

RAPPORT: BEHEERSMATIGE SAMENWERKING TUSSEN STADSBESTUUR EN OCMW IN DE 13 VLAAMSE CENTRUMSTEDEN

*Kenniscentrum Vlaamse Centrumsteden, i.s.m.
Bram Verschuere (Hogeschool Gent)*

Oktober 2010

Onderzoeksvragen

In de jaarplanning 2010 van het Kenniscentrum is onder het programma 'management' het thema 'samenwerking stad en OCMW' opgenomen. De eerste stap is zicht krijgen op de praktijk. We stellen ons meer specifiek de volgende vragen:

1. In hoeverre wordt er in de Vlaamse centrumsteden op de verschillende managementdomeinen samengewerkt? Is deze samenwerking informeel, dan wel formeel geregeld?
2. Indien er samenwerking is, hoe wordt deze dan geregeld?
3. Is (formele) samenwerking wenselijk, en waarom?
4. Wat zijn de redenen waarom er al dan niet wordt samengewerkt? Zijn er knelpunten of obstakels die formele samenwerking bemoeilijken?

Naast het vinden van antwoorden op de bovenstaande vragen, is een tweede belangrijk doel van dit project het formuleren van een aantal beleidsaanbevelingen die uit de conclusies van het onderzoek worden afgeleid.

Onderzoeksmethodologie

Dataverzameling

Om deze vragen te kunnen beantwoorden, werd een vragenlijst (zie bijlage achteraan dit rapport) opgesteld over de samenwerking op het vlak van management tussen stad en OCMW. We realiseren ons dat OCMW's en steden op heel wat inhoudelijke domeinen samenwerken, ondermeer in het kader van de lokale sociale beleidsplanning. Deze bevraging focust echter op de managementaspecten. Er werd gepeild naar samenwerking op 7 managementdomeinen:

- Financieel management
- Personeelsmanagement
- Facility management
- ICT management
- Communicatiemanagement
- Gezamenlijke aankoop
- Andere

Voor elk van die zeven managementdomeinen werden enkele concrete deelaspecten voorgelegd (vb. 'leningen' in het domein financieel management), en kregen de respondenten ook nog de kans om andere deelaspecten te identificeren. In principe hebben we één ingevulde inventaris, per stad, voor stad en OCMW samen. We hebben de OCMW's gevraagd in te staan voor de coördinatie. Het stond de stad en het OCMW natuurlijk ook vrij elk apart de lijst in te vullen als ze dat wenselijk achtten. Op die manier krijgen we dus van iedere stad één beeld, soms geïntegreerd tussen stad en OCMW, soms vanuit de stad, soms vanuit het OCMW. De eerste, voorlopige, resultaten van dit project werden op 22 september 2010 voorgesteld op een studienamiddag, waaraan 65 mensen deelnamen (mandatarissen, secretarissen, ontvangers en medewerkers van de 13 steden en OCMW's). Op deze studienamiddag werden niet alleen de voorlopige resultaten van het onderzoek voorgesteld, maar werden ook een aantal bevindingen en conclusies bediscussieerd in een aantal thematische workshops. Na de studienamiddag werd een tweede bevragingsronde georganiseerd, waarin de besturen de kans kregen om hun initiële antwoorden verder te verfijnen en aan te vullen. Na deze tweede bevragingsronde beschikken we, per managementdomein, over een redelijk uitgebreid beeld van de mate waarin OCMW's en steden beheersmatig samenwerken. Dit neemt niet weg dat er met betrekking tot sommige aspecten nog witte vlekken zijn.

Kwantitatieve analyse

In eerste instantie werden de verkregen data kwantitatief verwerkt. Per stad werd een score toegekend aan de verschillende deelaspecten. Per stad krijgen we op die manier een score per managementdomein: De scores van de verschillende deelaspecten van een managementdomein, die variëren van 0 (geen samenwerking), over 1 (informele samenwerking) tot 2 (formele samenwerking op het betreffende deelaspect), werden opgeteld, wat leidt tot een totaalscore voor het betreffende managementdomein per stad. Dit geeft ons een gekwantificeerd beeld per stad per managementdomein. We brengen per managementdomein ook een beeld per managementaspect. Op die manier krijgen we zicht op welke de aspecten zijn waarop de samenwerking tussen stad en OCMW momenteel het meest is uitgewerkt, over de 13 steden heen.

Kwalitatieve analyse

In de kwantitatieve analyse verwerken we de resultaten van de antwoorden op de onderzoeksvragen 2 t.e.m. 4. Op basis van de verkregen antwoorden gaan we na waarom er een al dan niet sterke samenwerking is uitgewerkt tussen OCMW en stad, wat de wenselijkheid is om (nog) meer te gaan samenwerken, en wat de knelpunten zijn tot samenwerking op formele basis. Daarnaast, en op basis van de workshops op de studienamiddag, beschikken we over heel wat materiaal om uit de conclusies van het onderzoek gerichte beleidsaanbevelingen te doen.

Resultaten

De resultaten van zowel de kwantitatieve analyse (mate van samenwerking) en de kwalitatieve analyse (vorm van samenwerking, redenen van samenwerking, wens tot verdere samenwerking, obstakels tot samenwerking) worden hier gecombineerd weergegeven per managementdomein.

Financieel management

In het domein financieel management werd gepeild naar mogelijke samenwerking tussen stad en OCMW op 7 deelaspecten (leningen, thesaurie, debiteurendienst, boekhouding, facturatie, beleggingen en financieel advies/kostencalculatie). Tevens kregen de respondenten de kans om ook nog samenwerking op andere aspecten van financieel management te identificeren (zie vragenlijst). De resultaten van de kwantitatieve analyse (in hoeverre wordt er samengewerkt tussen stad en OCMW) worden in de grafiek hieronder per stad weergegeven.

De mate van samenwerking (1)

De tabel hieronder geeft de resultaten weer van de mate van samenwerking tussen stad en OCMW in de 13 centrumsteden (verticaal), op 7 aspecten van financieel management (die aspecten die door ons op voorhand werden geïdentificeerd, horizontaal). De 'andere' aspecten (die door de respondenten werden geïdentificeerd) worden verder besproken. Per aspect krijgt een stad een score (en een kleur), naargelang de vastgestelde mate van samenwerking tussen stadsbestuur en OCMW, waarbij 0 staat voor geen samenwerking, 1 voor informele samenwerking en 2 voor formele samenwerking. Op die manier bekomen we een score per stad voor wat betreft de samenwerking op het vlak van financieel management, én een score per managementaspect voor wat betreft de samenwerking over de 13 centrumsteden heen.

We stellen ten eerste grote verschillen vast tussen de 13 steden voor wat betreft de samenwerking op het vlak van financieel management. Antwerpen is meest actief in de samenwerking op het vlak van financieel management. Deze samenwerking is voor een groot stuk geformaliseerd, namelijk voor wat betreft leningen (gezamenlijk bestek), thesaurie (convenant), debiteurendienst (samenwerkingsovereenkomst) en financieel advies en kostencalculatie (gezamenlijke rapportering). De redenen die worden aangehaald voor formele samenwerking in Antwerpen hebben vooral te maken met de creatie van schaalvoordelen, wederzijdse voordelen en efficiëntiewinsten. Bovendien geeft Antwerpen aan dat er geen wezenlijke knelpunten zijn om tot een formele samenwerking te komen. Een deel van de samenwerking is niet geformaliseerd, namelijk met betrekking tot boekhouding en beleggingen. De respondenten in Antwerpen gaven wel aan dat formele samenwerking op deze vlakken in de toekomst wenselijk is, ook weer met het oog op het creëren van schaalvoordelen.

Aan de andere kant van het spectrum stellen we vast dat er in steden zoals Oostende, Roeselare, Sint Niklaas en Turnhout er totaal geen samenwerking is tussen stad en OCMW op het vlak van financieel management. De redenen die worden aangehaald zijn in de eerste plaats de verschillende organisatiecultuur tussen stad en OCMW (ondermeer omdat stad en OCMW anderssoortige dienstverlening uitbouwen, voor anderssoortige doelgroepen), en de vaststelling dat de regelgeving inzake boekhoudkundige regels van stad en OCMW verschilt (wordt als heel belangrijk gepercipieerd). Ten derde wordt aangehaald dat sommige aspecten van financieel management als de exclusieve bevoegdheid van de respectievelijke bevoegde ambtenaren wordt beschouwd, en tenslotte dat

samenwerking tussen op zich al omvangrijke organisaties niet makkelijk is. Met betrekking tot dit laatste gaf een respondent aan dat de financiële dienst voldoende betrokken moet kunnen blijven bij de klant (de operationele diensten), en in een te grote organisatie is dat volgens hen onmogelijk. Op de vraag of er in deze steden ook meer samenwerking wenselijk is op het vlak van financieel management, zijn de antwoorden niet éénduidig. Sommige steden geven aan dat het zeker wenselijk is, maar misschien niet op alle vlakken in dezelfde mate. Voor bepaalde taken (vb. financieel advies) is de perceptie dat samenwerking makkelijker is dan voor andere taken (vb. facturatie). Met name voor boekhouding en leningen wordt er efficiëntiewinst en schaalvoordelen verwacht van eventuele toekomstige samenwerking, al is ook hier een toekomstig afgestemd regelgevend kader noodzakelijk.

STAD	Leningen	Thesaurie	Debiteur	Boekhoud.	Facturatie	Belegging	Fin.advises	TOT STAD
AALST	0	1	0	0	0	0	1	2
ANTWERPEN	2	2	2	1	1	1	2	11
BRUGGE	1	0	1	0	0	0	1	3
GENK	2	2	0	0	0	1	1	6
GENT	1	1	0	2	0	0	0	4
HASSELT	0	1	0	0	0	0	1	2
KORTRIJK	0	0	0	0	0	0	0	0
LEUVEN	0	1	0	0	0	0	1	2
MECHELEN	0	1	0	0	0	1	0	2
OOSTENDE	0	0	0	0	0	0	0	0
ROESELARE	0	0	0	0	0	0	0	0
STRIJKLAAS	0	0	0	0	0	0	0	0
TURNHOUT	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT ASPECT	6	9	3	3	1	3	7	

Er zijn ook verschillen met betrekking tot de aspecten waarop wordt samengewerkt. Op aspecten zoals facturatie (1 stad), debiteurendienst (2 steden) en boekhouding (2 steden) wordt er amper samengewerkt. Op aspecten zoals thesaurie (7 steden) en financieel advies/kostencalculatie (6 steden) is er meer samenwerking. Een mooi voorbeeld van een aspect waarop er relatief weinig wordt samengewerkt is boekhouding. In de steden waar hierrond niet wordt samengewerkt (de meerderheid, 11/13) is de reden het bestaan van verschillende regelgevende kaders. Men wacht dan ook de uniformisering van de regelgevende kaders voor stad en OCMW af, want in de meeste gevallen wordt samenwerking rond boekhouding ook wel wenselijk geacht. De steden die wel samenwerken rond boekhouding (Gent en Antwerpen) percipiëren dat knelpunt ook, maar gaan niettemin tot samenwerking over. Een voorbeeld van een aspect waarop relatief veel wordt samengewerkt, is financieel advies en kostencalculatie. Zes steden kennen samenwerking op deze aspecten omwille van efficiëntieredenen, en het vergaren van kennis en informatie. Zeven steden kennen geen samenwerking, omwille van te grote verschillen (in cultuur en aard van opdracht) tussen stad en OCMW.

De mate van samenwerking (2)

Respondenten konden ook nog andere aspecten aanduiden waarop er wordt samengewerkt tussen stad en OCMW. Een aantal steden gaven nog een aantal 'andere' financiële managementaspecten aan waarvoor er wordt samengewerkt. In de tweede bevragingronde kregen de andere steden de kans om ook voor die aspecten aan te geven of er al dan niet wordt samengewerkt. '0' staat hierbij voor 'geen samenwerking', '1' voor 'informele samenwerking' en '2' voor formele samenwerking. Op die manier

krijgen we een tweede tabel rond samenwerking op het vlak van financieel management, die na twee bevestigingsrondes ook redelijk volledig is¹. In de tabel hieronder is te zien dat er in de meeste steden formele of informele samenwerking wordt ontwikkeld op het vlak van zaken zoals pensioenkas, of offertes en aanbestedingen. In enkele van de steden wordt er ook samenwerking ontwikkeld op het vlak van beheer van liquiditeiten, budget en meerjarenplanning, en uitgifte van thesauriebewijzen. Deze tabel vult de tabel van hierboven aan in de zin dat voor sommige steden het beeld van hierboven vervolledigd wordt.

STAD	Budget/mjp	Pensioen	Offertes	Liquidit.	Uitgifte thes.
AALST	1	2	1	0	0
ANTWERPEN	2	2	2	0	1
BRUGGE	2	1	0	1	1
GENK	1	2	2	2	1
GENT	0	2	0	1	0
HASSELT	0	0	2	0	0
KORTRIJK	0	0	1	1	0
LEUVEN	0	0	0	0	0
MECHELEN	0	2	2	0	1
OOSTENDE	0	2	0	0	0
ROESELARE	1	1	0	0	0
STNIKLAAS	1	0	2	0	0
TURNHOUT	0	0	0	0	0

Hoe wordt er samengewerkt?

Formele samenwerking op het vlak van financieel management krijgt vorm op verschillende manieren, gaande van het sluiten van een beheersovereenkomst, over convenanten, specifieke overeenkomsten (vb. rond gezamenlijke aanbestedingsopdracht) en samenwerkingsovereenkomsten, tot formeel georganiseerd overleg op ambtelijk en/of politiek niveau. Informele samenwerking krijgt vorm door middel van informele en adhoc overlegmomenten, of door informele deelname van verantwoordelijken in comités van het ander bestuur (vb. deelname OCMW-ontvanger aan het rentecomité van de stad).

Redenen om al dan niet samen te werken

Uit de kwalitatieve analyse kunnen we vier clusters van redenen onderscheiden waarom er al dan niet wordt samengewerkt op het vlak van financieel management: (1) organisatorisch-structureel, (2) organisatorisch-cultureel, (3) streven naar efficiëntiewinst, en (4) regelgeving.

Organisatorisch-structurele factoren kunnen samenwerking faciliteren maar ook afremmen. Het hebben van een eigen financiële dienst met eigen bevoegdheden rond financiële aangelegenheden wordt aangehaald om niet samen te werken op het vlak van bijvoorbeeld leningen, thesaurie of debiteurendienst. In sommige steden willen besturen die bevoegdheid behouden. Ook het bestaan van anderssoortige organisatievormen om het financieel beheer te regelen (verschillende organisatietypes, verschillende procedures, verschillende systemen) wordt aangehaald om niet samen te werken,

¹ Voor de andere managementdomeinen hebben we gelijkaardige tabellen voor 'andere' aspecten, die ook in twee bevestigingsrondes werden ingevuld (zie verder doorheen het rapport).

bijvoorbeeld op het vlak van leningen, debiteurendienst en thesaurie. Een belangrijke organisatorische reden die samenwerking faciliteert, is het wederzijdse leren. Op het vlak van bijvoorbeeld financieel advies en kostencalculatie leidt samenwerking tot leren en informatieuitwisseling. **Organisatorisch-culturele factoren** worden meestal aangehaald om een gebrek aan samenwerking te duiden. Het gegeven dat OCMW en stad met verschillende doelgroepen werken, en een anderssoortige dienstverlening uitbouwen (en daardoor ook een anderssoortige organisatiecultuur ontwikkelen), bemoeilijkt samenwerking op aspecten zoals facturatie, debiteurendienst en financieel advies en kostencalculatie.

Het streven naar **efficiëntiewinst** (schaalvoordelen zoeken, wederzijdse voordelen zoeken, werklast verminderen en betere voorwaarden bedingen bij derde partijen) leidt ertoe dat besturen samenwerken op een aantal aspecten, zoals leningen en thesaurie. Met betrekking tot het ontwikkelen van een gezamenlijke boekhouding is vooral de **regelgeving van hogerhand** een belemmering. Het gegeven dat OCMW en stad met verschillende boekhoudingssystemen en -regels werken, bemoeilijkt samenwerking op dat vlak.

Is samenwerking wenselijk?

Als we kijken naar de aspecten waar er in bepaalde steden nog geen samenwerking rond is, dan zien we dat meer samenwerking wel wenselijk wordt geacht op bepaalde aspecten. Vooral met betrekking tot leningen en financieel advies en kostencalculatie is dat geval. Men vermoedt hier opnieuw **schaalvoordelen en efficiëntiewinst**, ondermeer tijdswinst, gunstiger tarieven, en betere voorwaarden. Voor andere aspecten zijn de steden verdeeld wat betreft de wenselijkheid tot meer samenwerking. Dit is het geval voor thesaurie en beleggingen. Argumenten pro zijn beter rendement (voor beleggingen) of het centraliseren van expertise. Argumenten contra zijn het hebben van verschillende huidige procedures en systemen (vb. boekhouding, organisatiespecifieke manier van werken). Voor de aspecten debiteurendienst, boekhouding en facturatie is de teneur eerder dat samenwerking niet wenselijk is. Verschillende systemen (boekhouding), het hebben van verschillende debiteuren (wegens verschil in opdracht en doel van beide besturen), en verschillende organisatieculturen zijn hiervoor de voornaamste redenen.

Als er in de toekomst zou worden moeten geopteerd voor formele samenwerking, dan geven de meeste steden aan die nu reeds informeel samenwerken dat dit voor leningen, thesaurie en beleggingen beter formele samenwerking zou zijn. Voor debiteurendienst en facturatie opteert men eerder voor het behoud van informele samenwerking.

Knelpunten tot formele samenwerking

Wanneer gevraagd wordt naar de knelpunten of obstakels die formele samenwerking tussen stad en OCMW op het vlak van financieel in de weg staan, wordt ook weer voornamelijk verwezen naar de externe factor 'regelgeving en procedures van hogerhand', en naar de interne factor 'wederzijdse kennis en begrip van bedrijfscultuur tussen OCMW en gemeente'. Daarnaast is in sommige gevallen ook een organisatorisch-structurele factor aanwezig die meer samenwerking geen noodzaak maakt, namelijk het gegeven dat het samenbrengen van twee reeds grote organisatie niet veel extra schaalvoordelen zou opleveren.

Personeelsmanagement

In het domein personeelsmanagement werd gepeild naar mogelijke samenwerking tussen stad en OCMW op 7 deelaspecten (VTO, loopbaanbegeleiding, personeelsadministratie, competentie management, diversiteitsbeleid, hospitalisatieverzekering, en maaltijdcheques). Tevens kregen de respondenten de kans om ook nog samenwerking op andere aspecten van personeelsmanagement te identificeren (zie vragenlijst). De resultaten van de kwantitatieve analyse (in hoeverre wordt er samengewerkt tussen stad en OCMW) worden in de tabellen hieronder per stad weergegeven.

De mate van samenwerking (1)

De onderstaande tabel is op dezelfde manier te lezen als de gelijksoortige tabel hierboven bij financieel management. Ook voor samenwerking op het vlak van personeelsmanagement zijn er opnieuw grote verschillen zowel tussen steden, als tussen managementaspecten.

STAD	VTO	Loopbaanbeg.	Pers.Admin	Comp.Man.	Diver.Beleid	Hospit.Verzek	Maaltijdcheq.	TOT STAD
AALST	1	0	0	0	0	0	0	1
ANTWERPEN	1	1	1	1	2	1	1	8
BRUGGE	1	0	0	0	1	0	0	2
GENK	2	1	1	1	1	2	2	10
GENT	2	1	1	1	1	2	2	10
HASSELT	0	0	0	1	0	0	0	1
KORTRIJK	1	0	0	2	2	2	1	8
LEUVEN	2	0	1	0	0	0	2	5
MECHELEN	2	1	2	2	1	2	2	12
OOSTENDE	0	0	0	0	0	2	0	2
ROESELARE	0	0	0	0	0	0	0	0
STNIKLAAS	1	0	0	1	0	2	2	6
TURNHOUT	0	0	1	2	2	0	0	5
TOT ASPECT	13	4	7	11	10	13	12	

Genk, Gent en Mechelen zijn wat betreft de samenwerking tussen stad en OCMW op het vlak van personeelsmanagement het meest actief. Op alle bevroegde aspecten van personeelsmanagement is er samenwerking, vaak formeel. In Mechelen springt de eengemaakte personeelsdienst in het oog, wat dus de basis is van heel wat samenwerking, en werkt men verder vooral met samenwerkingsovereenkomsten (voor loopbaanbegeleiding, personeelsadministratie, en competentie management), of via overleg in het managementteam (voor diversiteitsbeleid). In Gent is de samenwerking meestal via gestructureerd overleg rond methodieken, regelgeving en procedures geregeld (voor loopbaanbegeleiding en personeelsadministratie). Een andere vorm van samenwerking is de gezamenlijk stuurgroep (voor personeelsbeheerssysteem) en gezamenlijke aanbestedingen (vb. voor tijdsmeetsysteem). Bovendien halen Gent, Genk en Mechelen (maar ook Antwerpen en St.Niklaas bijvoorbeeld) ook nog een resem andere aspecten aan waarop er (in)formeel wordt samengewerkt, zoals bvb. rechtspositieregeling, e-HRM, vakbondsoverleg en recruitering en selectie(zie hieronder).

Als er wordt samengewerkt, dan is dan omdat er ten eerste nood is aan kennisoverdracht en overleg tussen beide besturen (VTO, loopbaan, competentie management), er ten tweede nood is aan afstemming van verschillende regelgeving (personeelsadministratie), en er ten derde schaalvoordelen te bekomen zijn (maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering). In Mechelen vloeit de intense samenwerking voort uit het gegeven van de ééngemaakte personeelsdienst. Aan de andere kant is er Roeselare, waar

er geen samenwerking is tussen stad en OCMW op het vlak van personeelsmanagement. De reden die hiervoor wordt opgegeven is de verschillende organisatiecultuur tussen stad en OCMW, én opnieuw de regelgeving van hogerhand. Het gebrek aan een uniform personeelsstatuut dat van toepassing is op beide organisaties wordt hierbij aangehaald.

Wanneer we de verschillende aspecten bekijken, dan zien we dat vooral op zaken als VTO, competentie management, maaltijdcheques en hospitalisatieverzekering wordt samengewerkt. Redenen die worden aangehaald zijn het bestaan van een gezamenlijk vormingsreglement, gemeenschappelijke aanbesteding lesgevers, en kostenbesparing voor gezamenlijke inkoop (VTO). Voor competentie management zien de respondenten vooral voordelen voor kennisdeling, het hebben van een gezamenlijk evaluatiesysteem en het formuleren van gezamenlijke kerncompetenties voor medewerkers. Voor meer operationele managementaspecten (maaltijdcheques en hospitalisatieverzekering) zijn het vooral redenen van schaalvoordelen en kostenbesparing door samenwerking die worden aangehaald. Rond loopbaanbegeleiding en personeelsadministratie is de samenwerking dan weer minder wanneer we het over de 13 steden heen beschouwen. Hier is de reden cultuurverschillen tussen stad en OCMW ('soort' medewerkers, verschillende functiecategorieën), naast het verschil in regelgeving van hogerhand (personeelsstatuten).

De mate van samenwerking (2)

In de tabel hieronder worden ook nog de 'andere' aspecten weergegeven waarop in sommige steden wordt samengewerkt. Het valt op dat heel wat steden en OCMW's op nog heel wat andere aspecten samenwerken. Vooral rond aspecten als tewerkstelling art.60, rechtspositieregeling, gezamenlijke arbeidsgeneesheer/preventiedienst en gezamenlijk vakbondsoverleg wordt er in veel steden samengewerkt, meestal op formele wijze.

STAD	Art.60	Recr/Exam	RPR	e-HRM	Dokter/Prev	VakbondOverl	Uitwisseling	Reglement	Vorming	Eval	Soc. dienst
AALST	2	0	1	0	2	2	0	1	0	0	0
ANTWERPEN	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	0
BRUGGE	1	0	1	0	2	2	0	0	1	0	1
GENK	0	2	2	1	0	2	1	2	1	2	1
GENT	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	0
HASSELT	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0
KORTRIJK	2	0	2	0	0	2	0	2	1	2	0
LEUVEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MECHELEN	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
OOSTENDE	2	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0
ROESELARE	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
STNIKLAAS	2	2	2	2	0	0	1	1	0	1	1
TURNHOUT	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0

Hoe wordt er samengewerkt?

De vormen van samenwerking op het vlak van personeelsmanagement variëren. Er is sprake van samenwerkingsovereenkomsten (vb. Mechelen voor zaken als personeelsadministratie, competentie management), over structureel overleg (vb. in Gent), tot informatieuitwisseling, en gezamenlijke aanbestedingen wanneer het aankoop van diensten betreft (vb. opleiding, arbeidsgeneesheer, polissen, maaltijdcheques). Het meest verregaand is uiteraard de ééngemaakte personeelsdienst (zoals in Mechelen).

Redenen om al dan niet samen te werken

Uit de kwalitatieve analyse kunnen we vier clusters van redenen onderscheiden waarom er al dan niet wordt samengewerkt op het vlak van personeelsmanagement. Deze clusters kunnen dezelfde naam krijgen als de vier bij financieel management geïdentificeerde clusters: (1) organisatorisch-structureel, (2) organisatorisch-cultureel, (3) streven naar efficiëntiewinst, en (4) regelgeving.

Organisatorisch-structurele factoren kunnen samenwerking faciliteren maar ook afremmen. Het gegeven dat sommige zaken nog niet voldoende zijn afgestemd tussen beide besturen, zoals bijvoorbeeld mobiliteit van personeel, staat een feitelijke samenwerking rond zaken als loopbaanbegeleiding in de weg. Ook wordt de behoefte om samen te werken niet altijd als dusdanig gepercipieerd. Anderzijds zorgen zaken zoals de behoefte aan gelijkberechtiging tussen personeel van beide besturen voor een gezamenlijk beleid rond maaltijdcheques bijvoorbeeld, en zaken zoals het hebben van gelijke doelen op hoger niveau (competentie meten, evalueren, diversiteit, ...) voor samenwerking op dergelijke managementaspecten. **Organisatorisch-culturele factoren** worden ook hier meestal aangehaald om een gebrek aan samenwerking te duiden. Het gegeven dat OCMW en stad met verschillende doelgroepen werken, en een anderssoortige dienstverlening uitbouwen (en daardoor ook een anderssoortige organisatiecultuur ontwikkelen), leidt tot een anderssoortig personeelsbestand wat betreft competentie, opdracht, cliëntnabijheid etc. Dit bemoeilijkt samenwerking in sommige gevallen.

Het streven naar **efficiëntiewinst** (schaalvoordelen zoeken, wederzijdse voordelen zoeken, werklast verminderen en betere voorwaarden bedingen bij derde partijen) leidt ertoe dat besturen samenwerken op een aantal aspecten, zoals aankoop (vorming) en kennisdeling (rond zaken zoals loopbaanbegeleiding en diversiteitsbeleid bvb.). Met betrekking tot het ontwikkelen van een gezamenlijke personeelsbeleid is ook de **regelgeving van hogerhand** een belemmering. Het gegeven dat OCMW en stad met verschillende personeelsstatuten werken, bemoeilijkt samenwerking op dat vlak. Dit weerhoudt er sommige besturen niet van om aan de slag te gaan, en om af te stemmen rond regelgeving (en die te interpreteren), bijvoorbeeld rond zaken als personeelsadministratie.

Is samenwerking wenselijk?

Op de vraag of meer samenwerking wenselijk is op die aspecten waar nu nog geen samenwerking is, zijn de antwoorden niet éénvoudig. Voor alle aspecten van personeelsmanagement antwoordt ongeveer de helft van de respondenten positief, de andere helft negatief. Wanneer men stelt dat er niet meer moet worden samengewerkt, verbindt men dat aan verschillen tussen de beide organisaties: **cultuurverschillen**, verscheidenheid aan opdracht en functies, en een sterk uiteenlopende historische groei van personeelsformaties die een verregaande integratie van beide personeelsdiensten verhinderen. Ook het belang van **eenheid van leiding** wordt aangehaald, zeker voor ondersteunende diensten die effect hebben op het succes van operationele diensten. Er wordt gevreesd dat een dienst onder leiding van bvb. stadssecretaris de slagkracht van de leidinggevende aan OCMW-zijde kan ondermijnen.

Argumenten pro samenwerking hebben te maken met bundeling van **expertise, efficiëntie en schaalvoordelen**. Dit wordt vooral haalbaar geacht wanneer het gaat om heel operationele zaken (aankopen bvb.), maar ook wanneer het opdrachten met een zelfde noemer betreft (vb. sociale dienst voor gepensioneerde werknemers). In de gevallen waar er reeds informeel wordt samengewerkt, is het vooral met betrekking tot personeelsadministratie dat men op formele wijze wil samenwerken, wegens redenen van efficiëntie en schaal, en in mindere mate op het vlak van hospitalisatieverzekering,

maaltijdcheques en rechtspositieregeling, wegens schaalvoordelen. Voor andere aspecten is de vraag naar meer formele samenwerking minder éénduidig.

Knelpunten tot formele samenwerking

De knelpunten die een huidige en eventuele toekomstige formele samenwerking in de weg staan zijn de cultuurverschillen (VTO), de verschillen in personeelsbehoeften tussen personeel van beide organisaties (RPR), de verschillende snelheden waarmee de beide organisaties werken (VTO), en het ontbreken van een regeling van interne mobiliteit tussen de besturen (VTO).

Facility management

In het domein facility management werd gepeild naar mogelijke samenwerking tussen stad en OCMW op 7 deelaspecten (infrastructuur, poetsdienst, onderhoud, accommodatie, wagenpark, bedrijfsrestaurant, groendienst). Tevens kregen de respondenten de kans om ook nog samenwerking op andere aspecten van facility management te identificeren (zie vragenlijst). De resultaten van de kwantitatieve analyse (in hoeverre wordt er samengewerkt tussen stad en OCMW) worden in de tabellen hieronder per stad weergegeven.

De mate van samenwerking (1)

STAD	Infrastr.	Poetsdienst	Onderhoud	Accom	Wagenpark	Resto	Groen	TOT STAD
AALST	2	0	1	1	0	0	1	5
ANTWERPEN	2	2	2	2	0	2	0	10
BRUGGE	0	0	0	0	0	0	0	0
GENK	1	0	1	0	1	0	0	3
GENT	1	0	1	0	1	0	0	3
HASSELT	0	0	1	0	0	0	1	2
KORTRIJK	2	1	0	1	1	0	0	5
LEUVEN	0	0	0	0	0	0	2	2
MECHELEN	0	0	0	1	0	1	0	2
OOSTENDE	0	0	0	0	0	0	0	0
ROESELARE	0	0	0	0	0	0	1	1
STRIJKLAAS	0	0	0	1	0	0	0	1
TURNHOUT	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT ASPECT	8	3	6	6	3	3	5	

Antwerpen is het meest actief in de samenwerking op het vlak van facilitair management. Deze samenwerking wordt concreet in 'Den Bell', het gezamenlijke administratieve centrum van stad en OCMW. Uit die gezamenlijke huisvesting vloeit dan ook de samenwerking voort op terreinen zoals bedrijfsrestaurant, vergaderaccommodatie, onthaal en een gezamenlijke facilitaire dienst die bestaat uit medewerkers van beide organisaties. Ook in steden als Kortrijk en Aalst is er sprake van samenwerking, zij het eerder informeel. In Aalst is het stedelijk kinderdagverblijf bijvoorbeeld geïntegreerd in de gebouwen van het OCMW, en kan het OCMW beroep doen op de diensten van de stad voor onderhoud en (technische) herstellingen, en voor het groenbeheer. In Kortrijk is er bijvoorbeeld sprake van

integratie van de OCMW-diensten bij de (gedeconcentreerde) stedelijke diensten in de deelgemeenten. Omgekeerd is er ook sprake dat stedelijke diensten (wijkpolitie, cultuur) geïntegreerd zijn in OCMW faciliteiten (WZC, Buurtwerk). In steden als Brugge, Turnhout en Oostende is er geen samenwerking tussen stad en OCMW op het vlak van facilitair management. Als reden (Oostende) wordt aangehaald dat al deze zaken op schaal van de eigen organisatiespecifieke behoeften zijn uitgewerkt: het bedrijfsrestaurant van OCMW is bijvoorbeeld volledig bezet, en uitbreiding zou een nieuw gebouw vergen. De respondenten stellen dat dit een gevolg is van autonome keuzes van formeel autonome organisaties.

Wanneer we de aspecten afzonderlijk bekijken, dan valt op dat het vooral infrastructuur (beheer en gezamenlijk gebruik) is, en in mindere mate accommodatie, groendienst en onderhoud, waar er wordt samengewerkt. Al bij al, wanneer we de verschillende managementdomeinen met elkaar vergelijken, is de samenwerking rond facilitair management in de 13 steden eerder pover (weinig samenwerkingsverbanden op de verschillende aspecten). Dit kan vreemd lijken, omdat het hier toch over heel generieke diensten gaat, die op zich niet heel erg met de core-business van de organisatie te maken hebben. Het gaat over de ondersteunende diensten waarvan kan worden verondersteld dat beide organisaties deze nodig hebben. Ook met betrekking tot 'andere' aspecten van facilitair management is er weinig samenwerking opgegeven door de respondenten (zie tabel hieronder).

De mate van samenwerking (2)

Op andere aspecten van facility management is de samenwerking dus al bij al beperkt. In steden als Antwerpen en Genk zien we wel initiatieven op aspecten als het hebben van een architect die voor beide besturen ingeschakeld wordt (ook in Aalst), het hebben van een gezamenlijke bodedienst (ook in Kortrijk), en het hebben van een gezamenlijke winterdienst (in Genk en Roeselare).

STAD	Architect	Bodedienst	Winterdienst
AALST	1	0	0
ANTWERPEN	2	2	0
BRUGGE	0	0	0
GENK	1	2	1
GENT	0	0	0
HASSELT	0	0	0
KORTRIJK	0	1	
LEUVEN	0	0	0
MECHELEN	0	0	0
OOSTENDE	0	0	0
ROESELARE	0	0	1
STNIKLAAS	0	0	0
TURNHOUT	0	0	0

Hoe wordt er samengewerkt?

De samenwerking op het vlak van facilitair management varieert van informeel tot formeel, met als met formele exponent het delen van infrastructuur (Den Bell). In Genk is er bijvoorbeeld sprake van mondelinge afspraken over zaken als infrastructuur, bodedienst en wagenpark. Dit is ook het geval in Gent waar lastenboeken (vb. voor wagenpark) worden afgestemd. In Gent worden er bijvoorbeeld ook gezamenlijk daken verhuurd voor het plaatsen van zonnepanelen, en worden er gezamenlijke raamcontracten afgesloten voor infrastructuur. Rond aankoop van energie, en rond de dienst interne preventie worden er soms contracten en convenanten afgesloten (zie ook deel 'gezamenlijke aankoop'). Tenslotte is ook de case Gent nog te vermelden, met de vertegenwoordiging van alle diensten facility van stad en OCMW in de adviesraad facility management.

Redenen om al dan niet samen te werken

We stelden hierboven dat het misschien vreemd lijkt dat voor ondersteunende diensten, er relatief weinig wordt samengewerkt. De reden voor povere samenwerking is vooral **organisatieel** van aard: er is ten eerste het verschil in organisatiecultuur (de core business van stad en OCMW hebben behoefte aan anderssoortige ondersteunende diensten, vb. poetsdienst ziekenhuis verschilt van poetsdienst kantoorgebouw), en er is ten tweede een structureel gegeven: de diensten zitten niet samen, er is reeds een traditie van samenwerking in de organisatie zelf, en de facility is traditioneel uitgebouwd op maat van de organisatie zelf (zie bedrijfsrestaurant Oostende). Redenen om wel samen te werken hebben ten eerste betrekking op het **wederzijdse nut** (volgens noodzaak elkaars ondersteunende diensten gebruiken), en ten tweede op het creëren van **schaalvoordelen** (vb. prijsvoordeel via groter aankoopvolume).

Is samenwerking wenselijk?

Desondanks de huidige beperkte samenwerking (zo blijkt toch uit de analyse van de ontvangen data), is de wens naar meer samenwerking op het vlak van facility management zeer duidelijk aanwezig. Vooral met betrekking tot zaken als onderhoud, wagenpark, groendienst, accommodatie en poetsdients willen besturen meer samenwerken. Uiteraard speelt hier het element van de **schaalgrootte** een grote rol. Men verwacht van een samenwerking meer kostenbesparing, prijsdrukking bij aanbesteding, bundeling van competenties en continuïteit. Meer samenwerking is ook realistisch in de ogen van een aantal respondenten, omdat het uiteindelijk om 'een zelfde activiteit op een hogere schaal gaat', en het om gedeelde expertise gaat. Bij de stemmen die niet pleiten om meer samen te werken, de minderheid, horen we zaken als (zie ook hierboven) anderssoortige organisaties, andere locaties van huidige diensten, en in één geval het pleiten voor uitbesteding naar private sector van zaken zoals onderhoud en herstellingen. Of de samenwerking formeel moet worden uitgebouwd, is dan weer een andere zaak. In steden waar er op vandaag al informeel wordt samengewerkt, is de teneur dat dit beter niet geformaliseerd wordt. De enige reden die wordt aangehaald om toch te formaliseren, is om een transparant kostenverrekeningssysteem te hebben bij wederzijds gebruik van infrastructuur.

Knelpunten tot (formele) samenwerking

(Weinig tot geen respons)

ICT-management

In het domein ICT-management werd gepeild naar mogelijke samenwerking tussen stad en OCMW op 5 deelaspecten (netwerken, server, beveiliging, helpdesk, ICT-dienst). Tevens kregen de respondenten de kans om ook nog samenwerking op andere aspecten van ICT-management te identificeren (zie vragenlijst). De resultaten van de kwantitatieve analyse (in hoeverre wordt er samengewerkt tussen stad en OCMW) worden in de tabellen hieronder per stad weergegeven.

De mate van samenwerking (1)

De samenwerking tussen stad en OCMW is het sterkst uitgebouwd in Antwerpen en Sint-Niklaas (en ook Gent en Genk). Vooral Sint-Niklaas is hier een interessante case, omdat er bij een recent groot ICT-vernieuwingsproject (netwerk, servers, mail, ...) is vertrokken van een verregaande integratie tussen stad en OCMW. In Sint-Niklaas is de samenwerking dan ook verregaand geformaliseerd, via een samenwerkingsprotocol (waarin o.m. bepaald is dat de verdelingsleutel voor infrastructuurkosten 70/30 stad/OCMW is), en een oprichting van een gemeenschappelijke ICT-dienst die voor alle ondersteuning zorgt. Men heeft vandaag in Sint-Niklaas een gemeenschappelijk netwerk, serverpark, en helpdesk. Ook in Antwerpen is de samenwerking verregaand geformaliseerd, met het gemeenschappelijk bedrijf Digipolis. De jaarplannen van stad, OCMW en Digipolis zijn bovendien geïntegreerd, wat voor een verankering van ICT in de strategische cyclus zorgt. De redenen die worden aangehaald voor deze verregaande samenwerking (Antwerpen) zijn: het zoeken naar synergie, besparingen, hogere efficiëntie, en het erkennen dat samenwerking op het vlak van ICT een noodzakelijke stap (platform) is om ook op andere vlakken te kunnen samenwerken.

STAD	Netwerk	Server	Beveiliging	Helpdesk	ICT-dienst	TOT STAD
AALST	0	0	0	0	0	0
ANTWERPEN	2	2	2	2	2	10
BRUGGE	0	0	0	0	1	1
GENK	2	2	2	0	2	8
GENT	2	2	1	2	2	9
HASSELT	2	2	0	0	1	5
KORTRIJK	2	0	1	0	2	5
LEUVEN	0	0	0	0	0	0
MECHELEN	1	0	0	0	0	1
OOSTENDE	0	0	0	0	0	0
ROESELARE	0	0	0	0	0	0
STNIKLAAS	2	2	2	2	2	10
TURNHOUT	0	0	0	0	0	0
TOT ASPECT	13	10	8	6	12	

In een vijftal steden (Aalst, Brugge, Oostende, Turnhout, Leuven, Mechelen en Roeselare) is er amper tot geen samenwerking tussen stad en OCMW op het vlak van ICT-management. De reden waarom er niet wordt samengewerkt zijn niet zo duidelijk uit de bevraging naar voren gekomen. Uit de antwoorden op de vraag of er meer samenwerking wenselijk is, zijn er een aantal steden die verregaande samenwerking niet nuttig achten omdat, bijvoorbeeld, ICT van strategisch belang is om organisatiedoelen te halen (en die verschillen tussen stad en OCMW), en voor organisatieontwikkeling. Daarom is samenwerking (volgens die besturen) misschien niet zo opportuun. Er worden ook praktische bezwaren (noodzaak om

met helpdesk dicht bij interne klant te zitten, en specifieke software voor specifieke diensten), en wettelijke barrières (bijvoorbeeld richtlijnen rond kruispuntbank) gegeven.

Wanneer we de verschillende bevroegde aspecten van ICT-management bekijken, dan stellen we op zich niet zoveel verschillen in de mate van samenwerking vast. Zaken als gezamenlijke netwerken en ICT-diensten komen relatief vaker voor, dan pakweg een gezamenlijke helpdesk. Al blijven de verschillen klein. Wat hier ook nog aan te stippen is dat de meeste samenwerkingsverbanden tussen stad en OCMW geformaliseerd zijn (in andere managementdomeinen is de samenwerking tussen stad en OCMW meer divers verdeeld tussen formele en informele vormen). Deze formele samenwerkingen gebeuren via samenwerkingsprotocollen (netwerk), gezamenlijke jaarplannen (netwerk), overeenkomsten (netwerken, server), raamcontracten voor aankoop software, glasvezelnetwerk en disaster recovery, structureel overleg (ICT-dienst) of via formele structuren (vb. Digipolis, of het intergemeentelijk samenwerkingsverband 'Helics' tussen Hasselt en Leuven waar evenwel geen OCMW's bij betrokken zijn).

De mate van samenwerking (2)

STAD	Enter.Archit	Visie	Glasvez/recov	software
AALST	0	0	0	0
ANTWERPEN	2	2	2	2
BRUGGE	1	1	0	1
GENK	1	2	2	2
GENT	0	0	2	2
HASSELT	0	0	2	1
KORTRIJK	0	0	1	1
LEUVEN	0	0	2	0
MECHELEN	0	0	2	0
OOSTENDE	0	0	0	0
ROESELARE	0	0	1	0
STNIKLAAS	2	2	2	2
TURNHOUT	0	0	0	0

'Andere' aspecten waarrond er wordt samengewerkt tussen stad en OCMW zijn onder andere het uitbouwen van een gezamenlijke enterprise architecture (Antwerpen, Brugge, Genk, St.Niklaas), en het formaliseren van een gezamenlijke ICT-visie (vb. via een gezamenlijke beleidsnota in Genk). Rond aspecten die eerder operationeel van aard zijn, zoals glasvezelnetwerken, recovery-systemen en gezamenlijke software (gebruik) zien we dat er meer steden aangeven van samenwerking tussen stad en OCMW te zoeken.

Hoe wordt er samengewerkt?

Zie hierboven, de samenwerking tussen stad en OCMW is in grote mate geformaliseerd.

Redenen om al dan niet samen te werken

Uit de kwalitatieve analyse van de redenen waarom er wordt samengewerkt op het vlak van ICT-management, kunnen we stellen dat de **intern-organisatorische** factor veruit het belangrijkste is. Men verwacht meer efficiëntie, meer synergie tussen beide besturen, besparingen (vb. bij uitbestedingen en aankoop). Daarnaast is er ook het streven naar professionalisering door het bundelen van expertise. Een tweede reden is dat samenwerking op het vlak van ICT een noodzakelijke voorwaarde is om ook op andere vlakken te kunnen samenwerken, wegens de centrale plaats van ICT in de organisatie. Indien er niet wordt samengewerkt, dan wordt de noodzaak om te **specialiseren** naar voren geschoven. Uit de verscheidenheid van OCMW en stad (doelgroep, cultuur, type medewerkers, ...) vloeit ook voort dat bepaalde aspecten van ICT verschillen (vb. specialistische software, andere noden rond helpdesk, mogelijkheden van digitale dienstverlening aan burger, ...).

Is samenwerking wenselijk?

Op de vraag of meer samenwerking tussen stad en OCMW op het vlak van ICT-management wenselijk zou zijn, is het antwoord allerm minst éénvoudig. De helft van de besturen lijkt pro, de andere helft contra. Gezien de toch wel sterke huidige samenwerking, die bovendien geformaliseerd is, in sommige steden, zullen wellicht stadspecifieke redenen mede aan de oorsprong liggen van de positie die een bestuur inneemt. Voor sommige besturen wegen de schaalvoordelen en verwachte efficiëntiewinst door (pro meer samenwerking), terwijl voor andere besturen het organisatiespecifieke karakter van stad en OCMW (contra samenwerking) doorweegt om het standpunt inzake samenwerking in te nemen. Er is wel unanimiteit dat meer samenwerking mogelijk moet kunnen zijn in specifieke gevallen (vb. heel concreet wanneer het om zelfde software gaat, of één backup server voor beide organisaties, of beheer van hardware en kabelnetwerken).

Knelpunten tot (formele) samenwerking

Als knelpunten of obstakels om tot meer samenwerking te komen op het vlak van ICT-management, worden vooral (opnieuw) de **verschillende omgevingen** waarin stad en OCMW opereren opgegeven: andere opdracht, doelgroep, type medewerkers. Bovendien hebben beide organisaties vaak een eigen historisch opgebouwde manier van werken ontwikkeld (en een eigen infrastructuur op maat van de eigen organisatie). In die optiek is het belangrijk dat bij het streven naar synergie de beide partners (stad en OCMW) nog een 'product' (vb. helpdesk, software, ...) op maat krijgen. Een andere opmerking uit de kwalitatieve bevraging, die deels samenhangt met het hierboven geschetste organisatieverschil, is dat het soms een tijdje duurt voor de geesten van de mensen gerijpt zijn (dit geldt wellicht ook voor samenwerking op andere managementdomeinen). Ten derde vereist verdere samenwerking ook een duidelijk plan op (middel)lange termijn, en budgetten om het traject naar samenwerking te begeleiden.

Communicatiemanagement

In het domein communicatiemanagement werd gepeild naar mogelijke samenwerking tussen stad en OCMW op 5 deelaspecten (website, intranet, stadskrant, infoborden en personeelsblad). Tevens kregen de respondenten de kans om ook nog samenwerking op andere aspecten van communicatiemanagement te identificeren (zie vragenlijst). De resultaten van de kwantitatieve analyse (in hoeverre wordt er samengewerkt tussen stad en OCMW) worden in de tabellen hieronder per stad weergegeven.

De mate van samenwerking (1)

In een aantal steden, zoals Gent, Antwerpen, St.Niklaas en Turnhout, is de samenwerking tussen stad en OCMW op het vlak van communicatiemanagement sterk uitgebouwd. Dit blijkt uit bovenstaande tabel, en dit gegeven wordt nog versterkt wanneer we ook de 'andere' aspecten van communicatiemanagement waarrond wordt samengewerkt meetellen (zie mate van samenwerking 2, hieronder). In Antwerpen en Turnhout (en in mindere mate St.Niklaas) is de samenwerking sterk geformaliseerd, terwijl in andere steden op eerder informele manier wordt samengewerkt. In Antwerpen gebeurt dit bijvoorbeeld via afspraken binnen het managementteam, en tussen de twee managementteams. In Sint.Niklaas wordt dezelfde technologie gebruikt voor de website en intranet (Drupal). Ook kan OCMW publiceren via de stadskrant bij gebrek aan eigen huis-aan-huis publicatie. In Turnhout wordt het OCMW opgenomen in de overleggroep rond aangelegenheden van communicatie. Dit leidt tot een gezamenlijke website, gezamenlijke gunning rond contentmanagementsystemen (waar ook intranet onder valt), en het gebruik van stadskrant en infoborden van stad door OCMW.

STAD	Website	Intranet	Stadskrant	Infobord	Pers.Blad	TOT STAD
AALST	0	0	1	1	0	2
ANTWERPEN	2	2	2	0	0	6
BRUGGE	0	0	0	0	0	0
GENK	1	0	1	0	0	2
GENT	1	1	2	1	1	6
HASSELT	0	0	0	0	0	0
KORTRIJK	2	0	1	1	0	4
LEUVEN	0	0	1	0	0	1
MECHELEN	1	1	1	0	1	4
OOSTENDE	2	0	0	0	0	2
ROESELARE	0	0	1	0	0	1
STNIKLAAS	2	2	1	1	1	7
TURNHOUT	2	0	2	2	0	6
TOT ASPECT	13	6	13	6	3	

In Gent is er sprake van eerder informele samenwerking, zoals informele contacten tussen webmasters rond nieuwe ontwikkelingen, kennisuitwisseling rond intranet, en publicaties vanuit OCMW in de stadskrant (zie ook onderwerpen in de stadsTV), of informatieuitwisseling rond wat er op beeldschermen (infoborden) moet komen. De redenen waarom er wordt samengewerkt variëren van gebrek aan eigen communicatiekanalen van OCMW, het kunnen voeren van een bredere communicatie naar de burger, kostendeling, en kennisuitwisseling. Interessant is de reden waarom in Gent voornamelijk informeel wordt samengewerkt. Men zoekt naar pistes waarop er in operationele zin kan worden samengewerkt en afgestemd, maar men hoedt er zich tegelijkertijd voor om niet te nauw verweven te communiceren vanwege de eigenheid (personeel, doelgroep, opdracht) van de eigen organisatie.

Wat betreft de verschillende aspecten, zien we een sterkere samenwerking, over de 13 steden heen, rond website en stadskrant, in vergelijking met zaken zoals personeelsblad en intranet. Wat website betreft is er samenwerking omdat er met dezelfde technologie of software wordt gewerkt (Genk, St.Niklaas), of omdat OCMW pagina's krijgt op de website van de stad (Oostende). In Aalst stellen we vast dat beide sites gelinkt zijn, en in Turnhout is er een gezamenlijke website. Voor de samenwerking

rond de stadskrant is het vooral het gegeven dat het OCMW over weinig eigen communicatiekanalen beschikt naar de bevolking toe, belangrijk (St.Niklaas, Turnhout). Hetzelfde verhaal kan verteld worden rond infoborden van de stad, waar het OCMW gebruik kan van maken. De geringe samenwerking rond intranet en personeelsblad (interne communicatie) is vooral te wijten aan het gegeven en de perceptie van twee afzonderlijke organisaties, met eigen opdracht, doelgroep, en daaruit afgeleid eigen personeelsbestand. Dit noopt tot een bepaalde inhoudelijke opzet van iets als een personeelsblad.

De mate van samenwerking (2)

STAD	Drukkerij	Cult.Partic.	StadTV	Stadswinkel	Hoorzitt.	Virt.Soc.Huis	Fotograaf	Huisstijl
AALST	0	0	0	0	0	0	0	0
ANTWERPEN	2	2	0	0	0	2	2	2
BRUGGE	0	2	0	0	0	0	0	0
GENK	2	0	0	1	1	2	1	0
GENT	0	2	1	2	1	0	0	0
HASSELT	0	0	0	0	0	2	0	0
KORTRIJK	0	1	0	0	0	1	0	0
LEUVEN	0	0	0	0	0	0	1	0
MECHELEN	0	0	0	0	0	2	0	0
OOSTENDE	2	0	0	0	0	0	0	0
ROESELARE	0	0	0	0	0	0	0	1
STNIKLAAS	2	0	1	0	0	1	0	0
TURNHOUT	0	0	1	0	0	0	0	0

Misschien niet helemaal verwonderlijk is de vaststelling dat respondenten nog heel wat 'andere' aspecten van communicatie identificeren waarop er wordt samengewerkt. Toch stellen we vast dat ondanks de vele 'andere' aspecten die worden geïdentificeerd, er slechts weinig van deze aspecten zijn waarop er in veel steden wordt samengewerkt. Rond zaken als samenwerking in het kade van stadstV (Gent, Turnhout, St.Niklaas), een gezamenlijke drukkerij, het gezamenlijk organiseren van hoorzittingen met burgers, een gezamenlijke huisstijl, ... komen slechts in een drie- tot viertal steden voor. De uitzondering is de uitbouw van een virtueel sociaal huis, dat voorkomt in een zestal steden.

Hoe wordt er samengewerkt?

Hierboven werd er al op gealludeerd dat er een gemengd verhaal is wat betreft informele dan wel formele samenwerking. Rond zaken als website en stadskrant zien we redelijk wat formele samenwerking: formeel beslist op raad en college (website Sint.Niklaas), of structureel overleg (website Turnhout), of lidmaatschap redactieraad stadskrant (Roeselare), of overeenkomsten rond ontwikkeling van virtueel sociaal huis (Hasselt).

Redenen om al dan niet samen te werken

We kunnen drie algemene clusters onderscheiden van factoren waarom stad en OCMW al dan niet samenwerken op het vlak van communicatiemanagement. De **organisatiecultuur**, of liever (de perceptie van) het verschil tussen beide culturen van stad en OCMW is niet bevorderlijk voor samenwerking. Het is soms een beleidskeuze dat wegens het verschil tussen beide organisaties (zie ook andere managementdomeinen) er niet wordt samengewerkt rond zaken als website, intranet en personeelsblad.

Er zijn ook **organisatiestructurele** factoren die de samenwerking belemmeren, zoals het hebben van verschillende service-aanbieders (website), of eenvoudigweg het gebrek aan 'communicatie' tussen beide organisaties, zodat wederzijdse vragen tot samenwerking niet gehoord worden. Anderzijds zijn er organisatiestructurele factoren die ten positieve kunnen werken, zoals 'communicatie' tussen beide organisatie (vb. lidmaatschap van redactieraden stadskrant), het gebruiken van dezelfde software (om site en intranet te ontwikkelen), of, paradoxaal, het gebrek aan communicatiekanalen bij één bestuur (meestal het OCMW) om te communiceren met de bevolking. Op dat moment grijpen sommige OCMW de kans om te publiceren via stadskrant, infoborden, of nieuwe media zoals stadsTV en digitext. Een derde factor, die samenwerking kan stimuleren, is opnieuw het creëren van **schaalvoordelen** (kostendelen, samen aanbesteden) rond zaken als ontwikkeling website en intranet, of de aankoop van infoborden bijvoorbeeld.

Is samenwerking wenselijk?

Een interessante vaststelling is dat de wenselijkheid om meer samen te werken sterk verschilt van aspect tot aspect. Voor aspecten van **interne communicatie** zoals intranet en personeelsblad zijn de respondenten quasi unaniem tegen meer samenwerking. De redenen zijn dan vooral de eigenheid van beide besturen, wat een afzonderlijke interne communicatie vereist. Bovendien wordt aangehaald dat interne communicatie belangrijk is in functie van de doelstellingen van de organisatie, en dat er dus een anderssoortige communicatie vereist is wanneer de organisatiedoelen en –opdrachten verschillen.

Voor zaken van **externe communicatie** als website, stadskrant en infoborden zien we het tegenovergestelde, namelijk unanimitieit pro samenwerking. De redenen waarom werden hierboven reeds aangehaald: kostendelen, efficiëntie, uniform communiceren en profileren naar burger toe, en gebruik maken van kanalen bij gebrek aan eigen communicatiekanalen (vooral OCMW). Een interessante piste voor discussie zou hier de vraag kunnen zijn in hoeverre de wens tot meer samenwerking samenhangt met de impact van die samenwerking op de core-business en de eigenheid van beide organisaties (stad en OCMW). Tenslotte moeten we hier ook nog melden dat er niet wordt gepleit voor meer formele samenwerking: informele samenwerking lijkt te volstaan, volgens de respondenten.

Knelpunten tot (formele) samenwerking

Eén opmerking, en dan specifiek voor externe communicatie naar burgers toe (stadskrant, site, ...) is dat het soms zoeken is om de heel specifieke opdracht van het OCMW mee te nemen in een communicatie die in wezen gericht is op de ganse bevolking (via kanalen van de stad). Dit heeft er in Gent toe geleid dat er naast de OCMW-katern in de maandelijkse stadskrant, ook twee maal per jaar een eigen magazine van het OCMW huis-aan-huis wordt bedeed. Een tweede obstakel is inherent aan de besluitvormingsprocedure, en dus wellicht niet enkel van toepassing op communicatiemanagement, namelijk het gegeven dat er bij gezamenlijke aankoop (zie volgend managementdomein) dubbele procedures ontstaan (via OCMW-raad en gemeenteraad).

Gezamenlijke aankoop

In het domein gezamenlijke aankoop werd gepeild naar mogelijke samenwerking tussen stad en OCMW op 3 deelaspecten (gas, elektriciteit en telefonie). Tevens kregen de respondenten de kans om ook nog samenwerking op andere aspecten van communicatiemanagement te identificeren (zie vragenlijst). De resultaten van de kwantitatieve analyse (in hoeverre wordt er samengewerkt tussen stad en OCMW) worden in de tabellen hieronder per stad weergegeven.

De mate van samenwerking (1)

STAD	Gas	Elekt	Telefonie	TOT STAD
AALST	2	2	0	4
ANTWERPEN	2	2	2	6
BRUGGE	0	2	0	2
GENK	1	1	2	4
GENT	2	2	2	6
HASSELT	0	0	2	2
KORTRIJK	2	2	2	6
LEUVEN	1	1	1	3
MECHELEN	2	2	2	6
OOSTENDE	2	2	0	4
ROESELARE	2	2	0	4
STNIKLAAS	2	2	2	6
TURNHOUT	2	2	0	4
TOT ASPECT	20	22	15	

Een eerste belangrijke vaststelling is dat er in alle steden rond één of meerdere aspecten wordt samengewerkt tussen stadsbestuur en OCMW. Daarbij aansluitend is de vaststelling dat heel wat van deze samenwerkingen geformaliseerd zijn. Het gaat dan voornamelijk om gemeenschappelijke gunningen en aanbestedingen voor de aankoop van bepaalde diensten en goederen, en om het afsluiten van gezamenlijke contracten met leveranciers. Ook kan de stad in sommige gevallen optreden als opdrachtcentrale voor het OCMW (wet overheidsopdrachten 2006). Dit gebeurt bijvoorbeeld in Genk voor de aankoop van software en hardware, en door middel van een samenwerkingsovereenkomst.

De mate van samenwerking (2)

In onderstaande tabel is te zien dat gezamenlijke aankoop ook op andere aspecten mogelijk is, zoals software, energie en kantoorgerief. Ook deze samenwerkingen zijn (meestal) geformaliseerd, en komen in veel steden voor (vb. gezamenlijke aankoop van energie en brandstof in 9 steden).

STAD	Hard-Software	Energie	Kantoorgeri
AALST	0	0	2
ANTWERPEN	2	2	2
BRUGGE	1	0	0
GENK	2	1	1
GENT	2	2	0
HASSELT	2	2	2
KORTRIJK	1	2	2
LEUVEN	0	0	0
MECHELEN	0	2	0
OOSTENDE	0	2	0
ROESELARE	0	0	0
STNIKLAAS	2	2	0
TURNHOUT	0	2	2

Hoe wordt er samengewerkt?

(Zie hierboven: meestal geformaliseerde samenwerking)

Redenen om al dan niet samen te werken

Er valt ook op, uit de kwantitatieve analyse, dat er in sommige steden op meer aspecten van gezamenlijke aankoop wordt samengewerkt, in vergelijking met andere steden. Het waarom kan worden afgeleid door te kijken naar de redenen waarom er samengewerkt wordt tussen stad en OCMW. Als er wordt samengewerkt, is de hoofdreden het genereren van **schaalvoordelen**. Het vragen van grotere volumes van diensten en goederen leidt meestal tot een betere prijs. In sommige gevallen is er ook een reden van **interne efficiëntie**, namelijk wanneer de aankoop van dure toestellen (drukkers, hardware) alleen te verantwoorden is wanneer dit toestel op grotere schaal wordt gebruikt (dus door zowel stadsbestuur als OCMW). De redenen om niet samen te werken zijn onduidelijk, omdat we daar geen data hebben over ontvangen. Uit de antwoorden op de andere survey-vragen kunnen we wel indirect afleiden dat er überhaupt weinig redenen zijn om niet samen te werken.

Is samenwerking wenselijk?

Besturen die verklaren dat er momenteel geen samenwerking is op aspecten van gezamenlijke aankoop, geven meestal aan dat samenwerking wel wenselijk is, ook weer wegens te verwachten schaalvoordelen en kostenbesparing. Wanneer er wordt aangegeven dat samenwerking niet wenselijk is, dan gaat dit vaak over heel specifieke zaken. Een voorbeeld is een gezamenlijk telefonisch onthaal (telefonie). Dit vergt toch enige kennis van de organisatie om de beller juist door te verwijzen of eventueel te communiceren naar wie er wanneer kan teruggebeld worden. Opnieuw speelt hier het (vermeende of reële) verschil in opdracht, cultuur en organisatie tussen OCMW en stad een rol. Ook de schaal speelt hier volgens sommige besturen een rol, omdat een grote schaal hier een belemmering tot efficiënt en effectief werken zou kunnen zijn: de mensen aan het onthaal moeten immers een veel grotere, complexere en heterogene organisatie kennen.

Een tweede nuance is dat schaalvergroting niet alleen mogelijk is door meer samenwerking tussen stad en OCMW, maar ook bereikt kan worden door met andere besturen af te stemmen (vb. provincie

Limburg organiseert gezamenlijke aanbestedingen aankoop gas). Of toekomstige samenwerking geformaliseerd moet worden of niet, is niet duidelijk. Eén aangehaald argument pro formalisering is dat er duidelijke afspraken moeten zijn tussen besturen over kwaliteit en uitvoeringstermijn bijvoorbeeld. Dit is zeker het geval indien het ene bestuur instaat voor levering van diensten aan het andere bestuur (vb. drukwerk doen voor ander bestuur).

Knelpunten tot (formele) samenwerking

Er zijn al bij al weinig knelpunten bij een (formele) samenwerking vastgesteld. De enige mogelijke obstakels zijn dat er eventueel te weinig afstemming is tussen de processen en procedures van stad en OCMW, dat er weinig inspraak is voor het ene bestuur wanneer het andere bestuur de aankoopprocedure 'trekt', of dat er te laat contact wordt opgenomen met het andere bestuur omtrent zaken als lastenboek, of onderhandelingen met mogelijke leveranciers.

Andere

Naast die managementaspecten die makkelijk toewijsbaar zijn aan een bepaald managementdomein, hebben we ook nog een zevende cluster van zeven 'andere' aspecten: juridische dienst, ombud, preventie, gezamenlijk managementteam, archiefbeheer, één loket functie, en kwaliteitsmanagement. Tevens kregen de respondenten de kans om ook nog samenwerking op andere 'andere' aspecten te identificeren (zie vragenlijst). De resultaten van de kwantitatieve analyse (in hoeverre wordt er samengewerkt tussen stad en OCMW) worden in de tabellen hieronder per stad weergegeven.

De mate van samenwerking (1)

STAD	Jurid.Dienst	Ombud	Preventie	MAT	Archief	1-Loket	Kwal.Man	TOT STAD
AALST	0	0	0	0	0	2	0	2
ANTWERPEN	0	2	2	2	2	2	2	12
BRUGGE	0	2	1	0	0	2	0	5
GENK	1	0	1	0	0	2	0	4
GENT	1	2	1	2	1	2	1	10
HASSELT	0	0	2	0	1	0	0	3
KORTRIJK	1	0	0	0	1	2	0	4
LEUVEN	0	0	0	0	0	0	0	0
MECHELEN	0	0	0	1	0	0	0	1
OOSTENDE	0	0	0	0	0	0	0	0
ROESLARE	0	0	0	0	0	0	0	0
STRIJKLAAS	0	2	1	0	0	0	0	3
TURNHOUT	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT ASPECT	3	8	8	5	5	12	3	

Rond aspecten als de éénloketfunctie, ombudsdienst en preventie is de samenwerking het sterkst geregeld, alhoewel er toch nog altijd grote verschillen zijn tussen steden. Rond de éénloketfunctie is een samenwerking te verwachten, omdat een dergelijke samenwerking gevraagd wordt sedert het decreet lokaal sociaal beleid. Daarom is het verwonderlijk dat er nog steeds een aantal steden zijn die verklaren dat er geen samenwerking op dat vlak is. Als er wordt samengewerkt is dit geformaliseerd, via het lokaal sociaal beleidsplan, of via het sociaal huis (instrumenten uit het decreet lokaal sociaal beleid).

In vier steden is er ook samenwerking, geformaliseerd via bijvoorbeeld een beheersovereenkomst, op het vlak van ombud. Rond de interne preventie wordt er samengewerkt in zes steden, meestal informeel. Als het geformaliseerd is, dan gebeurt dit via een gemeenschappelijke interne preventiedienst (service level agreement), of via een gezamenlijk contract. Rond de aspecten juridische dienst (3 steden), managementteams (3 steden), archiefbeheer (4 steden) en kwaliteitsmanagement (2 steden) is de samenwerking minder prominent over de dertien steden heen.

De mate van samenwerking (2)

De respondenten hebben ook nog twee andere aspecten gesignaliseerd waarop er wordt samengewerkt tussen stad en OCMW. In Aalst, Genk, Mechelen, St.Niklaas en Turnhout wordt er op informele of formele basis samengewerkt rond de woonwinkel, bijvoorbeeld preciaire situaties bij sociale verhuur aan elkaar doorgeven. In een zestal steden wordt er ook rond adviesraden, die ofwel gezamenlijk zijn opgericht of waar er minstens deelname is van beide besturen (vb. woonraad, welzijnsraad), samengewerkt.

STAD	Woonwinkel	Adviesraden
AALST	1	2
ANTWERPEN	0	1
BRUGGE	0	0
GENK	1	1
GENT	0	0
HASSELT	0	0
KORTRIJK	0	0
LEUVEN	0	0
MECHELEN	1	2
OOSTENDE	0	2
ROESELARE	0	1
STNIKLAAS	2	0
TURNHOUT	2	0

Hoe wordt er samengewerkt?

Zoals hierboven reeds aangehaald, is samenwerking rond zaken als ombud, en éénloket meestal formeel georganiseerd. Ook valt op dat in Antwerpen de samenwerking voor alle aspecten waar er samenwerking is, geformaliseerd is. Zo is er een gemeenschappelijke dienst Organisatie en Kwaliteit, is samenwerking rond archiefbeheer in een overeenkomst geregeld, en is er een delegatie van het managementteam van het OCMW aanwezig bij het managementteam van de stad. De ombusdienst werkt in Antwerpen als één dienst voor alle stadsdiensten. Samenwerking rond juridische ondersteuning is meestal informeel geregeld (Genk: informeel en sporadisch advies, Gent: informele contacten, Kortrijk: advies van stad aan OCMW).

Redenen om al dan niet samen te werken

Op het vlak van samenwerking op 'andere' vlakken, zijn er vier clusters van redenen te onderscheiden waarom er al dan niet wordt samengewerkt. Ten eerste zijn er de redenen die met **schaal** te maken hebben. Samenwerken rond bijvoorbeeld preventie leidt tot een optimale inzet van personeelsleden. Anderzijds kan schaal hier ook ten negatieve werken. Zo is er een argument contra samenwerking op het vlak van het managementteam omdat er te veel directies zouden moeten worden samengebracht.

Een tweede cluster van redenen heeft te maken met **organisatiestructuur**. Een gebrek aan eigen diensten (vb. ombud) kan ertoe leiden dat het ene bestuur aansluiting zoekt bij die betreffende dienst van het andere bestuur. Met betrekking tot het managementteam wordt er geargumenteed dat samenwerking de link tussen stad en OCMW kan helpen bewaren. Tegenargument tegen samenwerking op het vlak van managementteams is dat samenwerking rond bepaalde ondersteunende diensten ook perfect op lagere niveaus in de organisatie kan besproken worden. Een laatste structurele reden is dat er historisch in beide besturen soms een totaal andere organisatiestructuur is uitgebouwd, bijvoorbeeld rond juridisch advies.

Een derde cluster van redenen is **organisatiecultureel**. Het feit dat OCMW en stad met fundamenteel andere regelgeving te maken krijgen, is niet altijd bevorderlijk voor samenwerking op het vlak van juridische ondersteuning. Beide organisaties bouwen met andere woorden, noodzakelijkerwijs, andere juridische expertise uit. Wat betreft preventie en kwaliteitsmanagement, zorgt de verschillende opdracht en focus van stad en OCMW ervoor dat er in sommige gevallen een andere definitie aan de concepten 'preventie' en 'kwaliteit' wordt gegeven. Ook dat maakt een verregaande samenwerking tussen beide besturen op deze vlakken (preventiedienst, kwaliteitsmanagement) soms moeilijk.

Ten vierde is er ook de **regelgeving** van hogerhand. Met betrekking tot samenwerking op het vlak van de éénloketfunctie lijkt het decreet lokaal sociaal beleid een facilitator voor (nadenken over) samenwerking te zijn, met principes als het lokaal sociaal beleidsplan en het sociaal huis.

Is samenwerking wenselijk?

Alvast rond aspecten als juridische dienstverlening en archiefbeheer lijkt meer samenwerking wenselijk. Er zijn voldoende aspecten van juridische ondersteuning gelijklopend om een gemeenschappelijke noemer tussen beide besturen te vinden (vb. overheidsopdrachten, rechtspositieregeling). Met die nuance dat rond juridische ondersteuning eventuele samenwerking best informeel vorm krijgt, omdat men beseft dat de juridische materie waar beide besturen mee te maken krijgen erg verschillend is. Anderzijds zou een geïntegreerde juridische dienst, via de schaalvergroting, wel meer specialisatie toelaten. Met betrekking tot archiefbeheer is samenwerking wenselijk omdat dit kan beschouwd worden als een ondersteunende dienst, een zuiver technische kwestie eigenlijk, en omdat dit een logisch gevolg zou zijn van meer samenwerking op andere vlakken (financieel management, ...). Een respondent gaf ook aan dat samenwerking wenselijk is omdat dergelijke zaken (archiefbeheer) te weinig middelen krijgen, wegens lage prioriteit voor beleidsvoerders. Het is dus ook een kwestie van schaalvoordelen.

Rond zaken als managementteam en ombudsdienst is meer samenwerking niet wenselijk, volgens de respondenten. De opdrachten van beide besturen (en dus dito personeel, doelgroep, taken, ...) zijn te verschillend om dergelijke zaken samen te organiseren ('te veel stadsmateries zijn geen OCMW-materies, en vice versa'). Daarnaast zou een gezamenlijk managementteam wellicht te veel diensten

samenbrengen, zodat het geheel niet meer overzichtelijk zou zijn, en minder organiseerbaar zou zijn. Rond zaken als kwaliteitsmanagement en preventie zijn de meningen verdeeld. Indien er op deze aspecten samenwerking zou komen, dan moet er alleszins een gemeenschappelijke noemer gevonden worden (zelfde definitie van concepten, ontwikkeling van deze zaken in beide besturen aan zelfde snelheid).

Knelpunten tot (formele) samenwerking

Met betrekking tot de éénloketfunctie, waar samenwerking toch decretaal verwacht wordt, stellen we vast dat volgens sommige respondenten het gevaar schuilt in enerzijds een gebrek aan concrete samenwerking (het blijft te veel een papieren verhaal), en anderzijds een te sterke profilering van één van beide besturen.

Conclusies

Hierna volgen, bij wijze van conclusie, vijf thema's waarbinnen de discussies kunnen gevoerd worden, en waaruit (zie verder in dit rapport) beleidsaanbevelingen, voor de stad (stads- en OCMW-bestuur) én voor de Vlaamse overheid, kunnen afgeleid worden: (1) vastgestelde verschillen tussen steden, (2) vastgestelde verschillen tussen managementdomeinen en –aspecten, (3) wenselijkheid van meer beheersmatige samenwerking tussen stad en OCMW, (4) de redenen die voor (niet) samenwerking worden aangehaald, en (5) obstakels tot meer samenwerking.

1. Verschil tussen steden qua samenwerking

Over het algemeen lijken steden als Gent en Antwerpen het meest actief in de samenwerking. Andere steden lijken vooral actief op één of twee domeinen waar sterk wordt samengewerkt (vb. Mechelen personeel, St.Niklaas ICT, ...), terwijl er in nog andere steden heel wat minder wordt samengewerkt. Hoedanook lijkt het er op dat een organisatiebrede samenwerking iets van de grote steden (Gent en Antwerpen) lijkt te zijn. We zouden ter verklaring van deze vaststelling de hypothese kunnen formuleren dat het hebben van een zekere schaalgrootte, met meer interne capaciteit in termen van personeel, middelen, ... om een samenwerkingsvisie uit te bouwen, tot (meer mogelijkheden tot) intensere samenwerking tussen stad en OCMW leidt. Dat schaalgrootte (van de stad) misschien een rol kan spelen, werd op de workshops af en toe bevestigd door vertegenwoordigers van die grotere steden:

“Schaalgrootte speelt inderdaad een rol, en wij moeten dan maar de voorloper zijn ... Maar soms zou het wel fijn zijn om op één of andere manier een return te krijgen voor de concepten en ideeën die bij ons zijn ontwikkeld, en dan toegepast worden bij en door andere steden, zodanig dat we een deel van de gemaakte kosten zouden kunnen recupereren.”

Een andere verklaring, die niet helemaal losstaat van het schaalargument, is dat grote steden als Gent en Antwerpen de eersten waren om na te denken over nauwere samenwerking tussen stad en OCMW, en dat die initiële voorsprong ten opzichte van andere steden nu nog een stuk doorwerkt (traditie van samenwerking als hypothese).

2. Verschil tussen aspecten qua samenwerking

Het lijkt er op dat de samenwerking vooral slaagt daar waar het grijpbare en eerder operationele zaken betreft. Eerder beheersmatige aspecten zoals gezamenlijke verzekeringen, maaltijdcheques, infrastructuur, 1-loket, stadskrant, netwerk, aankoop lijken zich meer te lenen tot samenwerking. Daar waar het minder grijpbare aspecten betreft, of eerder 'beleidsmatige' aspecten (vb. op het vlak van HRM zaken als loopbaanontwikkeling en personeelsadministratie, of debiteurenbeheer bij financieel management, of kwaliteitsmanagement, of samenwerking tussen managementteams) is de samenwerking minder uitgesproken. De hypothese ter verklaring van deze vaststelling zou kunnen zijn dat 'hoe meer het managementaspect 'operationeel' en 'grijpbaar' is, en dus weinig directe beleidsimplicaties heeft, des te makkelijker het samenwerkingsverband tussen stad en OCMW vorm krijgt'. Deze hypothese werd in sommige workshops beaamd, in de zin dat samenwerking over puur operationele zaken (vb. ICT: servers) überhaupt veel makkelijker is, maar indien je de stap verder wil zetten moet je vaststellen dat er belemmeringen zijn, zoals het gegeven dat OCMW en stad heel vaak met aparte software-pakketten werken.

Daarnaast kunnen we vaststellen dat het ook vaak aspecten zijn die hard ingrijpen op de eigenheid en werking van hetzij OCMW, hetzij stadsbestuur, waar er minder snel tot samenwerking wordt overgegaan. Dit is bijvoorbeeld het geval bij communicatiemanagement (interne communicatie), het samenwerken tussen managementteams, de helpdesk in ICT-management, de loopbaanbegeleiding, of het debiteurenbeheer. Stadsbesturen en OCMW's hebben immers verschillen opdrachten, doelgroepen, en daaruitvolgend anderssoortige personeelsbestanden (en dus uitiem verschillende bedrijfsculturen). Deze verschillen kunnen de reden zijn waarom samenwerking rond die aspecten, die nauw verbonden zijn met de werking van beide besturen, moeilijker ligt. De hypothese die we hieruit afleiden is dan dat 'hoe meer het managementaspect raakt aan de core-business, werking of de eigenheid van hetzij OCMW, hetzij stadsbestuur, des te moeilijker het samenwerkingsverband vorm krijgt'. Ook dit gegeven was voor veel deelnemers aan de workshops heel herkenbaar. Voor politici zijn aspecten die gericht zijn op klanten (element van de corebusiness van een bestuur) veel belangrijker dan puur operationele aspecten (vb. samen aankopen van energie), of aspecten die enkel op de interne werking betrekking hebben. Het spreekt dan als het ware voor zich dat op aspecten die beleidsmatiger zijn (meer core-business), de territoriumdrang van politici van hetzij stad, hetzij OCMW, misschien meer meespeelt, wat een samenwerking moeilijker maakt.

Hierbij aansluitend ontspan er zich een interessante discussie over de samenwerking tussen stad en OCMW vanuit een expliciet klantenperspectief. De teneur was dat er een verschil is tussen ondersteunende diensten, zoals financiën en personeel, die op zich niet met de klant in contact komen, en de diensten die wel in contact komen met klanten, rechtstreeks of onrechtstreeks (virtuele loketten, ombudsfunctie, ...). Bij een OCMW is het rechtstreeks contact met de klant bovendien vaak veel intenser en ingrijpender dan het rechtstreeks contact tussen stadsbestuur en klant. Vaak gaat het om sociale dienstverlening die essentieel is voor de klant om een waardig leven te leiden, en waarbij de kwaliteit van de relatie tussen dienstverlener en klant heel belangrijk is. Dit gegeven verklaart waarom samenwerking tussen stad en OCMW op domeinen die het wezen van de dienstverlening (en de core business van een bestuur) uitmaken, volgens de deelnemers aan de workshops, goed doordacht moet zijn: respect voor de eigenheid van het bestuur (type klant, maar ook manier van werken en methodiek), zorg voor bediening van klant op maat, het overdenken van de meerwaarde van eventuele samenwerking (of het verlies aan meerwaarde, of verlies aan goede praktijken). Bij ondersteunende diensten grijpt de eigenheid van beide besturen iets minder hard in, maar ook hier moeten eventuele samenwerkingen goed doordacht worden, maar dan eerder vanuit het criterium van efficiëntie, en hun bijdrage aan het goed functioneren van de dienstverlenende takken van de besturen (zij die in contact komen met de burger/klant).

3. Op welke domeinen is de wens/nood om samen te werken het grootst?

Een derde generieke conclusie is dat er nogal wat verschillen zijn wat betreft de wenselijkheid en/of nood om de samenwerking tussen stad en OCMW verder uit te bouwen. Ondermeer met betrekking tot facility, externe communicatie en 'andere' aspecten als juridische ondersteuning en archiefbeheer is de wenselijkheid eerder groot. Ook hier valt op dat het (in grote lijnen) vooral gaat om die management aspecten die eerder operationeel zijn, ondersteunend ook, maar niet echt ingrijpen op de core business van de organisatie (die zoals nu al duidelijk is geworden toch wel verschilt, zowel in realiteit als in perceptie).

Rond zaken als ICT (en dan vooral zaken als helpdesk en ICT-dienst), financieel management (vooral debiteurendienst, boekhouding en facturatie), personeel (loopbaanbegeleiding, competentie management), interne communicatie en 'andere' aspecten zoals samenwerking tussen

managementteams, ombudsdienst en kwaliteitsmanagement is de wens om sterker samen te werken minder uitgesproken. Wellicht geldt ook voor deze aspecten van beheer dat ze te sterk rechtstreeks ingrijpen op of verbonden zijn met de core-business van afzonderlijke organisaties, waardoor samenwerking niet wenselijk geacht wordt. Naar analogie met de bovenstaande stelling zouden we kunnen opwerpen dat hoe meer het managementaspect raakt aan de core-business, de werking of de eigenheid van hetzij OCMW, hetzij stadsbestuur, des te minder wenselijk het samenwerkingsverband geacht wordt.

4.De argumentatie pro of contra samenwerking is niet éénduidig

Een vierde generieke conclusie is dat voor zowat elk aspect er tegelijkertijd argumenten pro en contra samenwerking (kunnen) worden opgesomd, vaak naargelang de respondent/bestuur die aan het woord is. Een mooi voorbeeld betreft de samenwerking rond website (ICT-management). Tegelijkertijd stellen we vast dat samenwerking door sommigen positief/wenselijk wordt geacht (bestaan van zelfde software, kosten delen, uniform communiceren naar burger, ...), terwijl anderen samenwerking negatief/niet wenselijk achten (verschillende organisatiecultuur, eigenheid van de organisaties). Voor andere aspecten kunnen we gelijkaardige voorbeelden geven. Bijvoorbeeld de samenwerking rond het managementteam: argumenten pro ('elkaars organisatie leren kennen', link stad – OCMW bewaren) staan naast argumenten contra (te veel directies als je dat samenvoegt, eigen opdracht beide besturen, niet nodig om ondersteunende samenwerking te bespreken op dat niveau). De vaststelling is dat er geen éénduidigheid is omtrent wenselijkheid/positieve perceptie van samenwerking rond de aspecten, en dat daar dan ook verschillende argumenten voor worden gegeven. In die optiek is het belangrijk om na te denken over welke argumentatie er dan uiteindelijk doorweegt bij de beslissing om al dan niet samen te werken, welke actor die argumentatie vertolkt, en waarom die argumentatie het haalt.

5.Wat zijn de belangrijkste obstakels om samen te werken?

Tenslotte is het belangrijk, voor zowel lokale besturen als hogere overheden, om de obstakels die samenwerking in de weg staan te identificeren, en om manieren te vinden om die obstakels te omzeilen of uit de weg te ruimen, wanneer samenwerking tussen stad en OCMW gewenst zou zijn. Uit de analyse van de verkregen data lijken drie clusters van obstakels naar boven te komen, met een relatief gewicht naargelang het managementdomein of –aspect.

Ten eerste de **regelgeving** van hogere overheden. Vooral met betrekking tot financieel management (boekhouding) en personeelsmanagement (personeelsstatuut), maar ook met betrekking tot ICT (kruispuntbank SZ) is de regelgeving, of beter de verschillen in regelgeving waar stad en OCMW mee geconfronteerd worden, niet altijd faciliterend om tot samenwerking over te gaan. We zouden kunnen stellen dat een te strak regelgevend kader de creativiteit van besturen in het zoeken naar oplossingen nekt. Een ander gevolg van een regelgevend kader dat niet faciliterend is, is dat besturen aangezet worden om (zelf, of met hulp van advocaten of consultants) op zoek te gaan naar creatieve oplossingen die de regelgeving omzeilen.

Ten tweede de reële of vermeende **cultuurverschillen** tussen stad en OCMW. Deze cultuurverschillen vinden hun oorsprong in het gegeven dat stad en OCMW een andere core business hebben, waaruit verschillende opdrachten, doelgroepen en taken voortvloeien. Dat, op zijn beurt, leidt tot verschillende processen, gebruiken en terminologie. Cultuur is een factor die bij elk managementdomein in meerdere of mindere mate aangehaald wordt om het gebrek aan, of niet wenselijkheid van, samenwerking te duiden. Vooral met betrekking tot managementaspecten die onmiddellijk ingrijpen op de core-

business/het beleid van de organisaties, is dit belangrijk, zoals we hierboven reeds aanhaalden. Toch moeten we vaststellen dat dit sommige besturen er niet van weerhoudt om op een hoger niveau een gezamenlijke noemer te vinden om toch te kunnen samenwerken (vb. definiëren van gezamenlijke kerncompetenties voor medewerkers, minimumnormen voor kwaliteit van dienstverlening definiëren, systemen ontwikkelen om kwaliteit van dienstverlening te toetsen, ...).

Ten derde zijn er de **structuren en processen** ter hoogte van de lokale besturen zelf. Deze factor kwam minder uitgesproken aan bod uit onze analyse, maar het valt te denken dat hoe lokale besturen werken, ook een impact kan hebben op de mate van (of het succes van) samenwerking. Zo denken we aan het al dan niet hebben van een traditie om personeel bij het ander bestuur in te zetten, wat ongetwijfeld de samenwerking op het vlak van HRM kan bevorderen. Of aan de mate van beslotenheid van een bestuur: bij communicatiemanagement viel op dat samenwerking gebaat is met een zekere mate van openheid (om bijvoorbeeld medewerkers van het andere bestuur uit te nodigen op overleg).

Een procesmatig gegeven om tot goede samenwerking te komen is de tijdsfactor. Vaak heeft succesvolle samenwerking nood aan voldoende voorbereidingstijd, omdat dit precies de besturen in staat stelt om af te tasten, om elkaar beter te leren kennen, en om op die manier wederzijds draagvlak te creëren. Dit kan echter botsen met het gegeven dat in sommige gevallen politici sneller vooruit willen, en snel resultaten en veranderingen willen zien.

Heel specifiek wensen we hier een organisatorische reden om niet samen te werken te vermelden, omdat die zich paradoxaal verhoudt tot wat we hierboven opwierpen omtrent schaalgrootte. Er zijn besturen die niet samenwerken of wensen samen te werken omwille van de te grote schaal die daaruit zou voortvloeien. Voor zaken als helpdesk, extern onthaal, managementteam, is een te grote schaal volgens deze besturen niet wenselijk, en zelfs contraproductief. Anderzijds, zie hierboven, wordt voor sommige aspecten (vb. samen aankopen) geopperd dat samenwerking schaalvoordelen oplevert (efficiëntie, kostendrukken, ...). Het is dus een uitdaging om bij concrete samenwerking op voorhand te proberen inschatten wat de juiste schaal is om met een managementgegeven om te gaan. Wellicht zal deze ideale schaal verschillen van aspect tot aspect (wat is de ideale schaal om een personeelsdienst te laten functioneren, of een ICT-dienst, of om de communicatie met de burger te organiseren?). Om de schaaldiscussie helemaal te compliceren, verwijzen we ook nog naar de hierboven opgeworpen hypothese dat het hebben van een grote schaal een voorwaarde kan zijn om samenwerking te faciliteren (meer middelen, personeel, ... om visie hierrond te ontwikkelen).

Beleidsaanbevelingen

Wij kunnen vanuit deze oefening geen pasklare antwoorden bieden over het hoe en waarom van beheersmatige samenwerking tussen stad en OCMW. Het was ook niet onze ambitie om beleidsaanbevelingen te formuleren per centrumstad. We hebben immers geen diepe analyse van de verschillende steden gevoerd (daarvoor zijn grondige casestudies, per stad en managementdomein, nodig). Wat we wel hebben gedaan is een eerste beeld, zij het generiek, schetsen van hoe en waarom samenwerking al dan niet plaatsvindt in de 13 centrumsteden. Vanuit dit beeld kunnen we een eerste maal zicht krijgen op de status quaestionis, en kunnen steden zichzelf positioneren, aandachtspunten distilleren voor de eigen werking, en ideeën opdoen (leren van elkaar). Laat dit project dus in eerste instantie een aanzet zijn om de discussie in en tussen de steden te voeren, en om van daaruit de toezichthoudende overheid (en de stadsbesturen en OCMW's) aan te spreken op hun verantwoordelijkheid met betrekking tot het faciliteren van samenwerking, op die domeinen en aspecten waar dit wenselijk geacht wordt. In die zin houdt het project hier niet op, maar begint het pas. De beleidsaanbevelingen die hierna volgen kunnen gedistilleerd worden uit de conclusies van het onderzoek, én (wellicht belangrijker) vanuit de discussies die op de studienamiddag van 22/9/2010 rond deze conclusies werden gevoerd, met de vertegenwoordigers van de OCMW- en stadsbesturen van de 13 Vlaamse centrumsteden. Samenvattend zouden we kunnen stellen dat (1) op de middellange termijn een kaderregelgeving nodig is rond beheersmatige samenwerking tussen stad en OCMW, en (2) er in afwachting daarvan, op de (zeer) korte termijn, werk moet worden gemaakt van het wegwerken van de belemmeringen tot samenwerking in het huidige regelgevend kader.

1. Middellange termijn: lokale autonomie door kaderregelgeving

Kaderregelgeving

Deze aanbeveling is er op gericht om lokale besturen meer vrijheidsgraden te geven om tot meer beheersmatige samenwerking te kunnen komen. Het mandaat van lokale besturen om beheersmatige samenwerking tussen stadsbestuur (gemeentebestuur) en OCMW te realiseren indien dit nodig en wenselijk wordt geacht, moet sterker worden. Alnaargelang de lokaalspecifieke situatie zou een lokaal bestuur zelf moeten kunnen beslissen rond welke thema's er moet worden samengewerkt, en hoe deze samenwerking vorm moet krijgen. De vraag naar meer **lokale autonomie** dus.

Het voorbeeld van de schorsing van de geïntegreerde personeelsdienst te Mechelen, wegens 'te ruime interpretatie van de regelgeving', duidt op een gebrek aan dergelijke lokale autonomie. De huidige bepalingen rond samenwerking, in het OCMW-decreet (art.270-271) en in het gemeentedecreet (art.270-271) zijn wellicht te beperkend om tot een beheersmatige samenwerking op maat van het lokaal bestuur te kunnen komen: het vragen van elkaar's (OCMW-raad en CBS) advies over beslissingen inzake personeelsaangelegenheden, oprichting nieuwe diensten, budgetwijzigingen, ... , en het gebruik maken van elkaars diensten. In een enge interpretatie laat deze regelgeving dus enkel afstemming tussen beide besturen toe, hoogstens gebruik maken van elkaars diensten (via beheersovereenkomsten). De interpretatie van regelgeving door de toezichthoudende overheid kan in principe op twee manieren, 'eng' en 'breed'. De enge manier is dat het toezicht de regelgeving in strikte zin interpreteert: samenwerking kan dan alleen maar in die gevallen en op die wijze zoals gespecificeerd in de regelgeving (voornamelijk de artikelen 270 en 271 van het gemeentedecreet en het OCMW-decreet). De brede manier is dat het toezicht alle samenwerkingsvormen tussen stad en OCMW toelaat

die niet expliciet door de regelgeving verboden worden. Lokale besturen pleiten voor een toezicht dat deze tweede interpretatie hanteert.

Er valt dus iets te zeggen voor een **'kaderregelgeving'** rond beheersmatige samenwerking tussen stad/gemeente en OCMW. Een kaderregelgeving laat het lokaal bestuur de ruimte om zelf te bepalen rond welke beheersmatige aspecten er wordt samengewerkt, en op welke wijze. Dit naar analogie met het kaderdecreet lokaal sociaal beleid (2004), dat wel de principes vastlegt voor beleidsmatige samenwerking (LSB-plan en uitwerking van het principe 'Sociaal Huis'), maar de lokaalspecifieke modaliteiten inzake samenwerking tussen stad/gemeente, OCMW en private actoren vrijlaat.

Een dergelijke kaderregelgeving heeft natuurlijk alleen maar zin als de regelgeving waar OCMW's en stadbesturen/gemeentebesturen op elkaar zijn afgestemd (zie aanbeveling 2). Zoniet zal een kaderregelgeving in de praktijk dode letter blijven.

Een andere randvoorwaarde om een kaderregelgeving in de praktijk te laten functioneren is de noodzakelijke ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid. We zouden kunnen stellen dat de Vlaamse overheid van een controlerende naar een **begeleidende aanpak** moet evolueren, zonder evenwel het toezicht op de grote lijnen en de principes waarbinnen samenwerking tussen stad en OCMW is gekaderd, los te laten. Een meer begeleidende rol van de Vlaamse overheid, zou de Vlaamse administratie ook toelaten om hier zelf nog meer expertise rond uit te bouwen. Het voordeel daarvan is dat lokale besturen dan gebruik kunnen maken van die expertise, en niet meer altijd zelf op zoek moeten gaan naar begeleiding door derde partijen. Te denken valt dat een éénloketfunctie voor lokale besturen bij de Vlaamse overheid hierbij zijn nut kan bewijzen, een soort toegangspoort voor lokale besturen om hun vragen rond regelgeving kwijt te kunnen. Vandaag komen lokale besturen met dergelijke vragen bij veel verschillende administraties van de Vlaamse overheid terecht, alnaargelang waar de vraag betrekking op heeft. Een éénloketfunctie kan bijvoorbeeld geconcretiseerd worden door het aanstellen van een strategische coördinator in de Vlaamse administratie, die verantwoordelijk is voor de contacten met één of twee steden, of drie à vier kleine lokale besturen.

Ten derde mag begeleiding en toezicht niet gepaard gaan met een zoveelste plan. Een beknopte nota (vb. als deel van de legislatuurnota) zou moeten volstaan om het toezicht op generieke lijnen uit te voeren.

Rol voor de lokale besturen zelf

Ook de lokale besturen zelf hebben een verantwoordelijkheid om beheersmatige samenwerking tussen stad en OCMW te faciliteren, zeker bij meer lokale autonomie (kaderregelgeving). Er zijn immers, zoals we in de conclusies reeds opmerkten, een aantal potentiële culturele en structurele obstakels in besturen om tot samenwerking te komen. Om die obstakels te overwinnen kunnen we een aantal aanbevelingen formuleren naar de lokale besturen toe:

De **gelijkwaardigheid** van beide partners (stad en OCMW) moet bewaakt worden. De perceptie mag niet ontstaan dat de 'ene' partner de 'andere' overneemt. Daarmee samenhangend is het natuurlijk belangrijk dat er respect is tussen stad en OCMW, dat de belangrijkste actoren (ambtelijk en politiek) elkaar vertrouwen. Zoals we hierboven reeds aangaven kan dit vertrouwen en wederzijds respect groeien doorheen het proces dat tot de beheersmatige samenwerking leidt. Tijd nemen, om weerstanden weg te werken, en om elkaar te vinden, kan daarbij zeer belangrijk zijn.

Bij elke samenwerking moet er ook aandacht zijn voor de **gevolgen van deze samenwerking** voor de afzonderlijke besturen. Daarom worden er best duidelijke afspraken gemaakt, in een beheersovereenkomst of op andere wijze, over zaken als: het doorrekenen van kosten voor wederzijdse dienstverlening, de kwaliteit van de diensten die aan elkaar worden geleverd, wie (stad of OCMW) de leiding neemt voor een bepaald samenwerkingsverband, en wie dus ook (politiek) verantwoordelijk is, ...

Alvorens de beheersmatige samenwerking aan te vatten, vindt er ook best een analyse plaats van de **schaal** waarop deze samenwerking best gebeurt. Dat de factor schaal niet neutraal is besproken we eerder al in de conclusies. Er bestaan te kleine schalen om iets te beheren, en er bestaan te grote schalen. De 'ideale' schaal bevindt zich daartussen. VVSG wees eerder al op het belang van schalen en definieert de ideale schaal als die organisatiegrootte waarin, én het juiste niveau waarop, een dienst best georganiseerd wordt met het oog op de hoogst mogelijke effectiviteit en tegen de laagst mogelijke kosten. Daarbij is het belangrijk te beseffen dat er geen sprake is van één optimale schaal, en dat er grote schaaldifferentiaties mogelijk zijn naargelang het beheersaspect dat voorligt.

Ten vierde is er een scala van intensiteit van **samenwerkingsvormen**, van afstemming (spreken met elkaar), over zaken samen doen als aparte besturen, tot integratie in één gezamenlijke dienst. Ook hier geldt dat de keuze van samenwerkingsvorm doordacht moet gebeuren, en in functie van het beheersaspect dat voorligt. Er valt iets voor te zeggen om van 'klein' naar 'groot' te evolueren, om de samenwerking incrementeel op te bouwen: beginnen met enkele aspecten, bijvoorbeeld het ontwikkelen van shared services, zien hoe die samenwerking evolueert, alvorens een volgende stap (tot en met een geïntegreerde dienst) te zetten.

Ten vijfde is het belangrijk om aan te stippen dat het ontwikkelen van een visie een eerste noodzakelijke stap is, die echter niet volstaat. Er moet ook veel aandacht worden besteed aan de **procesbegeleiding**, de ondersteuning van het personeel van zowel stad als OCMW. De lijnen waarbinnen iedereen zal moeten functioneren, moeten duidelijk zijn, maar daarbinnen moet je vrijheid geven, en moet er ruimte zijn voor vragen en opmerkingen om te wennen aan de nieuwe werksituatie.

Tenslotte moeten we vermelden dat intrastedelijke samenwerking tussen stad en OCMW slechts één manier is om tot efficiëntere, effectievere en klantgerichtere dienstverlening te komen. Ook **andere samenwerkingsverbanden** kunnen in bepaalde omstandigheden tot gewenste resultaten leiden. Te denken valt aan intergemeentelijke samenwerking (hoewel OCMW's hier decretaal niet bij betrokken kunnen worden), samenwerking met andere actoren in regionaal verband (publiek-publiek, publiek-privaat), of tussen voorzieningen in een bepaalde sector (woonzorgcentra, ziekenhuizen, kinderopvanginitiatieven, ...).

2. Korte termijn: afstemming van de huidige regelgeving

Het huidig regelgevend kader evalueren

In afwachting van een kaderregelgeving met vergaande lokale autonomie, kan er ook binnen de huidige regelgeving één en ander gefaciliteerd worden, op korte termijn. De Vlaamse overheid pleit in haar beleidsintenties voor verregaandere samenwerking tussen gemeente en OCMW, en in het Groenboek wordt gesteld dat belemmeringen die samenwerking in de weg staan zullen worden aangepakt. Dit is belangrijk, want in de praktijk blijken er nog vele belemmeringen te zijn. Nog te vaak worden lokale besturen geconfronteerd met een **te strikt regelgevend kader** waardoor samenwerking bemoeilijkt wordt. We denken hierbij bijvoorbeeld aan de verschillende boekhoudkundige systemen die er nu nog

zijn voor stad en OCMW. Of aan de verschillende personeelsstatuten van OCMW en stad/gemeente. Er blijkt in veel steden ook nogal wat onduidelijkheid over de btw-regeling bij het wederzijds diensten verlenen tussen stad/gemeente en OCMW. Ook inzake eenheid van leiding en politieke verantwoordelijkheid bij samenwerking is er nogal wat onduidelijkheid bij vele besturen. Zo is er bijvoorbeeld de vraag welk bestuur welk personeelslid evalueert bij samenwerking.

Waar mogelijk moet de regelgeving rond bepaalde managementaspecten voor steden/gemeenten en OCMW's op elkaar afgestemd of minstens verduidelijkt worden, zodat het bestaan van verschillende of onduidelijke regelgevingen alvast geen belemmering meer vormt om samen te werken. Zowel de Vlaamse overheid als de lokale besturen hebben hier een rol te spelen. De lokale besturen moeten helder en consequent blijven wijzen op de hiaten en obstakels in de regelgeving die concrete gewenste samenwerking bemoeilijken. Stad en OCMW moeten ook zelf, heel duidelijk en bevattelijk, aan de Vlaamse overheid kunnen uitleggen waar het schoentje knelt, zodat die als het ware 'evidence based' de obstakels in de regelgeving kan elimineren. De Vlaamse overheid moet dan deze vragen meenemen in de screening van de regelgeving, en waar nodig de regelgeving aanpassen zodat samenwerking mogelijk wordt.

Dialogo tussen Vlaamse overheid en de lokale besturen, en de lokale besturen onderling

De generieke aanbeveling van het zoeken naar meer afstemming binnen het huidige regelgevend kader moet natuurlijk gespecificeerd worden in functie van concrete problematieken. De domeinen waarop stad en OCMW kunnen samenwerken zijn schier eindeloos. Er is beleidsmatige samenwerking en beheersmatige samenwerking. Beheersmatige samenwerking kan op verschillende domeinen, en met betrekking tot verschillende managementaspecten. Gegeven deze heterogeniteit van domeinen waarop samenwerking mogelijk is, lijkt het bijna logisch dat er geen 'single best solutions' zijn die gelden voor elke mogelijke samenwerkingsvorm, laat staan voor de 13 centrumsteden (en de 295 andere Vlaamse lokale besturen). De noodzakelijke hertaling en concretisering per domein van samenwerking van de hierboven geformuleerde aanbevelingen gebeurt best in dialoog, tussen lokale besturen, en tussen lokale besturen en de Vlaamse overheid.

Lokale besturen kunnen leren van elkaar. Beste praktijken kunnen uitgewisseld worden, waarbij andere instanties als pivot kunnen dienen (Vlaamse administratie, VVSG, Kenniscentrum Vlaamse Centrumsteden, ...). Dit gebeurt al, maar wellicht kan dit nog intenser, en wellicht ook domeinspecifieker (per managementdomein, vb. ICT, financieel management, ...). We wijzen hier ook op de rol van voortrekkers: sommige besturen zijn innovatief wat betreft samenwerking tussen stad en OCMW, en bouwen een goede samenwerking uit op één of meerdere domeinen. Het verdient aanbeveling om deze voortrekkers daar ook voor te erkennen, zodat ze op één of andere wijze hun 'investering', die uiteindelijk ook andere besturen ten goede komt, kunnen recupereren. Een interessante suggestie uit de workshops was het ontwikkelen van draaiboeken. Dergelijke draaiboeken, gestoffeerd met wetenschappelijke en praktische expertise, zouden kunnen worden aangewend om besturen bij te staan in hun veranderingsproces naar meer samenwerking. De voorwaarde is dan wel dat dergelijke draaiboeken voldoende specifiek en concreet zijn, ook weer omdat de schalen, de noden, de vormen, ... van samenwerking verschillen van domein tot domein, en van stad tot stad. De rol van de Vlaamse overheid werd hierboven al belicht. In de eerste plaats is het de verantwoordelijkheid van de Vlaamse overheid om de regelgeving te faciliteren waar dat nodig is. Ten tweede wezen we hierboven ook op de begeleidingstaak van de Vlaamse overheid, naast haar toezichthouderstaak.

BIJLAGE: VRAGENLIJST

NAAM BESTUUR:

Cluster 1: FINANCIËEL MANAGEMENT

- Wordt er in uw stad samengewerkt tussen stadsbestuur en OCMW met betrekking tot de volgende aspecten van financieel management? Gelieve per aspect één optie (geen samenwerking – informele samenwerking – formele samenwerking) aan te kruisen.
- Waarom wordt er al dan niet samengewerkt met betrekking tot deze aspecten (redenen voor samenwerking of het ontbreken van samenwerking)? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect. Deze redenen kunnen intern (vb. organisatiecultuur), of extern (vb. regelgeving) zijn.

	Geen	Informele	Formele	Redenen voor informele of formele samenwerking/geen samenwerking
Leningen				
Thesaurie				
Debiteurendienst				
Boekhouding				
Facturatie				
Beleggingen				
Financieel advies / kostencalculatie				
Andere (specificeer):				

- Hoe is een eventuele samenwerking geregeld (vb. convenant, protocol, overeenkomst, ...)?
- Graag de betreffende documenten in bijlage toevoegen of een weblink toevoegen in het vak hieronder.

	Hoe is de samenwerking geregeld?
Leningen	
Thesaurie	
Debiteurendienst	
Boekhouding	
Facturatie	
Beleggingen	
Financieel advies / kostencalculatie	
Andere (specificeer):	

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL GEEN SAMENWERKING IS:

- Is samenwerking op het vlak van financieel management wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is samenwerking al dan niet wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom samenwerking al dan niet wenselijk is.
--	----	------	---

Leningen			
Thesaurie			
Debiteurendienst			
Boekhouding			
Facturatie			
Beleggingen			
Financieel advies / kostencalculatie			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL ENKEL INFORMELE SAMENWERKING IS:

- Is *formele* samenwerking op het vlak van financieel management wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is formele samenwerking wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom formele samenwerking al dan niet wenselijk is.
Leningen			
Thesaurie			
Debiteurendienst			
Boekhouding			
Facturatie			
Beleggingen			
Financieel advies / kostencalculatie			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL FORMELE SAMENWERKING IS:

- Zijn er knelpunten of obstakels die het formaliseren van de samenwerking bemoeilijken?
- Zo ja, graag aangeven welke deze knelpunten zijn. Deze knelpunten kunnen zowel intern als extern (vb. juridisch kader) zijn.

	Knelpunten die formele samenwerking bemoeilijken
Leningen	
Thesaurie	
Debiteurendienst	
Boekhouding	
Facturatie	
Beleggingen	
Financieel advies / kostencalculatie	
Andere (specifieer):	

Cluster 2: PERSONEELSMANAGEMENT

- Wordt er in uw stad samengewerkt tussen stadsbestuur en OCMW met betrekking tot de volgende aspecten van personeelsmanagement? Gelieve per aspect één optie (geen samenwerking – informele samenwerking – formele samenwerking) aan te kruisen.
- Waarom wordt er al dan niet samengewerkt met betrekking tot deze aspecten (redenen voor samenwerking of het ontbreken van samenwerking)? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect. Deze redenen kunnen intern (vb. organisatiecultuur), of extern (vb. regelgeving) zijn.

	Geen	Informele	Formele	Redenen voor informele of formele samenwerking/geen samenwerking
VTO				
Loopbaanbegeleiding				
Personeelsadministratie				
Competentiemanagement/ talentmanagement				
Diversiteitsbeleid				
Hospitalisatieverzekering				
Maaltijdcheques				
Andere (specificeer):				

- Hoe is een eventuele samenwerking geregeld (vb. convenant, protocol, overeenkomst, ...)?
- Graag de betreffende documenten in bijlage toevoegen of een weblink toevoegen in het vak hieronder.

	Hoe is de samenwerking geregeld?
VTO	
Loopbaanbegeleiding	
Personeelsadministratie	
Competentiemanagement/ talentmanagement	
Diversiteitsbeleid	
Hospitalisatieverzekering	
Maaltijdcheques	
Andere (specificeer):	

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL GEEN SAMENWERKING IS:

- Is samenwerking op het vlak van personeelsmanagement wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is samenwerking al dan niet wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom samenwerking al dan niet wenselijk is..
VTO			
Loopbaanbegeleiding			
Personeelsadministratie			
Competentiemanagement/ talentmanagement			
Diversiteitsbeleid			
Hospitalisatieverzekering			
Maaltijdcheques			
Andere (specificeer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL ENKEL INFORMELE SAMENWERKING IS:

- Is *formele* samenwerking op het vlak van personeelsmanagement wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is formele samenwerking wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom formele samenwerking al dan niet wenselijk is.
VTO			
Loopbaanbegeleiding			

Personeelsadministratie			
Competentiemanagement/ talentmanagement			
Diversiteitsbeleid			
Hospitalisatieverzekering			
Maaltijdcheques			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL FORMELE SAMENWERKING IS:

- Zijn er knelpunten of obstakels die het formaliseren van de samenwerking bemoeilijken?
- Zo ja, graag aangeven welke deze knelpunten zijn. Deze knelpunten kunnen zowel intern als extern (vb. juridisch kader) zijn.

	Knelpunten die formele samenwerking bemoeilijken
VTO	
Loopbaanbegeleiding	
Personeelsadministratie	
Competentiemanagement/ talentmanagement	
Diversiteitsbeleid	
Hospitalisatieverzekering	
Maaltijdcheques	
Andere (specifieer):	

Cluster 3: FACILITAIR MANAGEMENT

- Wordt er in uw stad samengewerkt tussen stadsbestuur en OCMW met betrekking tot de volgende aspecten van facilitair management? Gelieve per aspect één optie (geen samenwerking – informele samenwerking – formele samenwerking) aan te kruisen.
- Waarom wordt er al dan niet samengewerkt met betrekking tot deze aspecten (redenen voor samenwerking of het ontbreken van samenwerking)? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect. Deze redenen kunnen intern (vb. organisatiecultuur), of extern (vb. regelgeving) zijn.

	Geen	Informele	Formele	Redenen voor informele of formele samenwerking/geen samenwerking
Infrastructuur				
Poetsdienst				
Onderhoud				
Vergaderaccommodatie				
Wagenpark				
Bedrijfsrestaurant				
Groendienst				
Andere (specifieer):				

- Hoe is een eventuele samenwerking geregeld (vb. convenant, protocol, overeenkomst, ...)?
- Graag de betreffende documenten in bijlage toevoegen of een weblink toevoegen in het vak hieronder.

	Hoe is de samenwerking geregeld?
Infrastructuur	
Poetsdienst	
Onderhoud	
Vergaderaccommodatie	
Wagenpark	

Bedrijfsrestaurant	
Groendienst	
Andere (specifieer):	

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL GEEN SAMENWERKING IS:

- Is samenwerking op het vlak van facilitair management wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is samenwerking wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom samenwerking al dan niet wenselijk is.
Infrastructuur			
Poetsdienst			
Onderhoud			
Vergaderaccommodatie			
Wagenpark			
Bedrijfsrestaurant			
Groendienst			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL ENKEL INFORMELE SAMENWERKING IS:

- Is *formele* samenwerking op het vlak van facilitair management wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is formele samenwerking wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom formele samenwerking al dan niet wenselijk is.
Infrastructuur			
Poetsdienst			
Onderhoud			
Vergaderaccommodatie			
Wagenpark			
Bedrijfsrestaurant			
Groendienst			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL FORMELE SAMENWERKING IS:

- Zijn er knelpunten of obstakels die formele samenwerking bemoeilijken?
- Zo ja, graag aangeven welke deze knelpunten zijn. Deze knelpunten kunnen zowel intern als extern (vb. juridisch kader) zijn.

	Knelpunten die formele samenwerking bemoeilijken
Infrastructuur	
Poetsdienst	
Onderhoud	
Vergaderaccommodatie	
Wagenpark	
Bedrijfsrestaurant	
Groendienst	

Andere (specifieer):	
----------------------	--

Cluster 4: ICT MANAGEMENT

- Wordt er in uw stad samengewerkt tussen stadsbestuur en OCMW met betrekking tot de volgende aspecten van ICT management? Gelieve per aspect één optie (geen samenwerking – informele samenwerking – formele samenwerking) aan te kruisen.
- Waarom wordt er al dan niet samengewerkt met betrekking tot deze aspecten (redenen voor samenwerking of het ontbreken van samenwerking)? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect. Deze redenen kunnen intern (vb. organisatiecultuur), of extern (vb. regelgeving) zijn.

	Geen	Informele	Formele	Redenen voor informele of formele samenwerking/geen samenwerking
Netwerk				
Server				
Beveiliging				
Helpdesk				
ICT- dienst				
Andere (specifieer):				

- Hoe is een eventuele samenwerking geregeld (vb. convenant, protocol, overeenkomst, ...)?
- Graag de betreffende documenten in bijlage toevoegen of een weblink toevoegen in het vak hieronder.

	Hoe is de samenwerking geregeld?
Netwerk	
Server	
Beveiliging	
Helpdesk	
ICT- dienst	
Andere (specifieer):	

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL GEEN SAMENWERKING IS:

- Is samenwerking op het vlak van ICT management wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is samenwerking al dan niet wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom samenwerking al dan niet wenselijk is.
Netwerk			
Server			
Beveiliging			
Helpdesk			
ICT- dienst			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL ENKEL INFORMELE SAMENWERKING IS:

- Is *formele* samenwerking op het vlak van ICT management wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is formele samenwerking wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom formele samenwerking al dan niet wenselijk is.

Netwerk			
Server			
Beveiliging			
Helpdesk			
ICT- dienst			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL FORMELE SAMENWERKING IS:

- Zijn er knelpunten of obstakels die het formaliseren van de samenwerking bemoeilijken?
- Zo ja, graag aangeven welke deze knelpunten zijn. Deze knelpunten kunnen zowel intern als extern (vb. juridisch kader) zijn.

	Knelpunten die formele samenwerking bemoeilijken
Netwerk	
Server	
Beveiliging	
Helpdesk	
ICT- dienst	
Andere (specifieer):	

Cluster 5: COMMUNICATIEMANAGEMENT

- Wordt er in uw stad samengewerkt tussen stadsbestuur en OCMW met betrekking tot de volgende aspecten van communicatiemanagement? Gelieve per aspect één optie (geen samenwerking – informele samenwerking – formele samenwerking) aan te kruisen.
- Waarom wordt er al dan niet samengewerkt met betrekking tot deze aspecten (redenen voor samenwerking of het ontbreken van samenwerking)? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect. Deze redenen kunnen intern (vb. organisatiecultuur), of extern (vb. regelgeving) zijn.

	Geen	Informele	Formele	Redenen voor informele of formele samenwerking/geen samenwerking
Website				
Intranet				
Stadskrant				
Beeldschermen/ informatieborden				
Personeelsblad				
Andere (specifieer):				

- Hoe is een eventuele samenwerking geregeld (vb. convenant, protocol, overeenkomst, ...)?
- Graag de betreffende documenten in bijlage toevoegen of een weblink toevoegen in het vak hieronder.

	Hoe is de samenwerking geregeld?
Website	
Intranet	
Stadskrant	
Beeldschermen/ informatieborden	
Personeelsblad	

Andere (specifieer):	
----------------------	--

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL GEEN SAMENWERKING IS:

- Is samenwerking op het vlak van communicatiemanagement wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is samenwerking al dan niet wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom samenwerking al dan niet wenselijk is.
Website			
Intranet			
Stadskrant			
Beeldschermen/ informatieborden			
Personeelsblad			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL ENKEL INFORMELE SAMENWERKING IS:

- Is *formele* samenwerking op het vlak van facilitair management wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is formele samenwerking wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom formele samenwerking al dan niet wenselijk is.
Website			
Intranet			
Stadskrant			
Beeldschermen/ informatieborden			
Personeelsblad			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL FORMELE SAMENWERKING IS:

- Zijn er knelpunten of obstakels die het formaliseren van de samenwerking bemoeilijken?
- Zo ja, graag aangeven welke deze knelpunten zijn. Deze knelpunten kunnen zowel intern als extern (vb. juridisch kader) zijn.

	Knelpunten die formele samenwerking bemoeilijken
Website	
Intranet	
Stadskrant	
Beeldschermen/ informatieborden	
Personeelsblad	
Andere (specifieer):	

Cluster 6: GEMEENSCHAPPELIJKE AANKOOP

- Wordt er in uw stad samengewerkt tussen stadsbestuur en OCMW met betrekking tot de volgende aspecten van gezamenlijke aankoop? Gelieve per aspect één optie (geen samenwerking – informele samenwerking – formele samenwerking) aan te kruisen.
- Waarom wordt er al dan niet samengewerkt met betrekking tot deze aspecten (redenen voor samenwerking of het ontbreken van samenwerking)? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect. Deze redenen kunnen intern (vb. organisatiecultuur), of extern (vb. regelgeving) zijn.

	Geen	Informele	Formele	Redenen voor informele of formele samenwerking/geen samenwerking
Gas				
Elektriciteit				
Telefonie				
Andere (specifieer):				

- Hoe is een eventuele samenwerking geregeld (vb. convenant, protocol, overeenkomst, ...)?
- Graag de betreffende documenten in bijlage toevoegen of een weblink toevoegen in het vak hieronder.

	Hoe is de samenwerking geregeld?
Gas	
Elektriciteit	
Telefonie	
Andere (specifieer):	

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL GEEN SAMENWERKING IS:

- Is samenwerking op het vlak van gezamenlijke aankoop wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is samenwerking al dan niet wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect..

	JA	NEEN	Redenen waarom samenwerking al dan niet wenselijk is.
Gas			
Elektriciteit			
Telefonie			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL ENKEL INFORMELE SAMENWERKING IS:

- Is *formele* samenwerking op het vlak van facilitair management wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is formele samenwerking wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom formele samenwerking al dan niet wenselijk is.
Gas			
Elektriciteit			
Telefonie			
Andere (specifieer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL FORMELE SAMENWERKING IS:

- Zijn er knelpunten of obstakels die het formaliseren van de samenwerking bemoeilijken?

- Zo ja, graag aangeven welke deze knelpunten zijn. Deze knelpunten kunnen zowel intern als extern (vb. juridisch kader) zijn.

	Mogelijke knelpunten die formele samenwerking bemoeilijken
Gas	
Elektriciteit	
Telefonie	
Andere (specifieer):	

Cluster 7: ANDERE

- Wordt er in uw stad samengewerkt tussen stadsbestuur en OCMW met betrekking tot de volgende, andere, aspecten van management? Gelieve per aspect één optie (geen samenwerking – informele samenwerking – formele samenwerking) aan te kruisen.
- Waarom wordt er al dan niet samengewerkt met betrekking tot deze aspecten (redenen voor samenwerking of het ontbreken van samenwerking)? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect. Deze redenen kunnen intern (vb. organisatiecultuur), of extern (vb. regelgeving) zijn.

	Geen	Informele	Formele	Redenen voor informele of formele samenwerking/geen samenwerking
Juridische ondersteuning				
Ombudsdienst				
Preventie				
Gezamenlijk managementteam				
Archiefbeheer				
Eén loket functie				
Kwaliteitsmanagement				
Andere (specifieer):				

- Hoe is een eventuele samenwerking geregeld (vb. convenant, protocol, overeenkomst, ...)?
- Graag de betreffende documenten in bijlage toevoegen of een weblink toevoegen in het vak hieronder.

	Hoe is de samenwerking geregeld?
Juridische ondersteuning	
Ombudsdienst	
Preventie	
Gezamenlijk managementteam	
Archiefbeheer	
Eén loket functie	
Kwaliteitsmanagement	
Andere (specifieer):	

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER GEEN SAMENWERKING IS:

- Is samenwerking op deze andere vlakken van management wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is samenwerking al dan niet wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom samenwerking al dan niet wenselijk is.
Juridische ondersteuning			
Ombudsdienst			
Preventie			
Gezamenlijk managementteam			
Archiefbeheer			
Eén loket functie			
Kwaliteitsmanagement			
Andere (specificeer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL ENKEL INFORMELE SAMENWERKING IS:

- Is *formele* samenwerking op deze andere vlakken van management wenselijk? Gelieve per aspect één optie aan te kruisen (ja – neen).
- Waarom is formele samenwerking wenselijk? Gelieve deze redenen bondig te omschrijven, per aspect.

	JA	NEEN	Redenen waarom formele samenwerking al dan niet wenselijk is.
Juridische ondersteuning			
Ombudsdienst			
Preventie			
Gezamenlijk managementteam			
Archiefbeheer			
Eén loket functie			
Kwaliteitsmanagement			
Andere (specificeer):			

INDIEN U BIJ DE EERSTE VRAAG VAN DEZE CLUSTER AANGAF DAT ER MOMENTEEL FORMELE SAMENWERKING IS:

- Zijn er knelpunten of obstakels die het formaliseren van de samenwerking bemoeilijken?
- Zo ja, graag aangeven welke deze knelpunten zijn. Deze knelpunten kunnen zowel intern als extern (vb. juridisch kader) zijn.

	Mogelijke knelpunten die formele samenwerking bemoeilijken
Juridische ondersteuning	
Ombudsdienst	
Preventie	
Gezamenlijk managementteam	
Archiefbeheer	
Eén loket functie	
Kwaliteitsmanagement	
Andere (specificeer):	

BIJKOMENDE GEGEVENS

We vermoeden dat bij de verwerking van de ons bezorgde inventarissen her en der nog bijkomende informatie zal moeten opgevraagd worden. We willen dan ook graag de coördinaten ontvangen van aanspreekpunten binnen de stad/OCMW die we kunnen contacteren om bijkomende uitleg op te vragen op elk van de terreinen

Contactpersonen Domein ↓	Bestuur	Naam	Functie	Tel.nummer	E-adres
Financiën	Stad				
	OCMW				
Personeel	Stad				
	OCMW				
Facilitair management	Stad				
	OCMW				
ICT	Stad				
	OCMW				
Communicatie	Stad				
	OCMW				
Kwaliteitszorg	Stad				
	OCMW				
Gemeenschappelijke aankoop	Stad				
	OCMW				
Juridische ondersteuning	Stad				
	OCMW				
Ombudsdienst	Stad				
	OCMW				
Preventie	Stad				
	OCMW				
Groendienst	Stad				
	OCMW				
Archiefbeheer	Stad				
	OCMW				
Gezamenlijk manag. team	Stad				
	OCMW				
Sociaal huis /sociale infopunten	stad				
	OCMW				
Andere: specificeer	Stad				
	OCMW				