



1

2

3

4

5

6

7

8

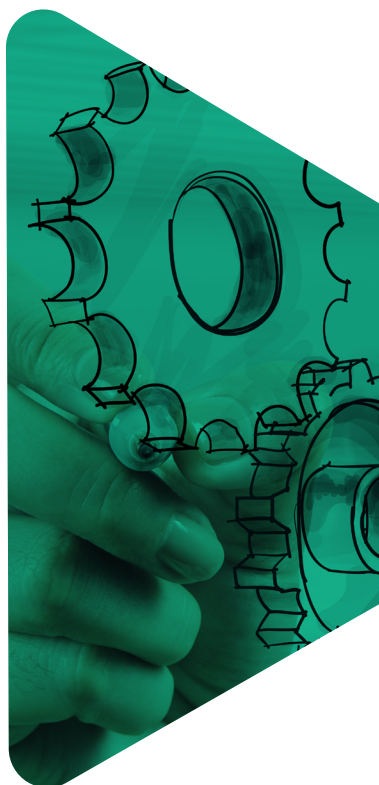
9

# SPORT IN DE GEMEENTE in haar regio

Samenwerking tussen gemeenten:  
iets voor het sportbeleid in jouw gemeente?

*“Een shared service is een resultaat-verantwoordelijk samenwerkingsverband, al dan niet samengebracht in één organisatie-eenheid, dat tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (IT, personeelszaken, inkoop), aan de afzonderlijke moederorganisaties, op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.”*

▶▶ Korsten et al., 2004

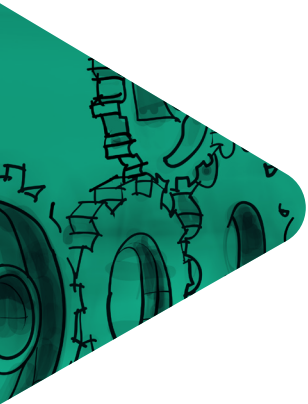


## SHARED SERVICES\*

**Een shared service kan zowel binnen één organisatie (intrabestuurlijk) als tussen verschillende organisaties (interbestuurlijk) bestaan. Voorbeelden van intrabestuurlijke shared services zijn de bundeling van de financiële administratie of de logistieke ondersteuning in één orgaan. Gemeenten die gezamenlijk een inkoop-, personeels- of ICT-dienst organiseren zijn een voorbeeld van interbestuurlijke shared services.**

Interbestuurlijke shared services gaan uit van dienstverlenende organisatieverbanden in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. De organisatie die de shared services aanbiedt, doet dit op maat van de verschillende organisaties op basis van een contract waarin kost, kwaliteit en kwantiteit zijn vastgelegd. Het is ook verschillend van centrale diensten. De krachten worden weliswaar gebundeld, maar elk gemeentebestuur behoudt zijn eigenheid. De ambtenaren van verschillende gemeenten werken

wel samen, maar doen dit voor een verschillende opdrachtgever, die ook een verschillend beleid kan voeren. Daarnaast is er ook een kostenverrekening voor de geleverde diensten. Dat is ook wat de interbestuurlijke organisatie doet, diensten leveren in functie van het beleid en niet zelf beleid voeren. Shared services werken onder de verantwoordelijkheid van een gezamenlijk opgericht bestuur van de participerende gemeenten.



Er kunnen 5 vormen van shared services onderscheiden worden:

**1 NETWERKCONCEPT:** de organisaties blijven intact, maar op een aantal terreinen werken de ambtenaren gezamenlijk.

**2 CENTRUMCONCEPT:** de shared service wordt ondergebracht bij één van de gemeenten of organisaties.

Mogelijke redenen om hiervoor te kiezen:

- één van de partners heeft een erg kwalitatieve service in een bepaald domein
- de omvang van de werkzaamheden van een van de partners is zo groot dat het interessanter is de eigen dienst daarbij onder te brengen
- één van de partners heeft de nodige middelen of technologie ter beschikking
- één van de partners wordt het best in staat geacht die functie op zich te nemen

**3 MATRIX- CONCEPT:** elk van de deelnemende organisaties neemt een bepaald beleidsterrein voor haar rekening.

**4 SHARED SERVICE CENTRUM:** de diensten en ambtenaren van één of meerdere taakvelden worden ondergebracht in één gemeenschappelijke organisatie.

**5 MENGVORMEN VAN BOVENSTAANDE MET LICHTER EN ZWAARDERE VORMEN VAN SAMENWERKING:** aan werkgroepen om expertise te delen, de oprichting van een gezamenlijk interne arbeidsmarkt, projectdiensten in functie van bepaalde actuele noden.



**Bekijk ook de bouwstenen 'Sportinfrastructuur & Sportieve ruimte' en 'Co-creatie & Burgerparticipatie' op [www.isbvzw.be](http://www.isbvzw.be)**

# DE SAMENWERKING TUSSEN GEMEENTEN VOOR EEN MEER EFFICIËNTE SCHAAL



## DE BLIK VAN ...

*Filip De Rynck, professor  
bestuurskunde Universiteit Gent*

De jongste jaren is de toenemende druk op de gemeenten ook merkbaar op financieel vlak. Het zet gemeenten aan om naar betere vormen van beheer te gaan kijken, zeker voor bepaalde diensten. Eén van de mogelijkheden om tot een meer efficiënte schaal te komen is vast en zeker de samenwerking tussen gemeenten, zoals dat nu al in een beperkt aantal plaatsen gebeurt, bijvoorbeeld voor zwembaden. Dit is naar mijn aanvoelen nog vrij beperkt en nog niet voldoende.

Tussen retoriek en praktijk is er een groot verschil. Je kan wel vooropstellen dat gemeenten meer moeten samenwerken, maar daarom doen ze het nog niet meteen. De Vlaamse overheid kan daar een (financiële) impuls voor geven en dat gebeurt in beperkte mate, maar naar mijn idee nog onvoldoende. En dan rest er enkel nog de vrijwillige samenwerking van gemeenten.

De tussenkomst die de Vlaamse Regering voorzag voor gemeenten die fusioneren was vrij groot. Het is zeker positief dat een beperkt aantal gemeenten hierop ingegaan is. Het maakt in elk geval duidelijk dat dit

bespreekbaar en mogelijk is. Dat het ook kan zonder grote problemen. Want dat is wel zeer opvallend. De vrijwillige fusies die nu zullen doorgaan hebben nergens tot grote conflicten geleid, iets wat veel burgemeesters toch vreesden.

**“De vrijwillige fusies die nu zullen doorgaan hebben nergens tot grote conflicten geleid.**

Dat is het positieve aan deze ervaring. Uit de praktijk blijkt dat het kan. In die zin heeft dit een voorbeeldfunctie voor wat nog komen kan. Dit heeft zeker ook gemeenten aangezet tot denken. De



ervaring van deze voorbeelden heeft me geleerd dat als we dit voldoende aantrekkelijk maken er wellicht nog wel een aantal fusies zouden kunnen volgen.

*“Door shared services op te richten tussen bepaalde gemeenten zou er een schaalvergroting ontstaan.*

Vrijwillige samenwerking is, zeker als het gaat over de verdeling van lusten en lasten, niet vanzelfsprekend. Zolang dat berust op pure vrijwilligheid, denk ik dat we daar zeer realistisch in moeten zijn voor wat betreft de verwachtingen.

Op die manier gaan er kansen verloren om bepaalde infrastructuur op een efficiëntere manier te

beheren. Dat betekent niet noodzakelijk dat we alles samen moeten doen, maar voor de financieel-technische of infrastructurele kant van de zaak zou dat wel een pluspunt zijn. Op die manier zou er een schaalvergroting ontstaan door shared services op te richten tussen bepaalde gemeenten. Bijvoorbeeld één sportdienst die de verschillende zaken ondersteunt. Maar dat ligt uiteraard heel gevoelig en mijn aanvoelen is dat het heel traag verloopt.

Door de vrijwillige samenwerking is er resultaat daar waar het belang voor iedereen groot is, bijvoorbeeld door programmering op elkaar af te stemmen of samen promotie te voeren. Dat lukt nog wel, maar verdergaande samenwerking wordt moeilijker omdat elke gemeente voortdurend naar het eigen belang kijkt. Dat lijkt me een hinderpaal die je met puur vrijwillige samenwerking niet kan doorbreken.

Een tweede deel van het verhaal is dat vooral steden infrastructuur beheren die door een hele ruime regio wordt gebruikt.



➤ **Bekijk het interview  
met Filip De Rynck op  
[www.isbvzw.be/tendensen](http://www.isbvzw.be/tendensen)**



Voor grote sporthallen en zwembaden komt de vraag hoe in de toekomst over dergelijke infrastructuur die een ruime regio als potentieel heeft, gedacht wordt. Een aantal steden differentiëren hun tarieven. Inwoners van die stad die daar ook belasting betalen, krijgen een lagere kostprijs aangerekend. Inwoners van buiten die stad moeten dan weer meer betalen. Maar dat is maar een beperkte oplossing denk ik. Een interessante vraag is hoe we dergelijke infrastructures in de toekomst moeten beheren. Nu de provinciebesturen op dat vlak hun bevoegdheden kwijt zijn, hebben we via die weg geen mogelijkheid meer. Dat is ook een vraag voor de Vlaamse overheid of zij niet moet voorzien in bepaalde kaders die het beheer van dat soort infrastructuur op regionaal niveau faciliteren, samen met private spelers. Ik denk dat we daar nog maar aan het begin staan van een lastige discussie.

Naarmate we verder in die richting evolueren, ook gezien de financiële last die op de centrumsteden drukt, is het belangrijk na te gaan hoe we dat aanpakken. Dat kan op verschillende manieren: door nieuwe bestuursvormen te bedenken samen met de Vlaamse overheid of groepen van gemeenten verplichten om dat te doen. Dat lijkt me wel een thema te worden voor de volgende gemeenteraadsverkiezingen.

De publiek-private samenwerking zal ook een belangrijk element zijn. Zoals we dat nu zien voor een aantal zwembaden is de vraag of dat niet kan vermenigvuldigd worden voor andere infrastructuur. Hierbij kan een groep van gemeenten bepaalde zaken uitbesteden aan de private sector. Ik denk dat dat ook zeker een instrument is om een voldoende grote schaal te bereiken voor het beheer van infrastructuur. Op dat vlak kunnen we nog innovatiever denken en meer specifieke diensten ook op die manier gaan invullen. Ik denk dat hier zeker nog mogelijkheden liggen.

**“ Vooral steden beheren  
infrastructuur die door  
een hele ruime regio  
wordt gebruikt.**

➤ **Bekijk het animatieFilmpje  
van deze case op**  
[www.isbvzw.be/tendensen](http://www.isbvzw.be/tendensen)



## ZO KAN DE TOEKOMST ER UIT ZIEN

### **De gemeentes in mijn omgeving werken op verschillende vlakken samen.**

De exploitatie van het grote recreatiezwembad enerzijds en het kleine sportbad anderzijds gebeurt via een intercommunale samenwerking. Trage wegen stoppen niet aan de gemeentegrens, dus is er een intergemeentelijke werkgroep die deze in kaart brengt en vanuit de omliggende gemeenten veilige fietsroutes uitstippelt naar de nieuwe turnhal.

We bieden onze inwoners een heel divers sportaanbod omdat het sportpromotie-aanbod regionaal geregeld is. Enerzijds door het aanbod op elkaar af te stemmen en anderzijds door onze krachten te bundelen. Samen met enkele gemeenten en het Lokaal Gezondheidsoverleg (Logo) organiseren we jaarlijks de seniorenspordag. Elk jaar is een andere gemeente de trekker. Het vakantieaanbod werkten we jarenlang ieder voor zich uit, terwijl we daar eigenlijk de mankracht niet voor hadden. Twee jaar geleden hebben we het over een andere boeg gegooid en sindsdien benutten we in een samenwerkingsverband elkaars sterktes. De een staat in voor de communicatie, de andere voor de inschrijvingen en wij staan in voor de coördinatie van de lesgevers.

Sportclubs met een regionale werking subsidiëren we met een gezamenlijk reglement en voor de toeleiding van mensen in armoede schakelen we de expertise van een regionaal armoedenetwerk in.

Ook met andere gemeenten uit de regio hebben we de gewoonte ons af te vragen hoe we elkaar kunnen aanvullen of versterken. Daar heeft uiteindelijk iedereen baat bij.



⇒ De tendensfiches zijn  
ook digitaal beschikbaar op  
[www.isbvzw.be/tendensen](http://www.isbvzw.be/tendensen)



## ⇒ WORDT VERVOLGD...

Tendensen evolueren, dus deze fiches ook.  
Daarom voorzien we nog enkele losse aanvullingen die je makkelijk  
bij deze fiches kan toevoegen.  
Houd je brievenbus dus regelmatig in de gaten.



### Meer weten?

Vlaams Instituut voor Sportbeheer en Recreatiebeleid vzw (ISB)

August De Boeckstraat 1 - bus 3 • 9100 Sint-Niklaas

Tel: 03 780 91 00 • email: [secretariaat@isbvzw.be](mailto:secretariaat@isbvzw.be)

[www.isbvzw.be](http://www.isbvzw.be)



like ons:  
[ISB vzw](https://www.facebook.com/ISBvzw)



wissel uit:  
[forum.isbvzw.be](http://forum.isbvzw.be)



volg ons:  
[twitter@ISBvzw](https://twitter.com/ISBvzw)



voor meer inspiratie:  
[www.isbkennisbank.be](http://www.isbkennisbank.be)