

Besparen door samenwerking

'Ik ben van het geld verdienen voor opdrachtgevers', beweert Peter Beumer vanuit zijn ervaringen met effectieve samenwerking tussen gemeenten.

Peter Beumer

De redenen om de samenwerking te zoeken laten zich samenvatten als de drie K's: Kwaliteitsverbetering, Kwetsbaarheid verminderen en Kosten besparen. Bij concrete samenwerkingsprojecten is efficiency vaak een belangrijke drijfveer. Maar hoe weet je of dat doel inderdaad wordt gerealiseerd, in welke mate en wanneer? Het lijkt simpel: van tevoren de nulstand bepalen en vastleggen wanneer je welke resultaten wilt bereiken. Toch is de praktijk ingewikkelder, want al te vaak hebben bestuurders en ook managers geen idee over de feiten en blijft het bij vermoedens, zowel van tevoren als achteraf. Dat helpt niet erg bij het transparant maken van de bedrijfsvoering en evenmin bij de verantwoording.

Van tevoren kader bepalen

De echte verdiensten van automatisering en andere ICT-toepassingen ontstaan pas wanneer de kosten van de interne organisatie in grotere mate teruglopen dan wat de nieuwe organisatie kost. De voorbereiding is van het grootste belang: van tevoren het kader bepalen dat op een vastgesteld tijdstip aan de hand van feiten en cijfers kan worden beoordeeld. Het gedisciplineerd voortdurend doorrekenen vergt resultaatgerichte regie. Het probleem is dat het meestal niet gaat om een samenwerkingsproject dat geïsoleerd valt te bezien, het gaat meestal om

verschillende trajecten tegelijkertijd en in verschillend stadia. Soms gaat het ook om verschillende juridische structuren, om over nieuwe benodigde investeringen nog maar te zwijgen. Bovendien zijn er grenzen aan de mate van mogelijke afbouw van de eigen formatie of methoden in de 'latende' organisatie. Het gaat dan niet alleen om pc's en meubilair, maar ook om huisvesting, management en overhead. Vooral middelgrote gemeenten moeten zich afvragen voor welke functies welke minimale voorzieningen over moeten blijven om niet te kwetsbaar te worden en welke formatie daarvoor nodig is. Als je de risico's kent kun je ze beheersen.

Verplichting voor elke overheid

Een kansrijke taak voor gemeentelijke samenwerking is het hele gemeentelijke belastingentraject. De verdiensten voor elke individuele gemeente zijn gemakkelijk aan te tonen. Overal groeit dat besef en overal komen samenwerkingsprojecten van de grond. De burger merkt daar niets van. Een ander succesverhaal is het vergunningentraject dat de nieuwe omgevingsdiensten (RUD's) uitvoeren. Hetzelfde geldt voor de gezamenlijke uitvoering van de uitkeringen door de sociale diensten. Gezamenlijke automatisering is altijd goedkoper dan individuele automatisering, mits de



IN DE PRAKTIJK

25% besparen op de kosten door belastingsamenwerking

BMC adviseerde een gemeente over aansluiting bij een belastingsamenwerking. Er werd een afweging gemaakt op Kosten, Kwaliteit en Kwetsbaarheid. In de belastingsamenwerking werkten diverse gemeenten en een waterschap samen. Door de aansluiting maakte de gemeente 25% minder kosten. Daarnaast gingen door specialisatie en bulkverwerking de bezwaarafwikkeling, aanslagoplegging en invordering veel sneller. Op deze manier werd tevens voorkomen dat burgers in financiële problemen geconfronteerd werden met een deurwaarder van de gemeente en van het waterschap.

OPINIE VAN BMC IN HET KORT

- Samenwerken moet leiden tot meer kwaliteit, minder kwetsbaarheid en minder kosten.
- Van tevoren moeten van elk samenwerkingstraject de kosten worden berekend om nadien het verschil zichtbaar te maken.
- Besparingen uitvoeren is niet een keuze: de meest efficiënte taakuitvoering zoeken is de plicht van elke overheid en overheidsorganisatie.

individuele organisatie eenvoudiger en dus goedkoper wordt. Eigenlijk is het werken aan besparingen niet een keuze die een gemeente naar believen wel of niet kan maken: de meest efficiënte taakuitvoering is een legitieme verplichting van elke overheid.

Mensen meenemen in het proces

Maar het leven bestaat niet alleen uit objectief vast te stellen gegevens. Het menselijke aspect speelt ook een grote rol die om beheersing vraagt. Wanneer de medewerkers een sterke aversie hebben tegen de nieuwe werkwijze, bijvoorbeeld vanwege een nieuwe werkplek, is dat een remmende factor. Ook sterke persoonlijke sympathieën of al dan niet vermeende andere gemeentelijke belangen – zowel bij bestuurders als bij medewerkers – kunnen de rationele weg naar efficiencywinst in de weg staan. De cultuur in de gemeente als geheel of in het gemeentehuis is daarom van net zoveel belang als de cijfers. Wanneer mensen opzien tegen veranderingen moet je tijd nemen om ze ‘mee te nemen’ in het proces. Op enig moment komt altijd het moment dat ze enthousiast worden over de mogelijkheden, vaak verbaasd over de resultaten. Dat geldt ook voor bestuurders. Ik ken weinig

zaken die mensen zó geweldig inspireren als aantoonbaar succesvol samenwerken.

Verbinding tussen bestuur en organisatie

Vooraf in gevallen waarin besturen-op-afstand bijna besturen-uit-zicht is geworden, zijn de bestuurders vaak bang om knopen door te hakken. Het is erg belangrijk om de verbinding tussen bestuur en de organisatie te onderhouden. Het college en de raad houden immers wel hun verantwoordelijkheden. Dat geldt bijvoorbeeld bij goed opdrachtgeverschap. Dat is niet één op één hetzelfde als uitbesteden. Om alle aspecten goed op elkaar te kunnen afstemmen is het vormen van multidisciplinaire teams de beste aanpak, naast onafhankelijke procesbegeleiding.

Match met bedrijfsleven in regio

Bij de essentiële projectbegeleiding hoort het steeds herhalen van de boodschap, zodat het doel voor de burger altijd en bij alle betrokkenen in beeld blijft. Gelijkertijd is het zaak steeds te zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Zo zijn we nu bezig om te onderzoeken welke winst valt te boeken wanneer de sociale diensten en de sociale werkvoorziening in een regio meer samen optrekken. Door een regionale aanpak valt een betere match te maken met het totale bedrijfsleven in die regio. Op lokaal niveau is dat meestal veel moeilijker. En als je op uitkeringen weet te besparen, levert dat nog veel meer op dan besparen op formatie of andere organisatiekosten. ◀

Drs. P.T Beumer is senior adviseur bij BMC
peterbeumer@bmc.nl