mid Office kunnen bedienen		X
Organisatie	Opportuniteit van samenwerking	X	
	Begeleiding bij het traject voor content en telefonie	X	
	Begeleiding voor de overige trajecten		X
	Bepalen van de rechtspersoonlijkheid en financieringswijze		X
	Beslissingen en standpunten tav partners (Het Punt, Zorgwijzer, ELZ,..)		X

D.2 DEELNEMERS WERKGROEPEN

Werkgroep dienstverlening

- Gabriel Jas, Teamleider Vergunningen, Roosendaal
- Radha Ramsaran, Teamleider Vergunningen, Roosendaal
- Han van den Heylegenbergh, productontwikkelaar, Roosendaal
- Peter Van LOON, projectleider WABO-vergunningen, Etten-Leur
- Rob Rijk, projectleider WABO-vergunningen, Bergen op Zoom

- Hallo Franzen, senior medewerker burgerzaken, Roosendaal
- Cora XX , Belastingen, Roosendaal
- John van der Noort, Kennisregisseur, Etten-Leur
- Dre Nuiten, Vakspecialist burgerzaken, Bergen op Zoom
- Hans de Jong Vakspecialist burgerzaken, Bergen op Zoom

- Teun Hakkert, Afdelingshoofd Sociale Zaken, Roosendaal
- Medewerker bedrijfsbureau, Roosendaal
- Medewerker jongerenloket, Roosendaal
- Edwin van Es, Teamleider Werk en Inkomen, Etten-Leur
- Claudi van Dongen, Teamleider Zorgloket, Etten-Leur
- Jack Nefs, informatiemanager Sociale Zaken, Bergen op Zoom

Werkgroep processen, organisatie en mensen (nemen ook deel aan werkgroep dienstverlening)

- Harry Smits, programmamanager Roosendaal
- Eugène Frijters, vertegenwoordiger Gemeente Roosendaal
- Theeuw Ambagts, programmamanager Bergen op Zoom
- Jos Hopmans, waarnemend programmamanager Bergen op Zoom
- Simon Rijsdijk, programmamanager Etten-Leur
- John van de Noort, Kennisregisseur, Etten-Leur
- Ruud Daenen, vertegenwoordiger Gemeente Etten-Leur
- Jonas Buyle, Consultant klantgericht werken, MÖBIUS
- Wessel-Jan Fijnvandraat, Projectleider, MÖBIUS

Werkgroep ICT infrastructuur

- Eugène Frijters, vertegenwoordiger Gemeente Roosendaal
- Richard van Puyenbroek, vertegenwoordiger Gemeente Roosendaal
- Anita Potters, vertegenwoordiger Gemeente Bergen op Zoom
- Ruud Danen, vertegenwoordiger Gemeente Etten-Leur
- Peter De Poorter, Consultant Systemen, Ideal systems
- Gert Linthout, Consultant Business Requirements, MÖBIUS

D.3 ONDERBOUWING VAN DE AANNAMES EN GEBRUIKTE REFERENTIEDATA

- Omgevingsparameters Telefonie

Bereikbaarheid KCC Telefonisch		Timeframe
	Maandag	8:30- 17:00
	Dinsdag	8:30- 17:00
	Woensdag	8:30- 17:00
	Donderdag	8:30- 17:00
	Vrijdag	8:30- 17:00
	Service Level %	80
	Service Level time (s)	30
	FCR	80%

- Personeelskosten

Profiel Telefonie FTE	Schaal 6	45.000
Profiel Telefonie HTE	Schaal 6	30.000
Teamleider telefonie	Schaal 9	65.000
SPOC Telefonie	15	
Gemiddelde Back Office kost	Schaal 5-12; gemiddeld 8	57.000
Manager	Schaal 14	110.000
SPOC Manager	15	

Ondersteuning volgens # deelnemers			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kennisregie	Schaal 11	80.000	1	1,5	1,88	2	2	2	2	2	2	2
Rapportering	Schaal 10	70.000	0,5	0,75	0,94	1	1	1	1	1	1	1

- Omrekenfactoren

Omrekenfactor FTE uur per jaar	1350
Aantal werkdagen FTE per jaar	187,5
Omrekenfactor HTE uur per jaar	600
Aantal halve werkdagen per jaar	166,7
Aantal werkdagen per jaar	250
Omrekenfactor FTE -->personen	133%
Omrekenfactor HTE--> personen	150%
Omrekenfactor intraweek	110%
Omrekenfactor intraday	115%

- Rekenregels AS IS - TO BE Personeel

	Parameter	Invloed	Trend	Bron
Content	Betere beschikbaarheid kennis	AHT calls Zelf behandeld (s)	-15%	Inschatting MÖBIUS
	Beter ontsluiting kennis naar klant	Totaal volume calls in FO	-15%	Data Gent - Genk

	Parameter	Invloed	Trend	Bron
Telefonie	Totaal volume calls in FO	Extra calls die nu rechtstreeks in BO terechtkomen (excl zaakverkeer)	15%	Inschatting programmamanagers, voorgaande trajecten in oa Eindhoven
		Gemiddeld aantal calls per inwoner	2,00	Antwoord©
		Betere ontsluiting kennis naar klant	**-15%**	
	AHT Zelf behandeld (s)	Gemiddelde AHT in Belgische steden 150-210"	180	Data Gent - Genk
		Betere beschikbaarheid kennis	-15%	Inschatting MÖBIUS
		AHT gebruikt in berekening	155	
	AHT Doorgeschakeld (s)	Via terugbelafspraak +150%	90	Cijfers Etten-Leur
	Totaal volume calls uit BO	Onbeantwoorde call backs	30%	Data Gent - Genk
	2e Doorschakeling (s)	Elimineren	-100%	Doelstelling
	Vraagstelling (s)	Efficiënt capteren van de vraag in FO	15	Inschatting programmamanagers
	Afhandeling van de vraag (s)	Theoretisch moeilijkere vragen blijven over	360	Data Gent - Genk
	Verstoring (s)	Randomisatie uitgeschakeld, inplanbaar	0	Doelstelling

MOTIE

Code verantwoordelijk marktgedrag

De gemeenteraad van Roosendaal in vergadering bijeen op 7 maart 2012; gehoord hebbende de beraadslaging ,

overwegende dat

- De schoonmaakbranche onder druk staat, waarbij onder druk van de marktwerking, vooral gekeken wordt naar de prijs van te leveren werkzaamheden;
- Dit ten koste gaat van de kwaliteit van de uitvoering;
- De arbeidsomstandigheden waaronder de schoonmaakwerkzaamheden moeten worden uitgevoerd achterblijven bij die van andere werknemers in Nederland;

roept het college op

- Net als meerdere gemeenten in Nederland een signaal af te geven als opdrachtgever in maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- Door deze code te ondertekenen de gemeente voorwaarden stelt aan de uitvoerende organisaties welke in opdracht van de gemeente de schoonmaakwerkzaamheden verrichten;

over te gaan tot ondertekening van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag Schoonmaakbranche.

en gaat over tot de orde van de vergadering,

Namens SP

Corné van Poppel

Toezeggingen uit de beeldvormende raadsbijeenkomst van 8 februari 2012

Blok Omgeving

Raadsvoorstel Leefbare wijken en Dorpen, jaarschijf 2012
Wethouder Adriaansen zal de tussenevaluatie van het project "Vice Versa" ter kennisname brengen aan de raad.

Tussentijdse evaluatie buurtonderneming Westrand

Op hoofdlijnen

Datum: 7 november 2011

Auteur: Annemarie Scheurwater-Bettinger (Gemeente Roosendaal/Strategie) in coproductie met Mirjam Kars, Marij Quirijnen en Marga Bogers (Gemeente Roosendaal/team BID)

Inhoudsopgave

Bladzijde:

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen 4

1. Inleiding 8
   Afbakening en aanpak evaluatie 9
   Opbouw van het rapport 10
2. Het belang van de buurtonderneming 11
3. De vier rollen van de buurtonderneming 18
4. De samenwerking binnen de buurtonderneming en tussen de buurtonderneming en overige partners in de wijk 21
5. De toekomst van de buurtonderneming 24

Bijlagen:

- Lijst van geïnterviewden;
- Notitie Buurtonderneming Westrand 'Het is druk in de wijk!' d.d. 5-8-2009;
- Samenwerkingsovereenkomst en implementatieplan Buurtonderneming Westrand d.d. 01-02-2010;
- Nieuwsbrief ViceVersa Nr. 1 – juli 2011;
- Voortgangsverslag ViceVersa, buurtonderneming voor Westrand d.d. 30 augustus 2011;
- Voortgangsverslag ViceVersa, buurtonderneming voor Westrand d.d. 4 oktober 2011.

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Het functioneren van de buurtonderneming Westrand, genaamd ViceVersa, is tussentijds geëvalueerd. De evaluatie betreft de periode 2009 tot en met september 2011 (de eerste helft van de pilotperiode). Deze evaluatie is uitgevoerd op basis van een analyse van documenten en het afnemen van interviews bij belanghebbenden.

Deze evaluatie richt zich op de volgende onderwerpen: het belang van de buurtonderneming (I), de vier rollen van de buurtonderneming (II), de samenwerking binnen de buurtonderneming en tussen de buurtonderneming en overige partners in de wijk (III) en de toekomst van de buurtonderneming (IV). Per onderwerp zijn hieronder samenvattingen en conclusies weergegeven. Vervolgens wordt een algemene conclusie naar aanleiding van deze tussentijdse evaluatie getrokken en worden aanbevelingen gedaan voor het vervolg van de pilot.

I. Samenvatting en conclusies ten aanzien van het belang van de buurtonderneming

- *Aanleiding buurtonderneming:* De samenhang op het gebied van wijkontwikkeling ontbreekt, waardoor regelmatig goede initiatieven en projecten aansluiting op elkaar en gezonde slagkracht missen. Het gaat om een veelheid van aanbieders die in onvoldoende mate efficiënt en effectief samenwerken. Daarnaast is een overlap in hun werkzaamheden geconstateerd;
- *Doel van de buurtonderneming:*
    - Organisaties in de wijk gaan meer vraaggericht en oplossingsgericht werken;
    - Organisaties gaan beter samenwerken;
    - Vergroten bewonersparticipatie;

  Als de buurtonderneming bewoners activeert om een bijdrage te leveren, dan kunnen bewoners en organisaties samen de leefbaarheid in de wijk verbeteren;
- *In hoeverre zijn doelen gerealiseerd:* doelen zijn nog niet bereikt, wel zijn belangrijke stappen gezet, hieronder een uiteenzetting per doel:
    - Organisaties gaan meer vraaggericht en oplossingsgericht werken: het team Vice Versa gaat serieus om met vragen van bewoners en organisaties. Zo heeft Vice Versa er voor gezorgd dat de jongerenproblematiek waar bewoners mee geconfronteerd worden meer onder de aandacht is gebracht van de professionele organisaties. Enkele aanbieders van taalcursussen stonden ervoor open om klantgericht in plaats van aanbodgericht te gaan werken, hierin werken zij samen met ViceVersa.
    - Organisaties gaan beter samenwerken: een deel van de professionals in de wijk kan elkaar directer en makkelijker vinden. Op bepaalde vlakken wordt efficiënter en effectiever gewerkt. Een voorbeeld is de aangepaste werkwijze voor het aanpakken van illegale stort- en zwerfvuil. Er is een directe lijn tussen signaleerders en degene die opruimt gerealiseerd. Daarna volgt pas de formele afhandeling om aan de regels van de organisaties te voldoen.
      Het ontdubbelen en ontvlechten vraagt een langere adem, hiertoe moeten structuren worden doorbroken.
    - Vergroten bewonersparticipatie: bewoners worden betrokken, krijgen verantwoordelijkheid en denken en doen mee. Een succesvol voorbeeld is de invloed die bewoners met behulp van ViceVersa hebben gekregen bij het plaatsen van een hekwerk rondom een speeltuin in de Anthonie van Dijckstraat.
      Andere voorbeelden: buurtcoaches worden serieus genomen en hun signalen worden opgepakt, bewoners hebben meegedacht over de tijdelijke invulling van het Permekeplein en de Titus Brandsmastraat. ViceVersa heeft ook enkele bewoners geholpen met het opstarten van hun bedrijf: denk aan het dienstencentrum en het schoonmaakbedrijf. Bewoners hebben zelf het Wijkfeest opgezet.
      De bewonersparticipatie beperkt zich echter nog tot een kleine groep. Het is lastig om meer bewoners te mobiliseren, zeker waar het zaken met een lange termijn focus betreft.
- *Wat van invloed was op de realisatie:*
    - Er was aanlooptijd nodig om het team ViceVersa op te bouwen;
    - Het “voor wat, hoort wat” principe is succesvol toegepast;
    - Partijen zijn bij elkaar gebracht, het netwerk van ViceVersa groeit;

    - De inzet van de gemeente ontbreekt op uitvoerend niveau, hierdoor worden vraagstukken onvoldoende vertaald naar beleidsniveau. Pas dan kan er structureel iets mee gedaan worden;
    - De bureaucratie in organisaties is een belemmering voor het bereiken van resultaten;
    - Daarnaast is het moeilijk gebleken om prioriteiten te stellen. ViceVersa is voornamelijk bezig met losse projecten en individuele problemen. Er is onvoldoende focus. Hiermee hangt samen dat soms de nadruk teveel lijkt te liggen op de middelen in plaats van de doelen.
- *Opbrengst buurtonderneming voor burger:* De burger kan meer invloed uitoefenen op keuzes die gemaakt worden. Het aanspreekpunt voor de burger is gerealiseerd in de vorm van ViceVersa. Het is echter nog onvoldoende bekend.
- *Relatie locatie buurtonderneming en functioneren buurtonderneming:* Een woonhuis als locatie draagt bij aan de laagdrempeligheid. Dit wordt dan ook als een voordeel gezien van de huidige locatie van de buurtonderneming. Ook de inrichting van de buurtonderneming als woonkamer draagt bij aan die laagdrempeligheid. Daar staat tegenover dat een aparte locatie, los van het buurthuis, hogere kosten met zich meebrengt.

II. Samenvatting en conclusies ten aanzien van de vier rollen van de buurtonderneming

- *Aanjager van ontwikkelingen:* de indruk is dat de buurtonderneming na de opstartperiode over het algemeen invulling geeft aan deze rol. Als het team van ViceVersa kansen ziet om partijen bij elkaar te brengen maakt zij zich hiervoor sterk. Naast genoemde voorbeelden onder I, wordt binnenkort bijvoorbeeld gestart met een pilot van een wijkzorgteam. ViceVersa heeft gepleit voor een werkwijze waarbij de focus van partijen in de hulpverlening op de inwoners komt te liggen (vraaggericht i.p.v. aanbodgericht). Inmiddels hebben tien organisaties zich aangemeld om mee te werken aan de pilot;
- *Initiator van ontmoeting en verbinding:* de buurtonderneming geeft invulling aan deze rol. Middelen die hiervoor worden ingezet zijn bijeenkomsten, huiskamerdialogen en lunchbijeenkomsten. Ook haalt ViceVersa kennis van buiten Roosendaal naar de wijk, bijvooorbeeld ervaringen van andere buurtondernemingen. Het netwerk van bewoners en organisaties is het laatste jaar vergroot.
- *Bedenker van nieuwe vormen van communicatie:* de buurtonderneming geeft ook invulling aan deze rol. Uit de interviews komen suggesties naar voren, waaronder het oprichten van een digitaal netwerk (social media en website) en het aansluiten op de communicatie die de gemeente faciliteert voor de bewonersplatforms (voor bijv. nieuwsbrieven);
- *Stimulator en faciltator van een nieuwe rol en positie van bewoners:* de buurtonderneming geeft invulling aan deze rol. Het “voor wat, hoort wat” principe is toegepast. Bewoners moeten wel wennen aan hun nieuwe rol: ze worden serieus genomen, worden betrokken, krijgen verantwoordelijkheid en denken en doen mee.

III. Samenvatting en conclusies ten aanzien van de samenwerking binnen de buurtonderneming en tussen de buurtonderneming en overige partners in de wijk

- *Samenwerking binnen het team van opdrachtgevers:* Uit de interviews blijkt dat de teamleden dezelfde doelen en idealen nastreven. De bijeenkomsten zijn inhoudelijk en opbouwend. Men blijft scherp en alert naar de doelstelling en naar elkaar. Het is nodig om bestaande patronen binnen de vier organisaties te doorbreken en andere (nieuwe) manieren van samenwerken te zoeken. Deze nieuwe manier van samenwerken is nodig omdat anders met het oprichten van de buurtonderneming weer een organisatie wordt toegevoegd aan het aanbod in de wijk. Een gemis is volgens het merendeel van de geïnterviewden dat de gemeente sinds februari 2011 geen personele bijdrage levert aan het team van de buurtonderneming. De inzet van de gemeente op uitvoerend en voorbereidend niveau wordt gemist. Er is onvoldoende beleidsmatige en/of organisatorische vertaling van vraagstukken, waardoor er niet structureel iets mee gedaan wordt;
- *Samenwerking op uitvoerend niveau:* er is een goed team opgebouwd, mede door de coaching van de coördinator van de buurtonderneming. Medewerkers kennen elkaars organisaties en kunnen elkaars werk overnemen;
- *Samenwerking met andere partijen in de wijk:* ViceVersa heeft veel contacten met andere partijen in de wijk. De werkwijzen zijn nog niet op elkaar afgestemd. Specifiek met het bewonersplatform is de samenwerking verbeterd. Deze is tot voor kort stroef verlopen. Nu maakt het bewonersplatform onderdeel uit van het team van opdrachtgevers;

- De rol van het bewonersplatform ten opzichte van de buurtonderneming is in de praktijk onvoldoende duidelijk.

IV. Samenvatting en conclusies ten aanzien van de toekomst van de buurtonderneming

- De buurtonderneming houdt zich bezig met belangrijke zaken, wel kan meer focus worden aangebracht;
- De doelen van de buurtonderneming behoeven geen bijstelling, ze zijn nog steeds actueel;
- Een verbeterpunt voor de samenwerking is dat de gemeente op operationeel niveau van de wijkmanager moet participeren in de buurtonderneming;
- In de beleving van de geïnterviewden ligt de kracht van het team van de buurtonderneming in de kleinschaligheid. Aan de buurtonderneming in Westrand nemen volgens hen de juiste partijen deel. In de schil eromheen kan samenwerking met verschillende partijen worden geïntensiveerd. Genoemd zijn instellingen die gericht zijn op mensen met een beperking, de wijkagent, het Centrum voor Jeugd en Gezin, vrijwilligersorganisaties en ouderenzorg. Deze instellingen zijn nog niet gehoord;
- Inverdieneffect van de buurtonderneming: Er is nog geen eenduidig antwoord gegeven op de vraag of het haalbaar is om de buurtonderneming zonder extra bijdragen te continueren. De coördinator van de buurtonderneming is verantwoordelijk voor het bezien van deze opgave. Hij stelt dat de buurtonderneming budgetneutraal kan draaien door er structurele budgetten onder te brengen en door regels te schrappen bij de betrokken organisaties;
- Overige verbeterpunten voor de toekomst:
    - Het vergroten van de bekendheid van de buurtonderneming, zowel de bekendheid onder inwoners als binnen de eigen organisaties en andere organisaties;
    - Partijen zouden meer wijkgericht moeten werken, dan wel een vast aanspreekpunt hebben in de wijk;
    - Het werken in een buurtonderneming vereist niet alleen specifieke competenties van medewerkers, zoals een flinke dosis lef. Het vraagt juist ook om een specifieke manier van managen. Mensen moeten de ruimte te krijgen om bijvoorbeeld fouten te maken en lef te tonen.

Algemene conclusie

De buurtonderneming heeft enige tijd nodig gehad om op te starten en heeft nog onvoldoende tijd gehad om zich waar te maken. Deze evaluatie geeft aan wat al wel gerealiseerd is in deze relatief korte periode, gericht op de versterking van de samenwerking tussen partijen, het mede vormgeven van vraaggericht werken in Westrand en het vergroten van de betrokkenheid van bewoners. Dit biedt voldoende potentie om de pilot, zoals deze in 2010 is ingezet, volgens plan voort te zetten tot eind 2012.

De buurtonderneming of een soortgelijk concept lijkt interessant voor andere gebieden of wijken. Afhankelijk van het wijkprofiel en de problematiek kan bepaald worden welk concept passend is en welke partijen deelnemen.

Aanbevelingen

- Aanbeveling 1: meer focus en afbakening van rol en werkzaamheden

De buurtonderneming Westrand richt zich op een veelheid aan projecten en individuele problemen. Het team is erg enthousiast en wil graag aan “alles” een bijdrage leveren. Het is raadzaam om te definiëren welke rol de buurtonderneming pakt ten aanzien van het vergroten van de bewonersparticipatie in de wijk. Hoe verhoudt deze rol zich ten opzichte van anderen die hieraan werken in de wijk zoals het bewonersplatform? Afbakening van het takenpakket maakt het stellen van prioriteiten makkelijker.

- Aanbeveling 2: vertaling naar beleidsmatige en organisatorische oplossingen

Vertaling van individuele problemen en projecten naar structurele beleidsmatige en organisatorische oplossingen. Hierbij dient men de doelen voor ogen te houden. Een voorbeeld is het tegengaan van overlap in werkzaamheden.

- Aanbeveling 3: inzet gemeente

De inzet van de gemeente op uitvoerend niveau wordt gemist. Het is aan te bevelen dat de gemeente Roosendaal zo snel als mogelijk een ambtenaar op uitvoerend niveau met de juiste competenties laat deelnemen aan de buurtonderneming.

- Aanbeveling 4: verbeteren van de communicatie

De buurtonderneming Westrand dient beter te communiceren waar zij voor staat en wat zij voor een ieder kan betekenen, zowel voor bewoners als organisaties in de wijk. De rol van de buurtonderneming ten opzichte van het bewonersplatform kan daarbij verduidelijkt worden. Communicatie kan ook ingezet worden via een digitaal netwerk (social media en mogelijk website). Tevens kan aangesloten worden op de communicatie die de gemeente faciliteert voor de bewonersplatforms. Door het verbeteren van de communicatie wordt de bekendheid van de buurtonderneming vergroot. Daarnaast is het zaak om creatieve vormen van bewonersparticipatie te bedenken en toe te passen om deze te vergroten.

- Aanbeveling 5: financiële continuïteit

Ideeën om de buurtonderneming budgetneutraal te laten werken dienen uitgewerkt te worden door de buurtonderneming.

- Aanbeveling 6: huisvesting

Het verdient aanbeveling om tijdens de resterende looptijd van de pilot de invulling van de definitieve huisvesting, ook in relatie tot de ontwikkelingen rond het wijkhuis, nader uit te werken.

- Aanbeveling 7: criteria beoordeling pilot

Het Team van Opdrachtgevers dient te bedenken wat de criteria zijn om over een jaar te kunnen besluiten of deze pilot wel of niet succesvol is geweest.

1 Inleiding

Vier partijen vormen samen de buurtonderneming Westrand, genaamd ViceVersa: SIW, Traverse, AramisAlleewonen en de gemeente Roosendaal. Elk van deze partijen houdt zich bezig met de vraag, op welke manier “vraaggestuurd werken” kan worden verbeterd.

De missie van SIW geeft onder andere aan: Welzijn is meedoen. SIW wil op basis van vragen van burgers of zelf gesignaleerde vragen, mensen activeren of ondersteunen in het meedoen aan de maatschappij. SIW ziet zichzelf hierin de makelaar, die bij elkaar brengt en verbindingen organiseert.

Altijd kansrijk, niemand staat alleen. Daar staat Traverse voor, mensen (weer) laten participeren in de samenleving, het creëren van kansen voor iedereen, met name voor de kwetsbare groepen in de samenleving. Het voorkomen van een sociaal isolement en het bevorderen van sociale cohesie en daardoor het verbeteren van de kwaliteit van leven. Daar staan de medewerkers en vrijwilligers van Traverse voor klaar. Traverse richt zich op het vergroten van de zelfredzaamheid van mensen en neemt verantwoordelijkheden niet over, mensen blijven zelf de regie houden en nemen zelfstandig beslissingen.

AlleeWonen geeft in haar missie aan dat woningen en ander maatschappelijk vastgoed vooral als middelen worden gezien om mensen perspectief te bieden in de buurten en wijken waar ze wonen. De inbreng van bewoners en de samenwerking met maatschappelijke partners is daarom van groot belang. AlleeWonen ziet het als haar taak te zorgen voor robuuste wijken met een goede leefbaarheid, een krachtige lokale economie en aantrekkelijke voorzieningen.

In het collegeprogramma van de gemeente Roosendaal voor de jaren 2010-2014 “Duurzaam kiezen, samen investeren in de kwaliteit van Roosendaal”, is het thema Vitale wijken en Dorpen benoemd tot het centrale speerpunt van deze bestuursperiode. De belevingswereld van inwoners in wijken en dorpen staat centraal en bewoners krijgen meer zeggenschap. De vraag van bewoners en het aanbod van de gemeente worden met elkaar verbonden en in balans gebracht. In Westrand ligt de focus op de integrale aanpak van de sociale problemen en de buurtonderneming.

In Westrand zijn veel organisaties werkzaam om wijkvernieuwing tot stand te brengen en voor bewoners een duurzaam woon- en leefklimaat te creëren. Een wijk waarin bewoners zich thuis voelen, zich kunnen ontplooien, waarin ruimte is voor creativiteit en waarin ze kunnen blijven wonen, ook als zich een behoefte aan begeleiding, ondersteuning of zorg voordoet.

In opdracht van de bestuurders van de Gemeente Roosendaal, Aramis AlleeWonen, SIW en Traverse is in augustus 2009 een position-paper opgeleverd met als titel “Buurtonderneming Westrand, Het is druk in de wijk!’. Er zijn uiteenlopende projecten in uitvoering door allerlei organisaties met hun eigen ambities en doelen. De notitie geeft inzicht in de wijkontwikkeling van Westrand met daarin de ambities en een concreet uitvoeringsvoorstel van alle betrokken partijen om te komen tot de start van een maatschappijgedreven buurtonderneming. Vanuit deze ondernemingsvorm met een gemeenschappelijke visie, ambitie en opdrachtsturing krijgt de wijk de extra impuls die ze nodig heeft.

Op 8 april 2010 ondertekenden de gemeente Roosendaal, Aramis AlleeWonen, SIW en Traverse de samenwerkingsovereenkomst voor de buurtonderneming Westrand, met als bijlage het implementatieplan. De vier initiatiefnemers bundelden hun krachten in Westrand om de samenwerking van organisaties in de wijk te versterken, zodat efficiënter en vooral effectiever op ideeën en vragen van bewoners op het gebied van ‘wonen, welzijn en zorg’, ‘woonomgeving’, ‘wonen, leren, werken’ en ‘sport, recreatie en cultuur’ wordt ingespeeld.

Een van de eerste taken die ViceVersa kreeg, was het vergroten van de betrokkenheid van bewoners. Het Bewonersplatform is een belangrijke schakel tussen organisaties en bewoners in de wijk. Het Bewonersplatform is sinds de zomer van 2011 medeopdrachtgever van de buurtonderneming.

De buurtonderneming heeft een pilotstatus van drie jaar (2010 tot en met 2012), waarvan alle samenwerkende partijen kunnen leren en de ruimte hebben om de komende jaren te groeien in de nieuwe rol. Feitelijk is de Buurtonderneming Westrand, genaamd ViceVersa, na een voorbereidende fase van ongeveer een half jaar van start gegaan. De locatie aan de Gerard Doustraat is op 28

oktober 2010 geopend. In 2011 heeft ViceVersa onder andere samen met de gemeente een wijkperspectief voor de wijk Westrand geschreven. Dit is gebeurd in nauwe samenwerking met Traverse, SIW, AramisAlleewonen, het Bewonersplatform en de Huurdersvereniging, en na consultatie van sleutelfiguren en –organisaties in de wijk. In het wijkperspectief is de buurtonderneming één van de vijf sleutelprojecten.

In september 2011 is de Agenda van Roosendaal (AvR) gepresenteerd, een totaalpakket van ombuigen, vernieuwen en investeren. Door de ombuigingen kijkt de gemeente Roosendaal kritisch naar wat we als gemeente doen en hoe we het doen. Zo ook binnen het hervormingsgebied Vitale wijken en dorpen. In de AvR is aangegeven dat de gemeente Roosendaal investeert in vernieuwende samenwerkingsvormen. De buurtonderneming Westrand is hierbij als voorbeeld genoemd.

Ook Traverse, SIW en AramisAlleewonen krijgen vanaf 2012 met besparingen en hervormingen te maken.

Op basis van de geplande hervormingen en bezuinigingen, is voor de gemeente de vraag actueel of de pilot Vice Versa voldoende aanknopingspunten biedt om de gemeentelijke bijdrage hieraan voort te zetten. Om dat te kunnen beoordelen, is – anders dan bij de aanvang voorzien – besloten tussentijds een evaluatie “light” uit te voeren. Niet als hoofddoel, maar wel hieraan gerelateerd, is het zinvol om te bezien in hoeverre de ervaringen met Vice Versa vertaalbaar zijn naar andere wijken. Omdat daarbij niet alleen de situatie van Vice Versa zelf, maar ook die van de situatie in de andere wijken een essentiële rol speelt, kan deze vraag binnen het kader van de nu voorliggende evaluatie niet volledig beantwoord worden.

Afbakening en aanpak evaluatie

Afbakening
De evaluatie richt zich op de volgende onderwerpen:

- Het belang van de buurtonderneming, de gestelde doelen en de gerealiseerde resultaten (bezien vanuit verschillende perspectieven: opdrachtgever, partner, uitvoerder en bewoner);
- De wijze waarop de buurtonderneming invulling heeft gegeven aan de vier benoemde rollen:
    - *Aanjager van ontwikkelingen;*
    - *Initiator van ontmoeting en verbinder;*
    - *Bedenker van (nieuwe) vormen van communicatie met bewoners en organisaties;*
    - *Stimulator en facilitator van een nieuwe rol en positie van bewoners;*
- De samenwerking binnen de buurtonderneming tussen SIW, Traverse, Aramis AlleeWonen en de gemeente Roosendaal en tussen de buurtonderneming en overige partners in de wijk;
- De toekomst van de buurtonderneming (waaronder het inverdieneffect, een eventuele bijstelling van de doelen en mogelijke ontwikkelingsrichtingen).

Vanwege de tijdsdruk is de reikwijdte van de tussentijdse evaluatie beperkt. Daarom wordt geadviseerd om eind 2011/voorjaar 2012 te starten met een uitgebreide evaluatie. Deze uitgebreide evaluatie kan zowel breder (meer onderwerpen) als dieper (inzoomen op de onderwerpen) worden ingezet. De resultaten van deze uitgebreide evaluatie kunnen onder andere worden gebruikt voor de verdere vormgeving en invulling van de buurtonderneming. Dan kan worden bezien of de buurtonderneming in 2012 kan worden vertaald naar de wijken Kortendijk, Langdonk, Kroeven en Kalsdonk, zoals benoemd in de Agenda van Roosendaal.

Aanpak
Deze evaluatie is uitgevoerd op basis van een documentenanalyse en interviews. Het team van opdrachtgevers, de wethouder, een partner in de wijk, uitvoerders, een bewoonster, het bewonersplatform, en het team Vice Versa zijn geïnterviewd.

De bestudeerde documenten en een lijst van geïnterviewden zijn als bijlage opgenomen.

Opbouw van het rapport
Voorafgaand aan deze inleiding, is een managementsamenvatting met conclusies over het functioneren van de buurtonderneming (tot en met september 2011) en zijn aanbevelingen gegeven voor de toekomst.

De hierboven beschreven onderwerpen komen in aparte hoofdstukken (hoofdstukken 2 tot en met 5) aan de orde. In elk hoofdstuk komt het volgende aan de orde:
- De resultaten van de documentenanalyse;
- De resultaten van de interviews.

2 Het belang van de buurtonderneming

- ***Aanleiding om buurtonderneming op te zetten***

Documentenanalyse
In Westrand zijn veel organisaties werkzaam om wijkvernieuwing tot stand te brengen en voor bewoners een duurzaam woon- en leefklimaat te creëren. Een wijk waarin bewoners zich thuis voelen, zich kunnen ontplooien, waarin ruimte is voor creativiteit en waarin ze kunnen blijven wonen, ook als zich een behoefte aan begeleiding, ondersteuning of zorg voordoet.

Veel partijen zetten zich in Westrand in voor versterking van de leefbaarheid, zowel op sociaal als fysiek vlak. Maar werken die partijen voldoende samen? Is er regie? En vooral: staat de vraag uit de wijk voorop?

Om wijk- en vraaggericht te werken, is het goed om zoveel mogelijk partijen daadwerkelijk samen, en in de wijk, te laten opereren, was het basisidee achter de pilot. Dan kan op twee manieren: eerst alles voor alle betrokken inwoners en partijen volledig op papier zetten en in afspraken gieten, en dan van start gaan. Of: gewoon beginnen, met een paar grote partijen, en dan zien of via concrete resultaten en een “zwaan-kleef-aan” effect langzaam maar zeker de samenwerking kan worden verbeterd en uitgebreid. Voor de laatste vorm is gekozen.

Analyse van de interviewresultaten
Aan de geïnterviewden is allereerst de vraag voorgelegd wat volgens hen de aanleiding is geweest voor het opzetten van de buurtonderneming. Het merendeel van de geïnterviewden ziet de grote hoeveelheid organisaties die actief zijn in de wijk Westrand en een gebrek aan samenwerking tussen die organisaties als belangrijkste aanleiding. Ruim 50 organisaties zijn actief in Westrand. Deze organisaties werken zoals gezegd onvoldoende samen en hun werkzaamheden vertonen vaak overlap.

Zowel vanuit de opdrachtgevers als vanuit een uitvoerende partij wordt aangegeven dat de partijen SIW, AramisAlleeWonen en Traverse het initiatief hebben genomen om samen iets aan de overlap te doen en het aanbod meer te stroomlijnen. De gemeente is hier vervolgens op eigen verzoek bij aangesloten.

In een aantal interviews wordt gesteld dat het grote aantal organisaties, dat actief is in de wijk gepaard gaat met veel bureaucratie. De verschillende organisaties zouden efficiënter en effectiever moeten samenwerken.

Diverse geïnterviewden geven bovendien aan dat de communicatie tussen zowel organisaties onderling als tussen organisaties en bewoners veel te wensen overlaat. Communicatielijnen moeten korter en bewoners hebben volgens de geïnterviewden behoefte aan een duidelijk aanspreekpunt.

Vanuit onder meer het team van ViceVersa en door een uitvoerende partij wordt ook als aanleiding genoemd dat inwoners te weinig invloed hadden op de keuzes die in de wijk gemaakt worden. Volgens deze geïnterviewden was het de bedoeling om meer zicht te krijgen op de wensen van bewoners en om de bewoners ook meer te betrekken en waar mogelijk te laten bijdragen aan de eigen wijk.

- ***Het doel van de buurtonderneming***

Documentenanalyse
In de samenwerkingsovereenkomst is opgenomen dat de gemeente Roosendaal, Traverse, Aramis AlleeWonen, SIW en de bewoners van de wijk Westrand gaan samenwerken aan een blijvend leefbare en veilige wijk. De buurtonderneming heeft een pilotstatus van drie jaar, waarvan alle samenwerkende partijen kunnen leren en de ruimte hebben om de komende jaren te groeien in de nieuwe rol. De vorm en het takenpakket voor de buurtonderneming laat ruimte voor nieuwe initiatieven en ondernemerschap. De thema’s waar partijen, in het kader van de buurtonderneming, gezamenlijk aan werken zijn:
- Fysiek-sociaal: openbare ruimte; Schoon-Heel- Prettig-Veilig-Gezond;
- communicatie: verbeteren van de reputatie, identiteit van de wijk zichtbaar maken;

- Sociaal-economisch: positieve ontwikkelingen in gezinsinkomen en scholingsgraad, ontwikkelen van het winkelcentrum tot een dynamisch wijkknooppunt, beperken van de in- en uitstroom van bewoners;
- Sociaal-cultureel: een hogere mate participatie van bewoners, bewoners accepteren nieuwe verantwoordelijkheden;
- Sociaal-educatief: versterken mogelijkheden voor opleiding, werk, inkomen, toekomstperspectief voor bewoners en kinderen;
- Sociaal: individuele belangenbehartiging, contacten met instanties die er toe doen;
- Sociaal-maatschappelijk: aanpak van eenzaamheid; 'achter-de-voordeur' projecten.

In het implementatieplan is als doel voor de buurtonderneming geformuleerd:
- het verbeteren van de leefbaarheid in Westrand;
- efficiëntere inzet in de wijk, afgestemd op de vragen en behoeften van bewoners.

In het wijkperspectief is de buurtonderneming benoemd als één van de vijf sleutelprojecten. Buurtonderneming Westrand: samen werken aan leefbaarheid: versterken van de samenwerking tussen bewoners en organisaties, en tussen organisaties onderling. De gemeente Roosendaal, AramisAlleeWonen, SIW en Traverse werken samen in de Buurtonderneming ViceVersa. ViceVersa is een belangrijke aanjager, initiator en verbinder van activiteiten die tot versterking van de leefbaarheid leidt. Het St. Elisabeth verzorgingstehuis werkt zowel zelfstandig als in samenwerking met ViceVersa aan het verbeteren van de betrokkenheid van bewoners bij zorg en andersom, bijvoorbeeld via “dagarrangementen”. Het Bewonersplatform is een belangrijke schakel tussen organisaties en bewoners in de wijk. Zij wordt uitgenodigd medeopdrachtgever van de buurtonderneming te worden.

Analyse van de interviewresultaten
Het doel van de buurtonderneming betreft volgens de meeste geïnterviewden enerzijds de organisaties en anderzijds de bewoners.

Enerzijds moet de buurtonderneming er toe leiden dat de organisaties meer vraaggericht en oplossingsgericht gaan werken en dat ze beter gaan samenwerken. Vanuit het team van opdrachtgevers wordt in dit kader ook gesproken van het “ontdubbelen en ontvlechten” van de organisaties en hun werkzaamheden. Hierbij is het ook van belang dat de bureaucratie verminderd wordt, dat de communicatielijnen korter worden en dat de organisaties efficiënter gaan werken. Voor bewoners betekent dit ook dat het aanbod duidelijker en overzichtelijker wordt. Het is de bedoeling dat zij voortaan één aanspreekpunt hebben. De buurtonderneming kan hierbij fungeren als een tussenschakel tussen organisaties en inwoners en kan zo ook de samenwerking tussen organisaties en inwoners verbeteren.

Anderzijds zou de buurtonderneming ook moeten resulteren in meer bewonersparticipatie. Het is van belang om bewoners te betrekken bij de activiteiten in de wijk. De buurtonderneming zou inwoners duidelijk moeten maken dat ze invloed kunnen hebben op de keuzes die in hun wijk gemaakt worden. Als de buurtonderneming bewoners activeert om een bijdrage te leveren, dan kunnen bewoners en organisaties samen de leefbaarheid in de wijk verbeteren.

- ***In hoeverre zijn doelen gerealiseerd***

Documentenanalyse
Kwantitatief: In de samenwerkingsovereenkomst zijn de doelen ook kwantitatief uitgedrukt (leefbaarheidsindicatoren wijkatlas). Sinds de nulmeting zijn geen nieuwe cijfers bekend. We kunnen dus geen conclusies trekken over de ontwikkeling. Sowieso is het directe effect van de activiteiten van de buurtonderneming op deze indicatoren niet aantoonbaar.

Kwalitatief: de voortgang van activiteiten van de buurtonderneming Westrand is door ViceVersa vastgelegd in zes voortgangsverslagen. De twee meest recente verslagen zijn uitgangspunt voor deze tussentijdse evaluatie en in de bijlage opgenomen.

In de meest recente voortgangsrapportage zet ViceVersa haar resultaten af tegen de doelen: grotere invloed van bewoners op de keuzes voor de wijk en ontbureaucratisering/ontdubbelen. Ook kwamen succes- en faalfactoren naar voren.

Resultaten m.b.t. het vergroten van de invloed van de bewoners op de keuzes voor de wijk:

- Bewoners konden deelnemen in het proces om te komen tot een wijkperspectief en wijkactieplan 2012. Daar is relatief weinig gebruik van gemaakt. Bij de organisaties die hebben deelgenomen is in belangrijke mate instemming over het Wijkperspectief;
- Netwerk ViceVersa wordt steeds groter. Steeds vaker zitten inwoners om tafel met medewerkers en partners in een vroegtijdig stadium en oefenen dan al invloed uit;
- Burgerkracht neemt toe. Waar welzijnswerk nieuwe stijl is ingevoerd ontstaan “ineens” veelbelovende initiatieven van bewoners (Wijkfeest, jongerenproblematiek, speelterrein Anthonie van Dijckstraat, tijdelijke invulling Permekeplein, tijdelijke invulling Titus Brandsmastraat). Het is voor de medewerkers van ViceVersa ook een leerproces. Waar helpen we wel bij en waar niet. Het is ontdekken hoe het werkt;
- M.b.t. het dienstencentrum: vier vrouwen komen uit hun isolement en zetten hun kwaliteiten in voor het verlenen van (betaalde) diensten in hun eigen wijk;
- M.b.t. schoonmaakbedrijf:
    - Het bedrijf van de inwoners is met hulp van ViceVersa van de grond gekomen. Hoewel het nog niet *floreert* lijkt het levensvatbaar;
    - Beide mannen zijn gekoppeld aan een bewoner die de tijd vrij maakt om de heren computervaardigheden te leren ten behoeve van hun bedrijf;
- M.b.t. jongerenproblematiek:
    - Veel bewoners willen ook echt aan de slag. Ze zijn voor dit onderwerp bereikbaar en aanspreekbaar én er zijn er een aantal die ook echt wat willen doen;
    - We hebben ingangen bij de jongerengroep. Zij erkennen het probleem en willen zelf wat doen;
    - We brengen bewoners in hun kracht zodat de professionals wel moeten gaan luisteren;
- M.b.t. taalcursussen voor allochtone Nederlanders:
    - Een viertal bewoners (aanbieders) die vanuit eigen ervaringen meedenken over een andere opzet;
- De buurtcoaches worden gehoord en voelen zich serieus genomen en gewaardeerd (en belangrijk). Hun signalen worden opgepakt;
- M.b.t. Illegale stort- en zwerfvuil:
    - Klagende bewoners zijn onderdeel geworden van de aanpak. Blijft lastig hen een rol te blijven geven;
    - Enkele van de ideeën van bewoners gaan gehonoreerd worden;
    - Buurtcoaches maken verzamellijsten van zaken die opgeruimd moeten worden, zodat vuil ook snel opgeruimd kan worden;
- In de praktijk blijken niet zoveel inwoners geïnteresseerd te zijn voor onderwerpen als de relatie tussen Westrand en Stadsoevers. Regelmatig kreeg de buurtonderneming de toezegging van mensen naar een bijeenkomst te zullen komen, terwijl ze uiteindelijk toch afzegden of niet kwamen opdagen. De inbreng van bewoners tijdens de huiskamerdialoog was goed;
- In een huiskamerdialoog over Stadsoevers is de vraag gesteld om aan de voorkant van de besluitvorming te mogen zitten in plaats van te reageren op gedane voorstellen. Maar dan moet er wel voldoende belangstelling zijn om dit voor elkaar te krijgen;
- M.b.t. speelveld Anthonie van Dijckstraat:
    - Eigen initiatief van bewoners gestimuleerd en geholpen doel te bereiken;
    - Bewoners hadden een andere mening over de hoogte van het hekwerk. Zij hebben in onderling overleg besloten dat het hekwerk hoger geplaatst werd dan de gemeente van plan was;
    - Kinderen hebben meegewerkt aan het plaatsen van het hekwerk en zijn er apetrots op. Ze waken over het hek en willen ervoor zorgen dat niemand het kanpot maakt.
- Tijdelijke en permanente inrichting Permekeplein en Titus Brandsmastraat:
    - Veel bewoners zijn betrokken bij hun buurt en willen er een rol in spelen. De buurtonderneming blijft hen betrekken bij het maken van keuzes en de uitvoering van activiteiten en projecten.

Resultaten m.b.t. samenwerking en ontbureaucratisering:

- Medewerkers van ViceVersa kennen elkaars organisaties en doen ook elkaars werk.
- M.b.t. pilot wijkzorgteam:

Het besef dat de huidige werkwijze niet goed is, is door ViceVersa gecommuniceerd. Focus van partijen in de hulpverlening ligt te vaak ***niet*** op de inwoners, maar op het aanbod en dit leidde tot grote problemen. Het is de bedoeling om in januari te starten met een pilot van een wijkzorgteam. Het aantal organisaties dat daaraan wil meewerken, bedraagt op dit moment al circa tien: Zuidwester, Don Bosco, MEE, Schoolmaatschappelijk Werk, Traverse, Aramis, CJG, GGZ, SIW. Ook is er de bereidheid om gewoon te beginnen als er een behoorlijke basis is en pas later een en ander met elkaar te regelen. De opgedane ervaringen kunnen dan in de overeenkomst worden meegenomen.

    - M.b.t. dienstencentrum:
    - Waar bij het opstarten van een Schoonmaakbedrijf door inwoners uit Westrand het Starterscentrum nog alleen doorverwees, is zij nu belangrijke partner in het project. Datzelfde geldt voor de vele andere partijen (gemeente, KvK, UWV en andere partijen) die hulp aan startende ondernemers verlenen.
    - Het Starterscentrum gebruikt dit project als pilot om een beter beeld te krijgen van de knelpunten waar startende ondernemers allemaal tegenaan lopen.
    - Inzicht bij verschillende partijen dat een integrale aanpak vanuit de potentiële ondernemers moet worden gehanteerd.
- M.b.t. jongerenproblematiek:
    - De wijkagent en jongerenwerker willen heel graag meedoen. Voor de rest is het besef dat er iets moet gebeuren, maar er is nog geen of nauwelijks actie.
    - Adviezen worden gegeven met de beste bedoelingen, vanuit de systeemwereld. De buurtonderneming heeft die afstand nog niet kunnen overbruggen.
- M.b.t. taalcursussen voor allochtone Nederlanders:
    - Het besef bij drie organisaties dat het echt anders moet.
    - De buurtonderneming realiseert zich dat de andere 9 organisaties het vooral bij het aanbodgerichte willen houden. In situaties waarbij de buurtonderneming een rol vervult, verwijst de buurtonderneming niet naar hen door.
- M.b.t. buurtcoaches:
    - De informele contacten tussen alle disciplines zijn in omvang sterk gegroeid. Er wordt van alles bereikt door mensen die de ruimte opzoeken om dingen mogelijk te maken.
- M.b.t. Illegale stort- en zwerfvuil:
  De werkwijze is grondig aangepast. Er is een bijna directe lijn tussen de signaleerders (vaak buurtcoaches, maar ook huismeester) en degene die opruimt. Daarna volgt de formele afhandeling om aan de regels van de organisaties te voldoen. Het loopt (nog steeds) goed.
- ViceVersa heeft alleen invloed door te overleggen en aan te sluiten bij organisaties om het van daaruit anders te organiseren.
- M.b.t. speelveld Anthonie van Dijkckstraat: goed samengewerkt met de gemeentelijke dienst, die het ook aandurfde om buiten de regels om iets voor elkaar te brengen. Zonder af te wijken van die regels zou het project niet hebben kunnen slagen.
- Tijdelijke en permanente inrichting Permekeplein en Titus Brandsmastraat:
  Nieuw dat de bewoners echt de keuze gaan bepalen en verantwoordelijkheid krijgen voor de uitvoering.

Overige opmerkingen:

- Communicatie: de reacties op de nieuwsbrief van ViceVersa zijn goed. ViceVersa heeft het idee dat partners begrijpen wat ViceVersa doet.
- Wijkfeest: Anders georganiseerd dan vorig jaar. Bewoners hebben zelf initiatief genomen en regie genomen. Op basis van welzijnswerk nieuwe stijl hebben zij veel zelf gedaan. Tijdens het wijkfeest hebben 50 bewoners uit de wijk geholpen.
- Het gereserveerde budget van de buurtonderneming is nog niet aangesproken. Initiatieven kunnen tot nu vaak uit lopende budgetten worden betaald, c.q. er is geen budget voor nodig.

Activiteiten in de nabije toekomst:

- ViceVersa heeft een Bedrijfsplan (Jaarplan 2011) opgesteld. Hierin is geen rekening gehouden met de inzet van de gemeente. Het Team van Opdrachtgevers heeft het bedrijfsplan vastgesteld. Het team werkt nu aan de uitvoering. Tijdens de Teamdag op 21 juni 2011 is stilgestaan bij de uitvoering ervan. Nagenoeg alle activiteiten zijn inmiddels opgepakt.
- In oktober komt er een nieuwe nieuwsbrief
- De website komt er aan. De tijd die er voor nodig is die online te krijgen gunt de buurtonderneming zich onvoldoende.
- Wijkhuis van de toekomst:
  Het bestuur van het wijkhuis zoekt naar een nieuwe functie voor het wijkhuis. Het bestuur organiseert in samenwerking met ViceVersa een ontwikkelgroep bestaande uit actieve bewoners, verenigingen, startende wijkondernemers, bewonersplatform om het wijkhuis nieuw leven in te blazen en het een huis van de wijk te maken.

Analyse van de interviewresultaten

De meeste geïnterviewden zijn vrij positief over de werkwijze van de buurtonderneming en over wat de buurtonderneming tot op heden heeft bereikt. Het doel is nog niet gerealiseerd, maar er zijn wel belangrijke stappen gezet.

Een lid van het team van opdrachtgevers stelt dat het vraag- en oplossingsgericht werken vorm begint te krijgen. Het ontdubbelen en ontvlechten vraagt volgens deze geïnterviewde een langere adem, hiertoe moeten structuren worden doorbroken.

Het team van ViceVersa geeft aan dat ze het afgelopen jaar hard gewerkt hebben aan het opzetten en uitbreiden van het netwerk met professionals. Hierbij heeft ViceVersa zich met name gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen de partijen in de buurtonderneming en met de partijen daarbuiten. Volgens het team van de buurtonderneming heeft dit ervoor gezorgd dat wijkprofessionals elkaar directer en makkelijker kunnen vinden en dat ze zo ook sneller kunnen schakelen om bewoners efficiënt te helpen.

Er worden tijdens de interviews enkele voorbeelden gegeven van een verbeterde samenwerking tussen de organisaties. Zo geven diverse geïnterviewden aan dat de buurtonderneming heeft gezorgd voor een verbeterde afhandeling van klachten over illegale stort. De communicatielijnen zijn op dit gebied korter geworden. Andere voorbeelden die gegeven worden zijn de samenwerking met het Starterscentrum en de vorming van een netwerk van taalaanbieders in Westrand. Een ambitie voor de toekomst die diverse malen genoemd wordt is het vormen van een wijkzorgteam.

Diverse geïnterviewden geven aan dat het vergroten van de bewonersparticipatie een lastige opgave is, waar veel tijd voor nodig is. De buurtonderneming wordt door de meeste geïnterviewden als vrij laagdrempelig beschouwd. Bewoners beginnen de buurtonderneming te kennen en binnen te lopen, alhoewel het hierbij wel vaak om dezelfde personen gaat. De huiskamergesprekken worden in dit verband vaak genoemd en meerdere geïnterviewden geven aan dit een goed initiatief te vinden.
Het team van ViceVersa werkt volgens het “voor wat hoort wat” principe. De buurtonderneming vraagt bewoners om zelf een bijdrage te leveren. Op die manier bied je mensen perspectief. De teamleden vinden dit een prettige aanpak.

De geïnterviewden geven diverse voorbeelden van projecten die succesvol zijn geweest in termen van bewonersparticipatie. Zo geven meerdere geïnterviewden aan dat de buurtonderneming succesvol is geweest in het ondersteunen van enkele startende ondernemers die een onderneming ten dienste van de eigen wijk wilden opzetten. Voorbeelden die enkele malen genoemd worden zijn een strijkservice en een administratiekantoor. Een ander voorbeeld van een succesvol project dat in dit kader enkele malen genoemd wordt is de plaatsing van een hekwerk bij een speelvoorziening.

- ***Wat van invloed was op de realisatie***

Documentenanalyse
Succes- en faalfactoren:
- Aanlooptijd was nodig om het team ViceVersa op te bouwen;
- Het is niet eenvoudig mensen te mobiliseren voor onderwerpen die voor hen belangrijk zijn (!!!) op langere termijn. Waar activiteiten dicht bij hen staan lukt dat vrij snel, het "voor wat, hoort wat" principe wordt daarbij succesvol toegepast;
- Waar resultaten worden geboekt in de samenwerking, moeten medewerkers vaak "ondeugend" zijn en niet precies de regels van organisaties volgen. Dat geldt voor de deelnemende partners in ViceVersa, maar ook voor andere partijen (onder andere hulpverlening);
- Er is een flinke aanlooptijd nodig om een flink netwerk te krijgen en veel mensen te activeren. Bewoners moeten weer het vertrouwen krijgen dat hun ideeën er toe doen;
- Nog steeds is de vacature van de gemeente niet vervuld;
- Het is moeilijk prioriteiten te stellen omdat er zoveel kansen zijn. Voor 2012 gaat de buurtonderneming wel prioriteren. De buurtonderneming wil medewerkers van de deelnemende organisaties meer laten doen dan tot nu. Dan moet wel worden toegestaan dat we (soms) inbreken op de werkplanning;
- Het communiceren met de wijk schiet er soms bij in. Dit is nadelig voor de profilering van de buurtonderneming in de wijk en de bewoners krijgen daardoor te weinig informatie.

Analyse van interviews
Een eerste succesfactor is dat de teamleden van ViceVersa inmiddels goed op elkaar zijn ingespeeld. Hier is veel tijd en moeite in geïnvesteerd. Inmiddels kunnen de teamleden indien nodig ook werkzaamheden van elkaar overnemen. Enkele geïnterviewden zeggen dat er sprake is van een enthousiast en gedreven team. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat het ook goed en belangrijk is dat de teamleden van de buurtonderneming in staat zijn om los te komen van de koker van de eigen organisatie. Resultaten worden vaak juist bereikt doordat de betrokken personen zich niet helemaal aan de regels van de eigen organisatie houden en doordat ze hun nek durven uitsteken.

Het team van ViceVersa is van mening dat het "voor wat hoort wat" principe ook belangrijk is voor het slagen van de buurtonderneming. De buurtonderneming helpt bewoners, maar neemt het probleem niet van hen over.

Een andere factor die volgens geïnterviewden bepalend is voor het succes van de buurtonderneming is dat de buurtonderneming verschillende partijen bij elkaar brengt. Partijen komen via de buurtonderneming vaker met elkaar in contact, ze zitten dichter bij elkaar en kunnen sneller schakelen.

Tijdens enkele interviews wordt gezegd dat de doelen van de buurtonderneming wellicht te ambitieus zijn om op deze relatief korte termijn te realiseren. De buurtonderneming heeft meer tijd nodig om de relatie met bewoners en professionals verder uit te bouwen en moet de kans krijgen om zich waar te maken.

Het merendeel van de geïnterviewden is van mening dat de gemeente op uitvoerend niveau niet voldoende vertegenwoordigd is in ViceVersa. Dit wordt als een groot gemis gezien. De gemeente heeft niet de regierol op zich genomen en is onvoldoende betrokken bij de buurtonderneming. Een gevolg hiervan is ook dat het team van ViceVersa niet één specifieke contactpersoon heeft bij de gemeente en dat telkens opnieuw een ingang bij de gemeente gezocht moet worden. Door het ontbreken van de gemeente in het team, mist ook de kennis, deskundigheid en het netwerk binnen de gemeentelijke organisatie. Een gevolg hiervan is dat individuele problemen van bewoners onvoldoende vertaald worden naar vraagstukken op beleidsniveau. Deze vertaling zou wel plaats moeten vinden, om er voor te zorgen dat binnen de achterliggende organisaties ook aan structurele verbeteringen kan worden gewerkt.

Vanuit onder meer het team van ViceVersa en een partner in de wijk wordt aangegeven dat bureaucratie een grote belemmering vormt voor het bereiken van resultaten. Het is vaak lastig om door bestaande procedures en netwerken heen te komen om iets te bereiken. Problemen worden dikwijls doorgeschoven naar een andere organisatie, waar er vervolgens weinig of niks mee gebeurt.

Het is belangrijk dat er een probleemeigenaar is die zich verantwoordelijk voelt en die resultaten boekt. Deze rol vervult ViceVersa.

Vanuit het team van opdrachtgevers wordt opgemerkt dat het belangrijk is dat er meer focus komt in het werk van de buurtonderneming. Het gevaar is dat de buurtonderneming de neiging heeft om zich met alles te bemoeien.

Teamleden van ViceVersa geven aan dat het vaak lastig is om inwoners te mobiliseren voor onderwerpen met een lange termijn. Ze zijn vaak makkelijker te mobiliseren voor onderwerpen die dichterbij staan.

- ***Opbrengst buurtonderneming voor burger***

Analyse van interviews
Enkele geïnterviewden zijn van mening dat er meer tijd nodig is voor de bewoners echt kunnen gaan profiteren van het werk van de buurtonderneming.

Diverse geïnterviewden geven aan dat er door de komst van de buurtonderneming meer structuur en duidelijkheid is gekomen in het aanbod van organisaties. Uiteindelijk zou dit er toe moeten leiden dat bewoners echt één duidelijk aanspreekpunt hebben in de wijk. Dit is nog maar ten dele gerealiseerd.

Een belangrijke opbrengst van de buurtonderneming voor bewoners is dat zij meer invloed krijgen op keuzes die gemaakt worden in de wijk. Bewoners worden meer betrokken bij zaken en hierdoor worden ze ook trots op hun wijk. Het is dan ook belangrijk er voor te zorgen dat bewoners mee gaan doen. Vaak hebben bewoners een duwtje in de rug nodig, zodat ze het uiteindelijk zelf kunnen.

Een concreet voorbeeld van wat de buurtonderneming voor bewoners bereikt heeft is dat het ophalen van illegale stort en zwerfvuil nu veel efficiënter geregeld is. Ook het wijkzorgteam dat de buurtonderneming wil gaan oprichten wordt als voorbeeld genoemd.

- ***Relatie locatie buurtonderneming en functioneren buurtonderneming***

Documentenanalyse
De ambiance van de huiskamer zorgt in de praktijk steeds voor een open, positieve en constructieve sfeer.

Analyse van interviews
De meeste geïnterviewden zijn van mening dat een woonhuis als locatie bijdraagt aan laagdrempeligheid. Dit wordt dan ook als een voordeel gezien van de huidige locatie van de buurtonderneming. Ook de inrichting van de buurtonderneming als woonkamer draagt volgens geïnterviewden bij aan die laagdrempeligheid.

Enkele geïnterviewden zijn van mening dat het vanwege het slechte imago van het wijkhuis goed is, dat de buurtonderneming elders gevestigd is. Ook wordt gesteld dat het wijkhuis gezien werd als een plaats die alleen bedoeld was voor “mensen met problemen”.

Vanuit het team van opdrachtgevers wordt opgemerkt dat het vanwege formele belemmeringen (openstellingtijden van het buurthuis, beperkingen op zelfstandig/eigen gebruik, eisen bouwvergunning en bijbehorende kosten wanneer eigen ingang zou worden gecreëerd) en het imago van het wijkhuis (onveilige uitstraling, sommige mensen zijn bang er te komen) in de wijk Westrand geen optie was om de buurtonderneming te vestigen in het wijkhuis.

Eén van de leden van het team van opdrachtgevers stelt dat de buurtonderneming eigenlijk niet thuishoort in een woonhuis. Ontmoeting is belangrijk als basis voor veel ontwikkelingen. Een woonhuis is volgens deze geïnterviewde echter niet geschikt voor ontmoetingen. Deze geïnterviewde ziet de huidige locatie dan ook als een tijdelijke situatie. Een ander lid van het team van opdrachtgevers geeft juist aan dat het de landelijke trend is dat dit soort ondernemingen niet in een kantoor zitten.

3 De vier rollen van de buurtonderneming

ViceVersa werkt op de volgende wijze aan activiteiten die tot versterking van de leefbaarheid leiden:
- als aanjager van ontwikkelingen. Dingen gebeuren niet “vanzelf”. Het neerzetten van een gebouw of het samenbrengen van enkele bedrijven betekent niet dat ook een nieuwe samenwerking automatisch van de grond komt.
- als initiator van ontmoeting en verbinder. Actief opbouwen van een netwerk van bewoners en professionals die actief (willen) zijn voor de wijk.
- als bedenker van (nieuwe) vormen van communicatie met bewoners en organisaties over zaken die de wijk aangaan met betrekking tot onderhoud en beheer, ingrijpende veranderingen in de wijk en nieuwe investeringen.
- als stimulator en facilitator van een nieuwe rol en positie van bewoners. Bewoners nemen en/of krijgen zelf verantwoordelijkheid voor (delen van) de wijk. Voor veel zaken waar voorheen een gemeente of instelling voor zorgden, wordt het belangrijk dat inwoners zelfredzaam zijn. Hiervoor is een cultuuromslag nodig.
- Door het verbreden van ViceVersa via samenwerking met andere in de wijk actieve organisaties, en het ontdubbelen van activiteiten. ViceVersa organiseert de dienstverlening effectiever en efficiënter, door zoveel mogelijk vergelijkbare en overlappende taken van verschillende aanbieders samen te (laten) voegen. De focus ligt op de klant. Medewerkers die “achter de voordeur” komen zijn gericht op een snelle oplossing van problemen van bewoners op sociaal-maatschappelijk, zorg- en welzijnsgebied. Voorop staat altijd “wat kan de bewoner zélf doen.”

Per rol is hieronder aangegeven wat uit de analyse van documenten en interviews naar voren is gekomen. Aan de geïnterviewden zijn de vier rollen van de buurtonderneming voorgelegd. Vervolgens is per rol ingegaan op de invulling van deze rol en eventuele verbeterpunten.

- *Aanjager van ontwikkelingen*

Rol: aanjager van ontwikkelingen. Dingen gebeuren niet “vanzelf”. Het neerzetten van een gebouw of het samenbrengen van enkele bedrijven betekent niet dat ook een nieuwe samenwerking automatisch van de grond komt.

Documentenanalyse:
Deze rol is herkenbaar, denk aan de vele voorbeelden in hoofdstuk 2.

Analyse van interviews:
De geïnterviewden zijn over het algemeen ook van mening dat de buurtonderneming invulling geeft aan deze rol. Een uitvoerende partij is zelfs van mening dat de buurtonderneming *met name* de rol van aanjager oppakt, een andere geïnterviewde meent dat voornamelijk Aramis deze rol heeft opgepakt. Tijdens de interviews zijn bij de rol van aanjager voorbeelden genoemd, waaronder de rol van de buurtonderneming in de ontwikkeling van de Rembrandtgalerij. Volgens een lid van het team van opdrachtgevers geeft de buurtonderneming invulling aan de rol door nieuwe ideeën op te doen en deze terug te koppelen naar professionals.

Een partner in de wijk vertelt dat de buurtonderneming actie onderneemt op kansen en mogelijkheden.

Een teamlid van ViceVersa heeft het gevoel dat de rol van aanjager nog moeizaam verloopt. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat het lastig is om bestaande plannen te beïnvloeden. Een uitvoerende partij geeft aan dat deelname van de gemeente aan juist ViceVersa positieve gevolgen kan hebben voor de besluitvorming.

Leden van het team van opdrachtgevers en teamleden van ViceVersa merken bij de aanjagende rol op dat het vormen van een team veel tijd en energie kost. Nu er een goed team staat en het de buurtonderneming steeds beter lukt om met minder regels te werken, wordt het tijd om de rol van aanjager verder op te pakken.

Volgens een teamlid van ViceVersa treedt de buurtonderneming vaak in eerste instantie op als trekker van een project en nemen andere partijen het project vervolgens over. Hier tegenover staat dat de

coördinator aangeeft dat de buurtonderneming de rol van aanjager nog teveel bij zichzelf legt. Het team heeft moeite om projecten los te laten.

- **Initiator van ontmoeting en verbinding**

Rol: initiator van ontmoeting en verbinder. Actief opbouwen van een netwerk van bewoners en professionals die actief (willen) zijn voor de wijk.

Documentenanalyse:
ViceVersa positioneert zich tussen de professionele organisaties en inwoners. Communiceert met beide, laat bureaucratie zo min mogelijk toe en is slagvaardig. ViceVersa heeft de focus op de inwoners, werkt intensief samen met bewoners en het Bewonersplatform, en heeft het vermogen om goed samen te werken met de professionals en blijft haar onafhankelijke positie houden.
Middelen die hiervoor worden ingezet zijn onder andere huiskamergesprekken, bewonersbijeenkomsten, lunchen bij ViceVersa, actief gesprekken aangaan met individuele bewoners en het voeren van co-makergesprekken (ontmoeten, verbinden, samenwerken) met mensen uit de wijk over allerlei thema's. In de praktijk blijkt ViceVersa steeds laagdrempeliger te worden, bewoners, organisaties en instellingen zijn van harte welkom bij iedere lunch. Samenwerking en ideeën, afstemming en actie komen hier tot stand.

Analyse van interviews:
De geïnterviewden zien dat de buurtonderneming invulling geeft aan deze rol. De buurtonderneming nodigt mensen uit om een actieve rol te vervullen. Volgens de geinterviewden gebeurt dit door het organiseren van bijeenkomsten, huiskamerdialogen en lunchbijeenkomsten. Een geïnterviewde van het bewonersplatform ziet hierin met name de rol van de buurtonderneming.
Het netwerk van actieve bewoners is volgens verschillende geïnterviewden vergroot.

Volgens de coördinator van de buurtonderneming is één van de problemen dat de buurtonderneming te veel doet en wilt. Het team van opdrachtgevers is daarom gevraagd om mee te denken in de prioritering van projecten.

Onder meer vanuit het team van opdrachtgevers wordt aangegeven dat het opbouwen van het netwerk nog volop in ontwikkeling is. Volgens één van deze geïnterviewden kan men niet meer om de buurtonderneming heen. Dit wordt ook onderschreven door een aantal uitvoerende partijen. Een lid van het team van opdrachtgevers is van mening dat niet alle partijen de komst van de buurtonderneming waarderen, zij vragen zich af wat de meerwaarde is van de buurtonderneming.

Eén geïnterviewde is kritisch over het doel van de rol van initiator van ontmoeting en verbinding. Volgens deze geïnterviewde lijkt de rol van initiator van ontmoeting en verbinding een ander woord voor bezuinigingen, onder het mom van 'mensen gaan meer zelf doen'.

- **Bedenken van (nieuwe) vormen van communicatie**
  Rol: bedenker van (nieuwe) vormen van communicatie met bewoners en organisaties over zaken die de wijk aangaan met betrekking tot onderhoud en beheer, ingrijpende veranderingen in de wijk en nieuwe investeringen.

Documentenanalyse:
De vernieuwing van de wijk wordt gedaan voor de bewoners en waar mogelijk door de bewoners. Tussen bewoners en professionals is sprake van wederkerigheid en gelijkwaardigheid. Daarvoor ontwikkelt ViceVersa nieuwe manieren om echt in contact te komen met inwoners. In de voortgangsverslagen staan geen vernieuwende vormen van communicatie beschreven. De buurtonderneming doet wel nieuwe dingen, zoals huiskamerdialogen en het halen van kennis van buiten:

Analyse van interviews:
Meerdere geïnterviewden zijn van mening dat de buurtonderneming invulling geeft aan deze rol en verwijzen naar de huiskamergesprekken, lunches en de inloopbijeenkomsten die de buurtonderneming organiseert. Andere voorbeelden die door geïnterviewden bij deze rol worden genoemd zijn onder andere de aanwezigheid van de buurtonderneming op het wijkfeest, het in gesprek gaan met een aantal bewoners over het omgaan met afval en het kansrijk benaderen van kansarme groepen.

Een lid van het team van opdrachtgevers meent dat deze rol nog onderbelicht is, maar dat de bestaande communicatievormen goed worden benut. Een ander lid van het team van opdrachtgevers merkt op dat het voor de buurtonderneming nog zoeken is op welke wijze deze rol kan worden ingevuld. Volgens de coördinator van de buurtonderneming loopt de buurtonderneming vast in het bedenken van nieuwe vormen van communicatie. Het team van de buurtonderneming wil daarom nieuwe communicatiemethoden leren kennen.

Uit de interviews komen suggesties naar voren, waaronder het oprichten van een digitaal netwerk (social media en website) en het aansluiten op de communicatie die de gemeente faciliteert voor de bewonersplatforms (voor bijv. nieuwsbrieven).

- Stimulator en facilitator van een nieuwe rol en positie van bewoners
Rol: stimulator en facilitator van een nieuwe rol en positie van bewoners. Bewoners nemen en/of krijgen zelf verantwoordelijkheid voor (delen van) de wijk. Voor veel zaken waar voorheen een gemeente of instelling voor zorgden, wordt het belangrijk dat inwoners zelfredzaam zijn. Hiervoor is een cultuuromslag nodig.

Documentenanalyse:
Het “voor wat, hoort wat” principe wordt toegepast, zie voorbeelden van projecten onder hoofdstuk 2.

Analyse van interviews:
De meeste geïnterviewden geven aan dat de buurtonderneming invulling geeft aan deze rol. Bewoners moeten wel wennen aan hun nieuwe rol: ze worden serieus genomen, worden betrokken, krijgen verantwoordelijkheid en denken en doen mee. Aldus diverse geïnterviewden. In deze context wordt ook een aantal keren het motto van de buurtonderneming genoemd: ‘Voor wat, hoort wat’. Een uitvoerende partij meent dat de buurtonderneming uiteindelijk vooral deze rol moet invullen. Het bereiken van deze nieuwe rol en positie van bewoners is moeilijk, aldus een aantal geïnterviewden. Dit komt onder andere door de vele verschillende nationaliteiten in de wijk.

Volgens de bestuurder ligt de kracht van de buurtonderneming in het stimuleren van creativiteit bij anderen. De buurtonderneming moet bewoners laten ervaren dat zij zelf in staat zijn om oplossingen te vinden voor hun vraagstukken.

Voorbeelden die geïnterviewden bij deze rol noemen zijn het onderhoud van de tuin van de buurtonderneming door een school, de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de ontwikkeling van het Permekeplein en de plaatsing van een hekwerk bij het speelterrein aan de Anthonie van Dijckstraat. Eén geïnterviewde noemt ook het stopzetten van jongerenactiviteiten, omdat jongeren niet bij droegen aan deze activiteiten.

Een suggestie die wordt meegegeven door een uitvoerende partij is dat de rol van inwoners duidelijk dient te worden ingekaderd. Bijvoorbeeld in het geval van het onderhoud van het openbaar groen door inwoners.

4 De samenwerking binnen de buurtonderneming en tussen de buurtonderneming en overige partners in de wijk

Per onderdeel is aangegeven wat uit de analyse van documenten en interviews naar voren is gekomen. Op een onderdeel leverde de documentanalyse geen specifieke resultaten op. Voor deze onderdelen geldt dat wordt volstaan met de weergave van de analyse van de interviews.

Samenwerking binnen het team van opdrachtgevers

Analyse van interviews:
Namens de samenwerkende partijen is het Overleg van Opdrachtgevers de opdrachtgever voor de buurtonderneming De buurtonderneming valt onder de directe verantwoordelijkheid van het team van opdrachtgevers. In dit overleg is het management van de gemeenten SIW, Traverse, AramisAlleeWonen en het Bewonersplatform vertegenwoordigd. Het streven is om op basis van consensus tot overeenstemming te komen.

Uit de interviews blijkt dat de teamleden dezelfde doelen en idealen nastreven. De bijeenkomsten zijn inhoudelijk en opbouwend. Men blijft scherp en alert naar de doelstelling en naar elkaar. Het is nodig om bestaande patronen binnen de vier organisaties te doorbreken en andere (nieuwe) manieren van samenwerken te zoeken. De deelnemers aan het overleg zijn individueel verantwoordelijk voor de terugkoppeling naar de eigen organisatie en de interne besluitvorming. Een gemis is volgens het merendeel van de geïnterviewden dat de gemeente sinds februari geen personele bijdrage levert aan team van de buurtonderneming, de inzet op van de gemeente op uitvoerend en voorbereidend niveau wordt gemist, er is daardoor onvoldoende beleidsmatige of organisatorische vertaling van vraagstukken gerealiseerd.

Het doel was om de bewoners via een buurtraad een rol te geven in ViceVErsa. Gedurende de pilotfase zouden in de Buurtraad het bewonersplatform en de huurdersvereniging vertegenwoordigd zijn. Het idee was dat de raad in de praktijk uitgebreid kon worden met actieve bewoners en bewoners die werken aan projecten. De buurtraad is niet opgericht omdat het moeilijk was om een goede afspiegeling van bewoners te vinden en het verschil tussen bewonersplatform en buurtraad kon men niet goed aanduiden. De buurtraad zou een formele status krijgen, het adviseren van het Overleg van Opdrachtgevers bij besluiten aangaande het bedrijfsplan en ontwikkelingsperspectief. Het bewonersplatform heeft de adviserende rol niet opgepakt. De samenwerking met het bewonersplatform verliep moeizaam, voornamelijk door de aanvankelijk sceptische houding van het platform naar de buurtonderneming. Volgens sommige geïnterviewden zag het bewonersplatform de buurtonderneming als een bedreiging. Het bewonersplatform wil zich profileren op dezelfde onderwerpen als de ViceVersa. Om het bewonersplatform meer betrokken te maken, is het platform deelgenoot gemaakt van het team van opdrachtgevers. Dit heeft de samenwerking met het bewonersplatform verbeterd.

Samenwerking op uitvoerend niveau

Documentenanalyse:
Een belangrijke reden voor het oprichten van ViceVersa was dat de organisaties beter onderling gaan samenwerken en beter samenwerken met bewoners. Het vormen van een goed team is daarvoor belangrijk, evenals het begrijpen en kennen van elkaars werkwijze en organisatie en de attitude, durf en lef om vaste werkwijzen los te laten en te vervangen door anderen. Terugblik van het team ViceVersa leert:

- Er staat een goed team. De motivatie en passie zijn erg hoog, het werk is uitdagend en stelt hoge eisen. Iedereen wil hard werken en werkt hard om van ViceVersa een succes te maken.
- Er is dringend behoefte aan bezetting van de positie van de gemeente binnen het team.
- Er komen steeds meer initiatieven van de grond. Ieder project vraagt goede aandacht. De beschikbare tijd blijkt dan toch gering te zijn. Het wordt steeds belangrijker prioriteiten te kiezen. Het Wijkperspectief helpt daarbij.
- Het is onmogelijk weg te blijven van de bureaucratie. Sluit de buurtonderneming in eerste instantie niet aan bij de regels van die organisatie, dan is het moeilijk iets te veranderen. Maar ook binnen ViceVersa moeten het team attent blijven op onnodige regels en teveel overleggen.

- Onderwerpen die we oppakken blijken in de praktijk veel verder te dragen dan alleen Westrand (illegale stort en zwerfvuil in relatie tot procedures behandeling klachten en opruimen van het vuil, de hulpverlening binnen de sociale pijler, en andere)
- ViceVersa wordt steeds meer dé echte partner voor de wijkbewoners. De drempel om bij ViceVersa binnen te lopen is klein. Het team zelf moet meer de wijk in.
- Het is lastig om consequent de focus te hebben op de inwoners van de wijk en de buurtonderneming niet te laten meezuigen in bureaucratische processen.
- Het team van de buurtonderneming heeft ook de ervaringen van andere buurtondernemingen nodig.

Analyse van interviews:
Het team van Viceversa geeft aan dat er nu een goed team staat. Dit is wel een proces geweest wat tijd nodig had. ViceVersa is een enthousiast en gedreven team, de teamleden kunnen buiten de gegeven kaders denken en hebben het lef om keuzes te maken en door te pakken.
Een paar teamleden geven aan dat het moeilijk was om los te komen van de eigen organisatie, je komt soms in een loyaliteitsprobleem. Het is wel nodig om buiten je gebruikelijke rollen te kunnen treden.
Een opdrachtgever geeft ook aan dat onder tijdsdruk het gevaar bestaat dat je weer terugvalt in oude patronen en rollen. Je ziet de worsteling bij de medewerkers van ViceVersa die enerzijds hun reguliere werk hebben bij hun organisatie en anderzijds het werk binnen de buurtonderneming.
Het team van opdrachtgevers ziet de kracht van ViceVersa, de nieuwe manier van werken en het effect daarvan in de wijk. Problemen worden sneller gesignaleerd en opgepakt samen met de bewoners.
Door teamleden en opdrachtgevers wordt aangegeven dat het succes van het team sterk afhankelijk is van de juiste mensen.
Uit de interviews blijkt dat de coördinator een belangrijke factor is in de begeleiding bij de ontwikkeling van het team. De coördinator heeft tevens de rol van coach opgepakt, er wordt gekeken naar de kwaliteiten van de medewerkers. Medewerkers van ViceVersa pakken zaken op waar ze goed in zijn, ook van andere organisaties.

Het team mist de inbreng vanuit de gemeente. Het team van ViceVersa kent de ingangen bij de gemeente en werkt op vele gebieden samen met de gemeente. De samenwerking zou door één specifiek contactpersoon verbeteren. Het kost nu veel tijd om de juiste persoon te vinden.
De inzet van de gemeente is nodig om verbinding te maken tussen ViceVersa en de gemeente, tevens noodzakelijk om de processen te borgen bij de gemeente.

Uitvoerenden buiten het team van ViceVersa zijn in het algemeen van mening dat de samenwerking sinds de komst van de buurtonderneming is verbeterd. Genoemd worden: kortere lijnen, communicatie is verbeterd, vlottere signalering.
Er wordt gewerkt volgens Welzijn Nieuwe Stijl[1]. De oorzaak van het probleem wordt aangepakt door er met verschillende partijen aan te werken, een oplossing te zoeken en het probleem niet te verschuiven.
Door een enkeling wordt aangegeven dat de samenwerking niet echt is veranderd door de buurtonderneming. Contacten lopen nog met dezelfde medewerkers. Een andere geïnterviewde stelt dat de meerwaarde niet bewezen is en vraagt of het niet eenvoudiger te organiseren is met dezelfde resultaten en effecten.
Een minpunt wat door een andere partij wordt aangegeven is dat er nog te veel regelgeving tegenwerkt om zaken te realiseren. Het team van ViceVersa heeft wel de betrokkenheid en wil om samen te werken, maar er is onvoldoende borging bij de betreffende organisaties.

Samenwerking met andere partijen in de wijk

Documentenanalyse:
- De samenwerking tussen Bewonersplatform en Viceversa is sterk verbeterd. Nu al worden gezamenlijke activiteiten uitgevoerd. Zowel vanuit het bewonersplatform als ViceVersa is een positieve attitude ten opzichte van elkaar. Het Bewonersplatform is inmiddels mede opdrachtgever;

[1] Welzijn Nieuwe Stijl gaat er vanuit dat sociaal werkers op de problemen afgaan. Zij helpen vóór en achter de voordeur.

- Verder zijn er diverse contacten met partijen op het niveau van activiteiten. Voorbeeld: pilot wijkzorgteam.

Analyse van interviews:
Door het team van opdrachtgevers wordt aangegeven dat de samenwerking met andere partijen langzaam op gang komt. De buurtonderneming is op zoek hoe je de samenwerking het beste vorm kunt geven. Andere organisaties hebben nog niet de omslag gemaakt om op een andere manier te werken. Je ziet ook argwaan en scepsis bij andere organisaties. Het is niet mogelijk om iedereen direct te betrekken, de kleinschaligheid is ook de succesfactor.

De teamleden van ViceVersa hebben veel contacten met partijen in de wijk. Teamleden brengen hun enthousiasme over bij andere partijen, andere organisaties geven aan ook te willen aansluiten. Het blijft nog moeilijk om andere partijen trekker te maken van activiteiten in de wijk. ViceVersa moet nog veel stimuleren en initiëren.
Door middel van de lunchbijeenkomsten probeert het team van ViceVersa partijen met elkaar in contact te brengen. Deze worden volgens ViceVersa steeds beter bezocht.
ViceVersa wordt steeds bekender in de wijk bij bewoners en professionals.

De andere geïnterviewden geven ook aan dat de signalen over samenwerking positief zijn. Partijen zijn met elkaar in gesprek. Sommigen merken wel op dat het nog zoeken is naar de manier van samenwerken. Het is wel afhankelijk van de persoon en/of de organisatie hoe de samenwerking wordt vormgegeven.

Teamleden van ViceVersa geven aan dat ze van sommige partijen meer inzet in de wijk verwachten. Een belangrijke partij in de wijk is bijvoorbeeld de wijkagent, deze is volgens uitvoerenden te weinig in de wijk aanwezig.

Door de vele problemen en vragen in West, die op de buurtonderneming afkomen is het lastig voor het team van ViceVersa om focus aan te brengen en prioriteiten te stellen. Aan andere partijen wordt ook gevraagd om meer vraaggericht te werken, niet elke partij kan deze omslag maken. Het kost tijd en energie om deze ontwikkeling in gang te brengen. Soms is het nodig een punt achter de samenwerking te zetten en met andere partijen verder te gaan.

Een belangrijke rol in de wijk is weggelegd voor de ondernemers van de Rembrandtgalerij. Het zou de samenwerking tussen ViceVersa en ondernemers vereenvoudigen als deze partij zich zou verenigen.

5 De toekomst van de buurtonderneming

Per onderdeel is aangegeven wat uit de analyse van documenten en interviews naar voren is gekomen. Op een aantal onderdelen leverde de documentanalyse geen specifieke resultaten op. Voor deze onderdelen geldt dat wordt volstaan met de weergave van de analyse van de interviews.

De buurtonderneming houdt zich bezig met belangrijke zaken

Analyse van interviews:
Vrijwel alle geïnterviewden zijn van mening dat de buurtonderneming zich bezig houdt met belangrijke zaken. Volgens de bestuurder heeft de buurtonderneming, of een variant daarvan, de toekomst. De buurtonderneming past in de huidige werkwijze van de overheid. Een lid van het team van ViceVersa vertelt dat ze door de buurtonderneming meer ruimte heeft gekregen om initiatieven van inwoners van de grond te krijgen. Voorheen werd deze ruimte belemmerd door halsstarrigheid van organisaties (met name de gemeente).

Eén geïnterviewde merkt op dat de buurtonderneming te weinig aandacht heeft voor jeugdoverlast en vervuiling in de wijk. Hier staat tegenover dat een lid van het team van ViceVersa opmerkt dat de buurtonderneming bezig is met essentiële zaken die spelen in de wijk zoals de jeugdaanpak en schoon, heel en veilig.

Meerdere partijen geven aan dat de buurtonderneming focus aan dient te brengen, in plaats van alles aan te pakken. Een lid van het team van opdrachtgevers is van mening dat bredere werkafspraken met partijen nodig zijn, zodat onder meer duidelijk wordt wat de buurtonderneming doet en wat andere professionals doen.

Bijstelling doelen buurtonderneming

Analyse van interviews:
De doelen van de buurtonderneming behoeven, volgens vrijwel alle geïnterviewden, geen bijstelling. Een lid van het team van opdrachtgevers geeft aan dat mogelijk wel de rollen bijgesteld dienen te worden. Het bewonersplatform kan, volgens deze geïnterviewde, op een andere manier worden vormgegeven. Een uitvoerende partij geeft aan dat de rol van het bewonersplatform naast de buurtonderneming niet duidelijk is.

Mogelijkheden ter verbetering

Documentenanalyse:
Uit de documentanalyse komt naar voren dat het team van ViceVersa zelf meer de wijk in moet en bewoners actief op moet zoeken. Er is dringend behoefte aan bezetting van de positie van de gemeente binnen het team.

Analyse van interviews:
Op de vraag welke mogelijkheden de geïnterviewde ziet ter verbetering van de samenwerking, antwoorden vrijwel alle geïnterviewden dat de gemeente moet worden toegevoegd aan de buurtonderneming. Hieraan wordt door een lid van het team van ViceVersa toegevoegd dat deze medewerker een groot netwerk binnen de gemeente dient te hebben. Meerdere geïnterviewden zijn van mening dat de gemeente in de buurtonderneming een regierol moet vervullen. Een uitvoerende partij voegt hieraan toe dat deze regierol vorm kan krijgen door het coördinatorschap te beleggen bij de gemeente. Ook verschillende partijen binnen de gemeente zijn van mening dat de gemeente haar betrokkenheid moet waarmaken. De samenwerking vanuit de buurtonderneming vraagt vanuit de gemeente om vertrouwen, sturen op effecten en politiek ondernemerschap.

Een lid van het team van opdrachtgevers verwacht dat de samenwerking verbeterd kan worden door op operationeel niveau zowel een fysiek als een sociaal wijkteam te vormen. Het fysieke team omvat het werk van enkele professionele partijen. Het sociale team is meer een netwerkorganisatie, met veel betrokken partijen. Samenwerken en communiceren tussen partijen in de wijk is volgens deze geïnterviewde een rol voor het samenwerkend team, de buurtonderneming of de wijkmanager in de wijk (afhankelijk van de gekozen vorm). Uiteindelijk vervult de wijkmanager (afkomstig van gemeente of samenwerkingspartners) de rol van de huidige coördinator van de buurtonderneming.

Uitbreiding van de samenwerking

Analyse van interviews:
De geïnterviewden noemen verschillende partijen die betrokken zouden moeten worden bij de buurtonderneming: instellingen gericht op mensen met een beperking (zoals MEE of GGZ), de wijkagent, jeugdzorg, het Centrum voor Jeugd en Gezin, vrijwilligersorganisaties, een huisarts en ouderenzorg. Een aantal van deze partijen (Instellingen die gericht zijn op mensen met een beperking, de wijkagent, het Centrum voor Jeugd en Gezin en ouderenzorg) zijn ieder door meerdere geïnterviewden genoemd als mogelijke partijen in de samenwerking. Een partner in de wijk is van mening dat de burger nog teveel wordt gemist in de huidige samenstelling van de buurtonderneming.

Vanuit de kant van de opdrachtgevers wordt aangegeven dat het belangrijk is de samenwerking niet te groot te maken. De kracht schuilt in een klein team. De samenstelling van het team kan per wijk verschillen. Hierbij wordt aangetekend dat het team moet bestaan uit organisaties en personen die geloven in samenwerken. De huidige samenwerkingspartners zijn volgens een lid van het team van opdrachtgevers de juiste partners om de huidige buurtonderneming voort te zetten en uit te bouwen.

Inverdieneffect van de buurtonderneming

Documentenanalyse:
De meerkosten van de buurtonderneming (beperkt buurtbudget, inzet coördinator, huur ruimte in Westrand, bedrijfskosten) worden de eerste drie jaar gedekt uit het budget Majeure Opgave Leefbare Wijken en Dorpen (jaarschijf 2010), uit een financiële bijdrage van Aramis, uit subsidie van de provincie en uit de personeelsinzet van de betrokken partijen. Een van de opdrachten aan de coördinator is om in 3 jaar het inverdieneffect van de buurtonderneming aan te tonen, zodat deze daarna zonder extra bijdragen kan worden gecontinueerd.

Analyse van interviews:
Dit onderdeel is alleen voorgelegd aan de buurtcoördinator en leden van team van opdrachtgevers.

De geïnterviewden reageren verdeeld op de vraag of het haalbaar is om de buurtonderneming zonder extra bijdragen te continueren. Twee geïnterviewden zijn van mening dat de buurtonderneming (extra) geld kost. Hieraan voegt één van de geïnterviewden toe dat creatief nagedacht moet worden over een andere vorm waarvoor geen bijdragen nodig zijn.

Andere geïnterviewden menen dat de buurtonderneming zonder extra bijdragen kan worden gecontinueerd. Een manier om dit te bereiken is het ontdubbelen van functies bij organisaties die actief zijn in de wijk. Maar ook het drastisch veranderen van het subsidiestel wordt genoemd als manier om het inverdieneffect te realiseren. Volgens deze geïnterviewde worden momenteel vaak subsidies verstrekt voor dezelfde doelen. Een andere geïnterviewde merkt op dat het inverdieneffect kan worden gerealiseerd door het bestaande team van de buurtonderneming te behouden en de teamleden los te koppelen van hun eigen organisatie.

De coördinator van de buurtonderneming stelt dat de buurtonderneming budgetneutraal kan draaien door er structurele budgetten onder te brengen en door regels te schrappen bij de betrokken organisaties. Het beleggen van structurele budgetten brengt wel bepaalde risico's met zich mee, zoals het ontstaan van bureaucratie binnen de buurtonderneming. Een andere oplossing is om de budgetten bij de wijk zelf te beleggen. Hiervoor is veel participatie van de inwoners nodig.

Eén van de leden van het team van opdrachtgevers meent dat de inzet vooral moet komen uit de bestaande budgetten van de betrokken organisaties. Dit is een eerste aanzet om kostendekkendheid of zelfs besparingen te realiseren.

Het bereiken van het inverdieneffect kan mogelijk worden belemmerd door de duur van de pilot. De bestuurder tekent aan dat de pilot mogelijk niet lang genoeg duurt om mogelijk te maken dat de buurtonderneming zonder extra bijdragen kan worden voortgezet.

Meerdere geïnterviewden geven aan dat de buurtonderneming weinig budget gebruikt. Het team van de buurtonderneming heeft geleerd dat het niet altijd nodig is om budget in te zetten. Bovendien

streeft de buurtonderneming ernaar om zaken structureel in te bedden, waardoor incidenteel budget slechts beperkt nodig is.

Verbeteringen om de toekomst van de buurtonderneming te waarborgen

Analyse van interviews:
Aan de geïnterviewden is de vraag voorgelegd wat beter kan om de toekomst van de buurtonderneming te waarborgen. Meerdere geïnterviewden noemen hier het vergroten van de bekendheid van de buurtonderneming, zowel de bekendheid onder inwoners als binnen de eigen organisatie.

Vanuit verschillende geïnterviewden wordt daarnaast geopperd dat de toekomst van de buurtonderneming gewaarborgd kan worden door meer wijkgericht te gaan werken. Met name SIW, Traverse en de gemeente moeten meer wijkgericht gaan werken. Hiertegenover staat dat één lid van het team van opdrachtgevers stelt dat de buurtonderneming te wijkgericht wordt. Deze geïnterviewde is van mening dat bepaalde problemen, zoals jongerenoverlast, op gemeentelijk niveau aangepakt dienen te worden.

Ook het wegnemen van regels in interne procedures kan volgens een geïnterviewde bijdragen aan de toekomst van de buurtonderneming. Een andere geïnterviewde ziet graag dat de buurtonderneming bij knelpunten op bestuurlijk niveau bijval krijgt van het team van opdrachtgevers.

Voorbeelden van andere verbeteringen om de toekomst van de buurtonderneming te waarborgen zijn: het instellen van een wijkzorgteam (indien pilot positief effect weergeeft), het onderbrengen van structureel geld bij ViceVersa, het benutten van het buurthuis en het werken met vouchers. Twee geïnterviewden zijn van mening dat de buurtonderneming meer van de bewoners moet worden.

Meerdere keren is tijdens een interview aangegeven dat alleen de beste medewerkers van organisaties in de buurtonderneming moeten werken. Eén geïnterviewde meent dat de beste medewerkers, mensen met durf en lef zijn. Deze opmerkingen zijn onder andere geplaatst in de context van een mogelijke uitbreiding van de buurtonderneming naar andere wijken.

Verschillende partijen noemen in dit kader ook de invulling van de functie van coördinator. Deze functie zou moeten worden vervuld door een medewerker van een aangesloten organisatie. Volgens de wethouder is de ambitie dat de coördinator fungeert als een wijkregisseur die van de wijk is (en niet van een organisatie). Een lid van het team van opdrachtgevers voegt hieraan toe dat de procesbewaking en sturing voor meerdere wijken (3 of 4) mogelijk door één persoon kan gebeuren.

Volgens de wethouder liggen op het terrein van reïntegratie kansen voor de buurtonderneming, doordat zij een rol kan spelen in het activeren en reïntegreren van bewoners. Maar ook ten aanzien van openbaar groen, hangjongeren, participatie, integratie en armoedebeleid ziet hij kansen voor de buurtonderneming.

Bijlage Lijst van geïnterviewden

Datum	Organisatie	Personen
29 september 2011	Bewoner Westrand	Zela Tezel
29 september 2011	Bewonersplatform	Trudie van Reusel
3 oktober 2011	Gemeente Roosendaal	Frank Wiltschut, Jan Steur, Bas Raaijmaekers, Erik Aertsen
3 oktober 2011	Gemeente Roosendaal	Kees Jongmans, Rob Groen
4 oktober 2011	Buurtonderneming Westrand	Arie van der Ham
4 oktober 2011	Traverse	Leon Langenberg, Judith van Overveld
4 oktober 2011	Gemeente Roosendaal	Liesbeth Heymans
6 oktober 2011	HetPunt	George Fassaert
6 oktober 2011-11-01	AAW	Wilma van Oorschot, Dimphy Voermans, Marc van der Steen
10 oktober 2011	Bewonersplatform Westrand	Sylvia van den Hoogenhoff
10 oktober 2011	Buurtcoaches	Bianca Adriaansen, William Voeten
10 oktober 2011	SIW	Hans van den Engel
13 oktober 2011	Gemeente Roosendaal	Leendert van der Wiel
Schriftelijk aangeleverd	SIW	Desiré van Veldhoven