

VORMEN van SAMENWERKING



UITDAGINGEN VOOR BEDRIJFSVOERING



Hans Smit

Programma workshop

Doel: wat kunnen we vanuit de FAMO bijdragen?

Inleiding

- Uitdagingen voor gemeenten
- Waarom samen werken
- Beeldvorming over variaties in samenwerking
- Uitdagingen voor de bedrijfsvoering

**Workshop: uitwisselen ervaringen,
tips, valkuilen en vragen**



Uitdagingen voor gemeenten

Voortdurende bezuinigingen > hervormingen

Takenpakket verandert /neemt toe: decentralisaties

Personele omstandigheden wijzigen

Paradox regeldruk versus deregulering

IT: informatie sneller en overal

Politieke druk

Complexiteit: aanbod > vraaggerichte flexibiliteit



Waarom samen werken

- Voordelen:
 - Kosten
 - Kwaliteit
 - Kwetsbaarheid
- Kansen
 - * sterkere positie – onderhandelen
 - (niet) uitspelen belangen
 - * andere rol – zelfredzaamheid burger
 - regisseur
 - * flexibiliteit vergroten



Keuzes maken

Blijf je het nog zelf doen?

Nee > uitbesteden /overdragen

Niet alles > samen (allerlei varianten)

Wel > mix aan uitdagingen



Keuzes: vanuit het wel /niet zelf doen

Hoeveel invloed op sturing en beheersing wil je hebben?

- Hoe politiek gevoelig is de dienst of het product?
- Is diens of product exclusief voor publieke sector?
- Wat voor type gemeente wil je zijn?
- Wat is de impact op je eigen bedrijfsvoering?



Keuzes: vanuit het marktdenken

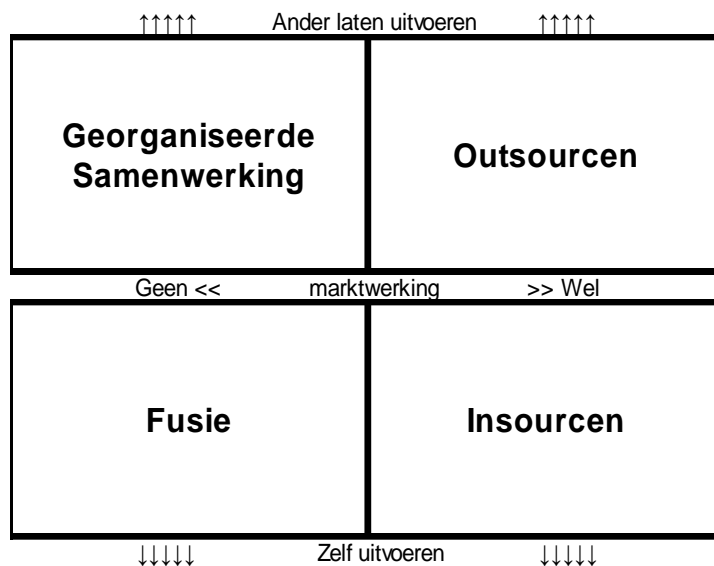
Met zo min mogelijk inzet van middelen een zo groot mogelijk resultaat

Dus: zo efficiënt en effectief mogelijk

- Resultaten te bepalen en te meten?
- Prijs te bepalen voor dienst of product?
- Is er sprake van (commerciële) concurrentie?
- Is benchmarking mogelijk?
- Heeft de vorm invloed op kosten /kwaliteit /kwetsbaarheid?
(en daarmee op eigen bedrijfsvoering)

FAMO
Financiën/Control
...jouw netwerk!

Keuzes: sturing en marktdenken



FAMO
Financiën/Control
...jouw netwerk!

Keuzes: voorbeelden varianten

Georganiseerde Samenwerking Gemeenschappelijke regelingen Shared Services Centre (SSC) * PPS * NV * Stichting	Outsourcen Private onderneming * Coöperatie * PPS * (Overheids) NV, BV * Stichting
Fusie Bestuurlijk Ambtelijk	Insourcen Gastheermodel Centrumgemeente 'Overname' andere gemeente



Voorbeeld afweging > keuze samenwerken > gemeenschappelijke regeling

Drie gemeenten 'starten spoedig' met Meerinzicht

VELUWE/ZEEWOLDE - De gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde zeggen 'spoedig te starten' met het samenwerkingsverband Meerinzicht. Daarmee geven zij een eerste reactie op het besluit van de gemeente Nunspeet om niet mee te doen. „De plannen worden hierop aangepast," laten de drie gemeenten in een persbericht weten. „De colleges betreuren het dat de gemeente Nunspeet op het laatste moment toch niet deelneemt, maar respecteren het democratische raadsbesluit van de gemeente Nunspeet."

Bij de samenwerking gaat het om zaken als ICT, archief, belastingadministratie en personeelsadministratie. „Aan de gemeenteraden van Ermelo, Harderwijk en Zeewolde wordt te zijner tijd een aangepaste gemeenschappelijke regeling voorgelegd om de samenwerking Meerinzicht te formaliseren." De gemeenten willen samenwerken om 'de bedrijfsvoeringstaken gezamenlijk beter en efficiënter uit te voeren'. Ook willen de gemeenten hiermee hun 'bestuurskracht als zelfstandige en autonome gemeenten versterken'.



Voorbeeld afweging > keuze fusie

Haalbaarheid invoering gastheergemeentemodel

De gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden en Emmen zochten naar een nieuwe vorm van samenwerken, waarbij een gemeente in opdracht van de beide andere gemeenten een aantal bedrijfsvoerings- en uitvoeringstaken gaat uitvoeren.

Het principe 'gastheergemeente' houdt in dat een gemeente (in dit geval de gemeente Emmen) voor haar buurgemeenten (in dit geval Borger-Odoorn en Coevorden) diensten gaat uitvoeren, beheren en onderhouden. Beide gemeenten zijn opdrachtgever en afnemer van de aan de eerstgenoemde gemeente (Emmen) uit te besteden diensten en producten.

Doel van de samenwerking is om de dienstverlening aan burgers verder te optimaliseren. Het gastheergemeentemodel biedt goede mogelijkheden en voordelen om gemeenschappelijke zaken die uitvoering, beheer en onderhoud betreffen gemeenschappelijk onder te brengen bij één gemeente. Er kan zo efficiënter met middelen worden gewerkt en processen kunnen beter worden georganiseerd, gecoördineerd en uitgevoerd. Dit komt de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers ten goede.

Om de samenwerking verder 'in te richten' sluiten de gemeenten een zogeheten raamovereenkomst, waarin overkoepelende afspraken worden gemaakt over de samenwerking, en deelovereenkomsten met afspraken over de gezamenlijke uitvoering op de deelterreinen, zoals Sociale Zaken en ICT/Informatievoorziening.

Bron: BMC > dossiers > samenwerking > praktijk



Voorbeeld afweging > keuze fusie

Ambtelijke samenwerking Wassenaar en Voorschoten

De gemeenten Wassenaar en Voorschoten (beide plm. 25.000 inwoners) voegen per 1 januari 2013 hun ambtelijk organisatie bij elkaar. Het doel van de samenwerking is: betere dienstverlening, verminderde kwetsbaarheid en "minder meerkosten" in een toekomstbestendige organisatie. De ambtelijke samenwerking vindt plaats onder een aantal voorwaarden. Zo blijven de eigen identiteit en de ruimte voor een zelfstandig gemeentelijk beleid behouden. Ook moet de gemeente dichtbij de inwoners blijven staan.

Aanpak: Het integratieproces verloopt onder begeleiding van een deskundige, externe begeleider. De raad blijft bij dit proces betrokken via een klankbordgroep. Ook wordt gebruikgemaakt van het advies van de Rekenkamer. Twee jaar na de start van de nieuwe organisatie vindt een bestuurkrachtmeting plaats. Dan wordt onderzocht of de ambtelijke integratie tot de gestelde doelen heeft geleid.

Financiële gevolgen: Het creëren van één werkorganisatie leidt op termijn tot een structurele besparing van ongeveer 40 FTE. Vermindering van de formatie betekent wel dat er in de periode 2012-2015 frictiekosten (opleiding, bijscholing, afvloeiing) zullen ontstaan. Dit zijn eenmalige kosten. De jaarlijkse structurele besparing op personeelskosten voor de gezamenlijke organisatie wordt geraamd op minimaal € 2 miljoen.

Uit: databank praktijkvoorbeelden VNG



Ervaringen: fusie

Bestuurlijk of ambtelijk: geheel of gedeeltelijk

Ervaringen: alleen ambtelijk: veel bestuurlijke drukte /inefficiënt
> Fuseren is goedkoper

NIEUWS Bestuurlijke bestrijding

'Fuseren goedkoper dan ambtelijk samenwerken'

Gemeenten die fuseren zijn voordeliger uit dan gemeenten die (ambtelijk) samenwerken. Vooral de personeelslasten dalen in gefuseerde organisaties aanzienlijk.

Het is één van de conclusies die adviseur Leo van der Wal trekt na een inventarisatie van de ervaringen over de laatste vijf jaar in 12 herindelings- en 3 ambtelijke samenwerkingsverbanden. In veel van de gefuseerde organisaties blijven met name de personeelskosten aanvankelijk gerezult in vermindering met de situatie ervoor. In de gemeenten Oudehert en Súdwest-Fryslân bijvoorbeeld loopt dit in de miljoenen euros. Dit laatste voor Han-Terzate. Regelmatig worden veel gemeenten aanbevolen te fuseren om kosten te besparen.

Wat ook opvalt is dat in gefuseerde organisaties de personeelslasten dalen aanzienlijk. Dit komt op verschillende manieren tot uitdrukking. Provincies zien de nieuwe gemeenten meer als een eenheidsorganisatie dan als de

stafte positie heeft gekregen. Verder blijkt dat na de fusie de gemeentelijke bestuurskosten dalen. Dit heeft indirecte gevolgen voor de eigen bestuurskosten.

EENPITERS Na een herindeling is de arbeidsmarkt van de ambtelijke organisatie geen onderwerp van gesprek meer. Een piters of heel brede specialisten komen in de nieuwe organisaties niet of nauwelijks meer voor. Ook de kwaliteit van de organisatie als geheel is volgens de onderzoeker gemiddeld beter. Dit is het algemeen inzicht. De onderzoeker plaatst wel een kanttekening. Ze waarschuwen ervoor dat organisaties weliswaar minder

...jouw netwerk!

Varianten: ervaringen

Bezuinigen > moeilijk beïnvloedbaar

Spanning op (bestuurlijke en financiële) belangen

Informatie: lastig in te vullen /tijdigheid

Weinig grip op vermogensvorming en aanwending

Weinig zicht op risico's

FMO
Financien/Control
...jouw netwerk!

Keuzes: sturing en marktdenken

Wie maakt keuzes?

GMN 'POTJESTERREUR' BIJ DECENTRALISATIES



VNG: PLANNEN PLASTERK 'HEEL ONVERSTANDIG'



Hoe verloopt proces?

Onderop of bovenaf?

Formeel of organisch proces?

Ontwerp (structuur) of ontwikkelmodel?

FAMO
Financiën/Control
...jouw netwerk!

Financiële Functie: het WORDT anders

WORKSHOP

ERVARINGEN: VALKUILEN
TIPS
VRAGEN
OPLOSSINGEN
WORST PRACTICES
BEST PRACTICES

HSMIT@ALKMAAR.NL

FAMO.ORG

FAMO
Financiën/Control
...jouw netwerk!