





# Optimaliseer het samenwerkingsportfolio van uw lokaal bestuur

## Context

Samenwerking tussen lokale besturen in Vlaanderen is vandaag al een realiteit. Denk maar aan de bestaande intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, lokale politiezones, operationele prezones in het kader van de brandweershervorming, samenwerking tussen gemeente en OCMW ... In veel gevallen zijn de samenwerkingsverbanden historisch gegroeid en worden daarom veelal niet meer in vraag gesteld, terwijl op andere domeinen nog niet samengewerkt wordt.

Het is dan ook cruciaal om uw samenwerkingsinitiatieven te optimaliseren. Maar hoe gaat u te werk? Allereerst moet u een duidelijke visie en strategie afbakenen. Wat doet u nu en waar wilt u naartoe? Vervolgens analyseert u de omgeving en gaat u na met wie u wilt samenwerken. Tot slot definieert u de intensiteit van de samenwerkingsvorm. En weet vooral dat samenwerking niet altijd werkt of niet altijd op dezelfde manier. Daarom moet u streven naar samenwerking op maat van uw bestuur.

---

Meer of minder samenwerken?  
Aligneer uw strategie op uw  
omgeving en optimaliseer uw  
samenwerkingsportfolio.

# Toekomstvisie op samenwerking

## Bepaal uw eigen strategie: wat doet u nu en waar wilt u naartoe?

Een groot aantal steden, gemeenten, OCMW's en andere lokale besturen willen de grote uitdagingen waarmee ze vandaag en in de toekomst geconfronteerd worden, het hoofd bieden en denken daarom na over samenwerking. Zij hopen dat schaalvoordelen en synergieën hen een grote stap vooruit zullen brengen. Maar tot een samenwerkingsvorm overgaan, doet u best niet ondoordacht. Het is dan ook essentieel om na te gaan op welke beleidsdomeinen er al een samenwerking is en op welke niet. Waar staat u nu en waar wilt u naartoe? Misschien wilt u de samenwerking op sommige vlakken terugschroeven en op andere dan weer intensiveren? Kortom, **bepaal uw eigen strategie op basis van een duidelijke toekomstvisie op samenwerking.**

In Bilzen vond een studie van de dienstverlening van de stad en het OCMW plaats, waardoor deze op termijn geïntegreerd zal verlopen.

## Samenwerkingscan: optimaliseer uw samenwerkingsportfolio

Deloitte heeft een instrument ontwikkeld voor het optimaliseren van uw portfolio: de **Samenwerkingscan**.

Dankzij de scan krijgt u inzicht in de huidige samenwerkingsverbanden waaraan uw bestuur deelneemt, de meerwaarde die zij bieden en belangrijker: wat uw optimale samenwerkingsportfolio zou zijn. De scan is mede gebaseerd op de beleidsvelden van de nieuwe Beleids- en Beheerscyclus (BBC). Bovendien zijn de samenwerkingsverbanden die werden opgenomen in de regio-screening opgenomen in het instrument, zodat – buiten een eventuele actualisering – geen dubbel werk wordt gedaan bij de oplijsting van de bestaande samenwerkingsverbanden.

De optimale samenwerkingsvorm wordt bepaald per beleidsthema. Het is immers niet vreemd dat u voor het ene thema gebaat bent bij een verregaandere samenwerking dan voor het andere. Zo is het als gemeente bijvoorbeeld mogelijk dat u zeer nauw samenwerkt voor het ophalen van afval of veiligheidzorg. Maar voor andere thema's, zoals burgerzaken of bibliotheek, gaat u misschien liever

### Voorbeeldvraag uit de Samenwerkingscan

A. Voor welke beleidsthema's wordt volgens u vandaag het meeste samengewerkt? Geef aan door de groene bollen achter deze thema's te plaatsen.	
B. Voor welke beleidsthema's wordt volgens u vandaag het minste samengewerkt? Geef aan door de blauwe bollen achter deze thema's te plaatsen.	
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Beleidsthema	Beleidsthema
Aankoop 5	Ondernemen en werken 4
Administratie en ondersteunende diensten 1	Onderwijs
Algemene financiering en juridische zaken	Personeel 3
Bibliotheek	Politie
Brandweer	Sport
Burgerzaken 3	Toerisme 4
Communicatie 2	Veiligheidszorg
Financiën	Vrije tijd 2
Informatica	Wegen en mobiliteit
Jeugd	Wonen en ruimtelijke ordening
Natuur en milieubeheer 5	Zorg en opvang 1
Onderhoud gebouwen en infrastructuur	Andere

Figuur 1. Voorbeeldvragen en uit de samenwerkingscan

apart te werk. Toch biedt samenwerking daar ook heel wat opportuniteiten. burgerzaken of bibliotheek, gaat u misschien liever apart te werk. Toch biedt samenwerking daar ook heel wat opportuniteiten.

#### Waarom samenwerken?

Lokale besturen kunnen heel wat **motieven hebben om tot een bepaald samenwerkingsverband over te gaan**. Deze zijn in het algemeen onder te verdelen in drie categorieën, de 3 K's.

#### Kwaliteitsverbetering

Lokale besturen worden steeds vaker afgerekend op de kwaliteit van hun dienstverlening. Door de toenemende complexiteit op maatschappelijk en bestuurlijk vlak wordt het moeilijker om een kwalitatieve dienstverlening aan te bieden. Vooral kleine gemeenten ondervinden dit. Door de krachten te bundelen is het eenvoudiger om een kwaliteitsverbetering te realiseren.

#### Kostenbesparing

Nu de financiële daadkracht van lokale besturen onder hoogspanning komt te staan, is het opportuun om na te gaan hoe meer kan gedaan worden met minder middelen. Doordat de activiteiten op een grotere schaal plaatsvinden, worden bepaalde voordelen gegeneerd die onmogelijk alleen gerealiseerd kunnen worden. Een studie van Deloitte toont duidelijk aan dat Nederlandse **gemeenten ongeveer 30% kunnen besparen door intergemeentelijk samen te werken**.

#### Kwetsbaarheid verminderen

Voor de kwetsbaarheid van kleine gemeenten en OCMW's is de laatste jaren toegenomen. Zij hebben het moeilijker om hun rol als volwaardige lokale overheid op te nemen. Het kan dan ook aangewezen zijn om bepaalde problemen samen met anderen aan te pakken.

Ook de brandweer werkt aan een verbeterde samenwerking: 250 brandweerkorpsen zullen worden ingedeeld in 31 hulpverleningszones. Ter voorbereiding op deze verandering, zijn de korpsen momenteel onderverdeeld in operationele prezones (OPZ), waarbij de samenwerking tussen de korpsen wordt bevorderd.

#### Omgevingsanalyse: de juiste partner voor uw organisatie

Elke organisatie heeft zijn eigenheid en specifieke context: historiek, doelstellingen, middelen, gebiedsomschrijving, diensten, enzovoort. Een succesvolle samenwerking is die waarin alle partijen gebaat zijn bij de samenwerking en de meerwaarde ervan erkennen.

Zorg ervoor dat u een goed zicht hebt op uw speelveld. Lokale besturen worden omringd door tal van (mogelijke) partners: andere lokale besturen, private actoren (vb. projectontwikkelaars, studie bureaus), extern verzelfstandigde entiteiten, hogere bestuursniveaus die dezelfde diensten aanbieden ... Het komt erop aan de juiste partij te kiezen.

Om de juiste partner te vinden dient u steeds die meerwaarde voor ogen te houden, maar ook de compatibiliteit. Bij goede partners zijn verschillen te overbruggen en om te buigen in opportuniteiten.

### Intensiteit:

#### hoe ver kan of moet de samenwerking gaan?

Samenwerking kan gaan van occasioneel overleg tot een volwaardige integratie van twee of meerdere partners. Hoe intenser de samenwerking, hoe meer middelen gedeeld en gezamenlijk besteed worden, zoals personeel en geldelijke middelen.

Naarmate de samenwerking intenser wordt, zal de impact op de organisatie ook toenemen en zal de samenwerking meer geformaliseerd dienen te worden op juridisch vlak.

### Wat kan Deloitte voor u doen?

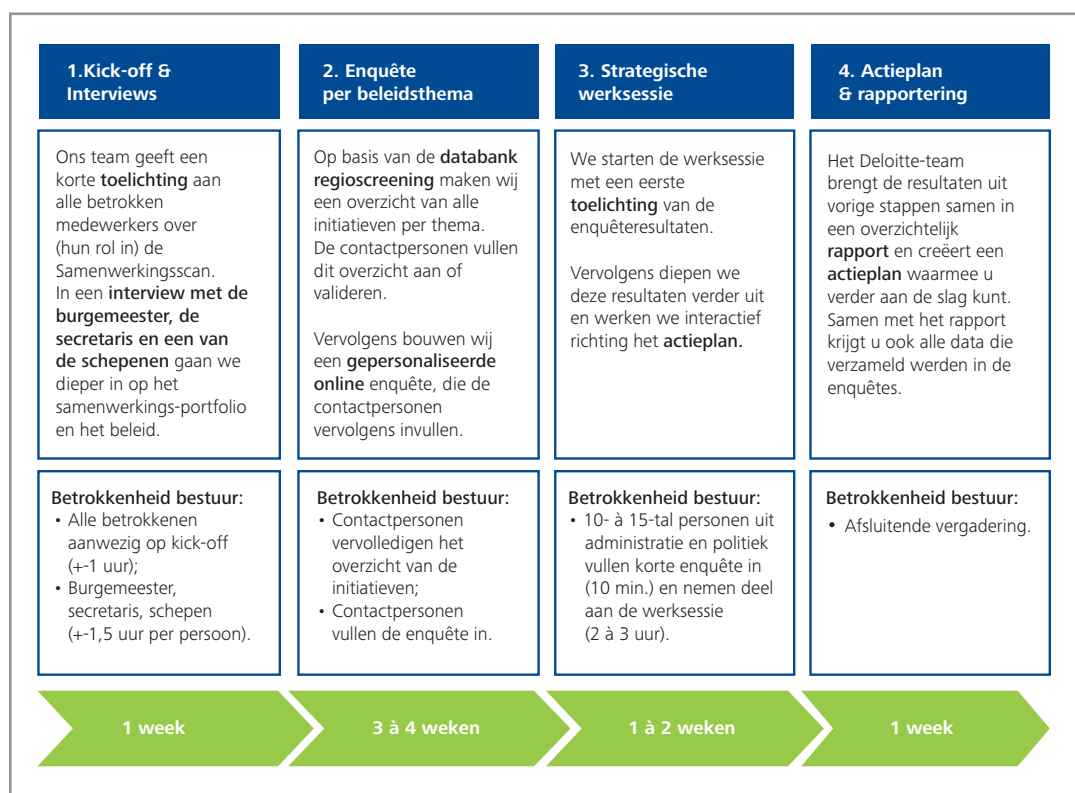
Door het uitvoeren van de samenwerkingscan in uw lokaal bestuur, kan Deloitte u een inzicht geven in:

- Het geheel van samenwerkingsinitiatieven binnen uw lokaal bestuur
- De meerwaarde, tevredenheid over de huidige initiatieven
- Eventuele nieuwe toekomstige initiatieven

De scan kan uw bestuur het startschot geven voor een optimaal samenwerkingsportfolio en zo tot kostenbesparing, kwaliteitsverbetering en verhoogde weerbaarheid.

Het uitvoeren van de samenwerkingscan duurt ongeveer acht weken. Onderstaand is een voorbeeld van een stappenplan opgenomen.

### Vier stappen naar samenwerking



Figuur 2. Vier stappen naar samenwerking

*Deloitte voerde de samenwerkingsscan reeds uit bij lokale besturen en beschikt dankzij deze ervaringen over benchmarkgegevens en beste praktijken.*

---

“De samenwerkingsscan is voor ons echt een eye-opener geweest. Wat hem zo sterk maakt, is dat het ons als bestuur aangezet heeft om meer gestructureerd bezig te zijn met onze lopende initiatieven.

Het creëert een zekere bewustwording van het bestaan van alle verschillende samenwerkingsverbanden. De meerwaarde van elk initiatief wordt via een relatief eenvoudig proces vastgesteld. Hierdoor wordt het voor ons als bestuur makkelijker om beleidskeuzes te maken met betrekking tot ons portfolio.

Daarnaast is de scan ook een zeer goede voorbereiding voor de oefening die elke gouverneur in 2013 in navolging van de regio-screening zal moeten doen. Besturen worden via de scan goed voorbereid waardoor ze met hun eigen kennis en insteek aan de oefening kunnen deelnemen.”

*(Daniël Schell – Gemeentesecretaris gemeente Machelen)*

### **Waarom kiezen voor Deloitte?**

- Jarenlange expertise en ervaring in alle beleidsdomeinen van lokale besturen;
- Beschikbaarheid van een multidisciplinair team bestaande uit experts in diverse domeinen;
- Uitvoering van de opdracht die gekenmerkt wordt door participatief overleg met de opdrachtgever;
- Omvangrijk team bestaande uit ervaren consultants die continu bereikbaar zijn en snel kunnen optreden;
- Een projectmanager per opdracht die als centraal aanspreekpunt fungeert en continu toekijkt op de scope, timing, kwaliteitsbewaking.

# Contact

**Wim Vergeylen**

Verantwoordelijke partner publieke sector;  
+ 32 2 800 28 12; + 32 497 05 37 62;  
wvergeylen@deloitte.com

**Nathalie Vandaele:**

Director publieke sector;  
+ 32 2 800 28 13; + 32 497 05 08 60;  
nvandaele@deloitte.com

**Voor meer informatie:**

[be.samenwerkingsscan@deloitte.com](mailto:be.samenwerkingsscan@deloitte.com)



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 200,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© May 2013 Deloitte Consulting

Designed and produced by the Creative Studio at Deloitte, Belgium.