

Over de pretenties en potenties van samenwerking



- **Incidentele middelen hebben een negatief effect op uitvoeringskracht**
- **Effecten zijn groter dan de bezuiniging zelf**
 - Geen gebruik kunnen maken van cofinanciering
 - Bezuinigingen in één domein werken door naar andere domeinen
- **Door te bezuinigen leveren we in op integraal werken / meekoppelkansen**
- **Verbinding tussen de domeinen**
 - Zorg, armoede/schulden, veiligheid
 - Wonen, zorg en armoede/schulden
 - Impact van woningbouwontwikkeling op de sociale structuur / leefomgeving
 - Ontwikkeling leegstaande panden en de gevolgen voor veiligheid

BMC
YACHT GROUP

Taken en middelen in balans

Onderzoek naar de gevolgen van tekortschietende rijksmiddelen voor de gemeentebegrotingen

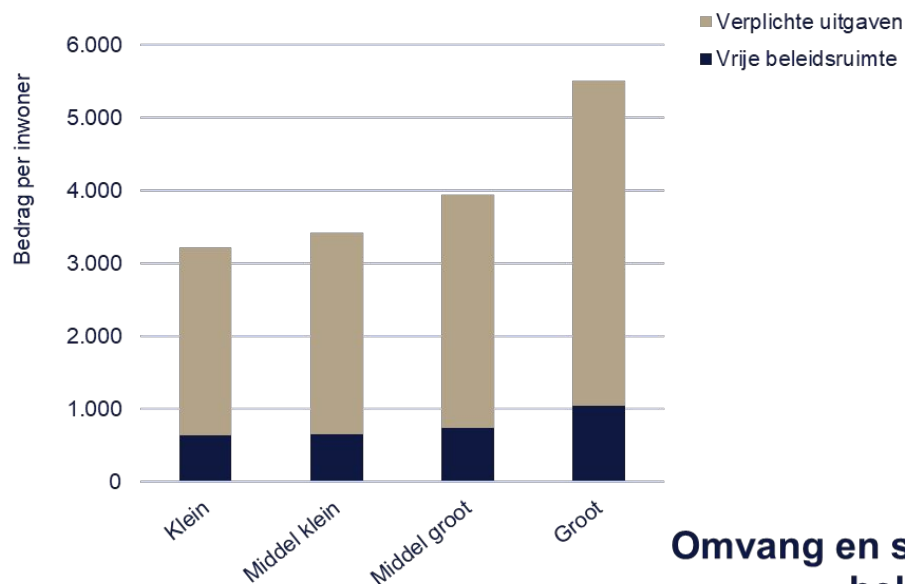


Rapport | 9 augustus 2023

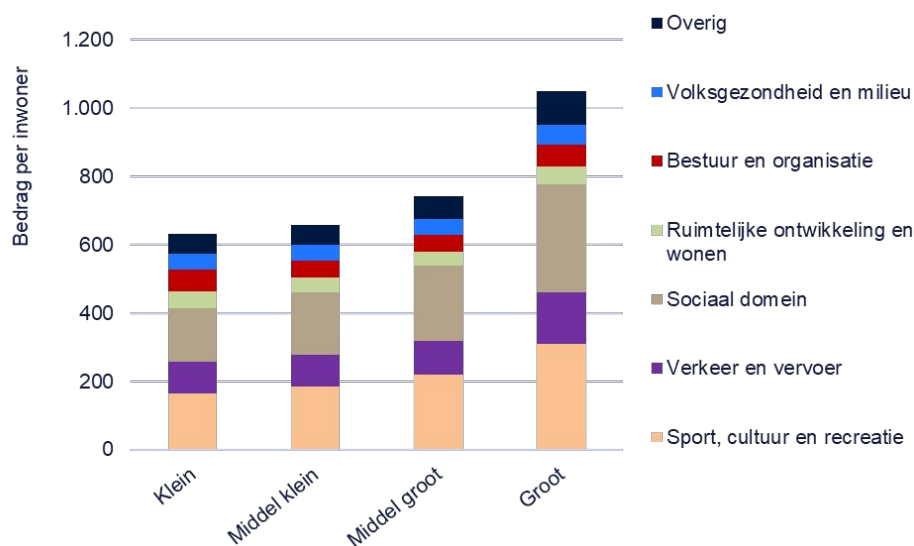
Partners in verbetering

- **Begin 2024**
 - Prognose: Gezamenlijk tekort **van € 1 miljard** vanaf 2026 en dit loopt door in latere jaren
- **Ontwikkelingen 2024**
 - Schrappen van een rijkskorting van **€ 675 miljoen** vanaf 2026
 - BMC - zomer 2024: Gemeenten hebben bezuinigingen in gang gezet: **(circa 700 miljoen)**
 - BMC - zomer 2024: Prognose: door kostenstijging in het sociaal domein nog steeds een **tekort** van **€ 1 miljard vanaf 2026**, mits je de bezuinigingen realiseert
- **BDO - 21 januari 2025**
 - 2025: 0,7 miljard tekort
 - 2026: 1,4 miljard tekort
 - 2027: 0,6 miljard tekort
 - 2028: 0,6 miljard tekort

Verhouding vaste uitgaven - vrije beleidsruimte



Omvang en samenstelling van de beleidsruimte



**Financieel technisch
efficiency en inkomsten
ca. 45%**

**Versoberen en stopzetten
ca. 45%**

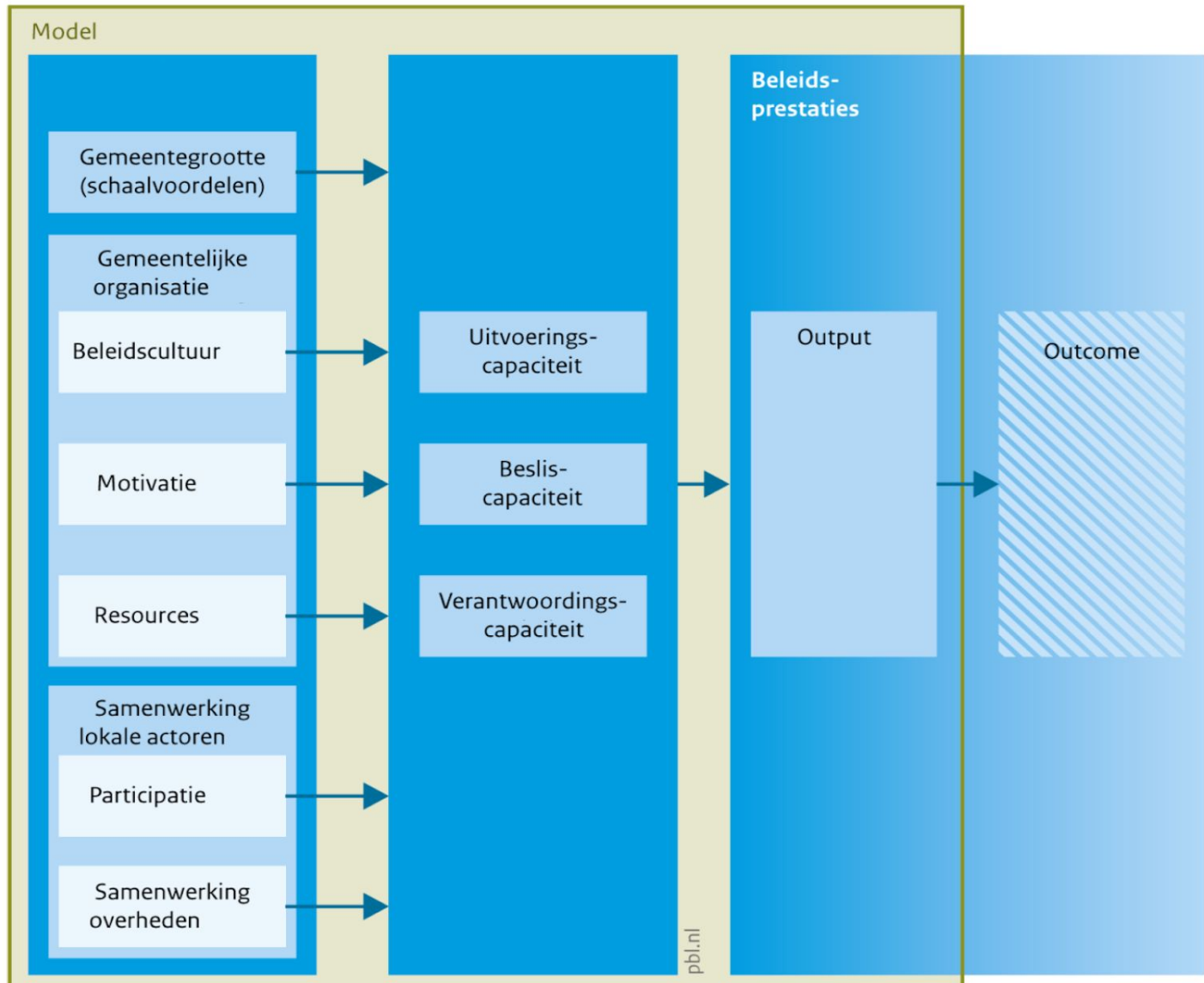
**Herijken strategie /
andere rolneming
ca. 5%**



- Door de ruime rijksmiddelen bleef de aandacht voor de **kostenstijging** in het **sociaal domein onderbelicht**
- **Drie stappen vooruit - twee stappen achteruit:** Ondanks bezuinigingsmaatregelen en het schrappen van kortingen door het rijk is het perspectief van gemeenten niet echt verbeterd
- Ongeveer **25%** van de bezuinigingen landt in **het sociaal domein**
- Zorgen in het fysieke domein
 - Revitalisering naoorlogse wijken
 - Vervanging en verduurzaming maatschappelijk vastgoed
 - Vervanging civiele infrastructuur



UITVOERINGSKRACHT



Bron: PBL

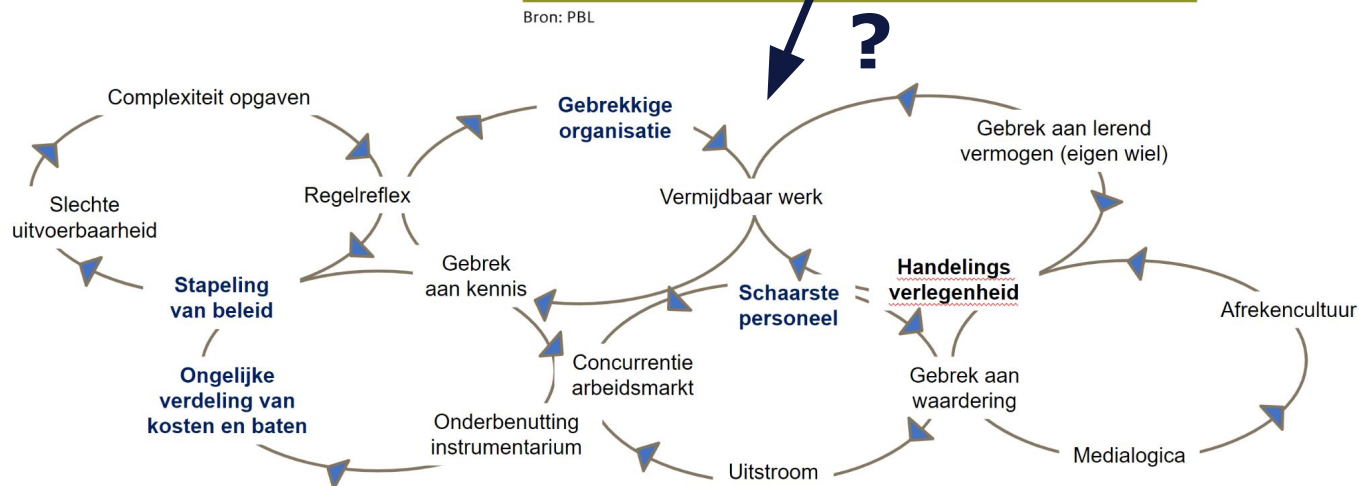
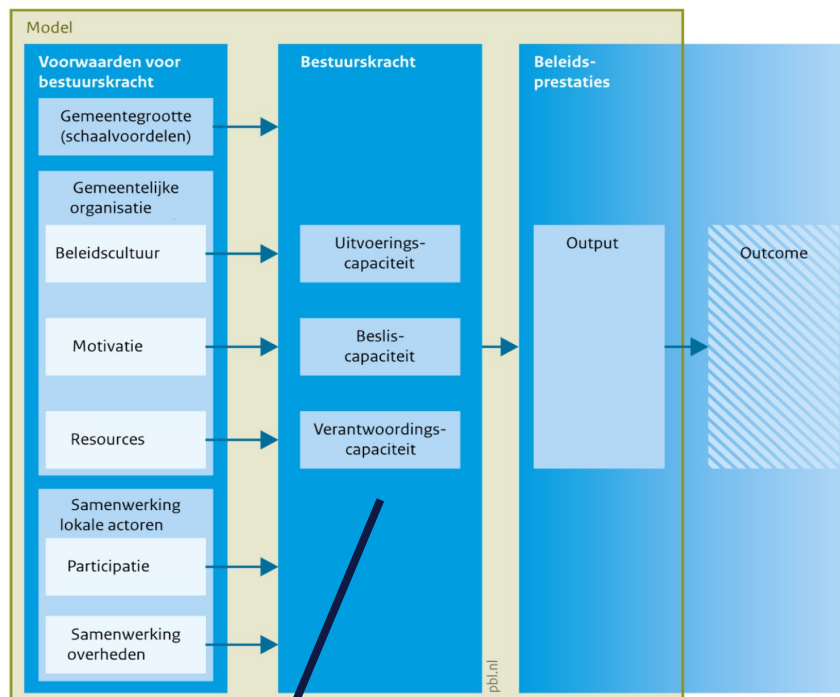
VERHARDING

HANDELINGSVERLEGENHEID

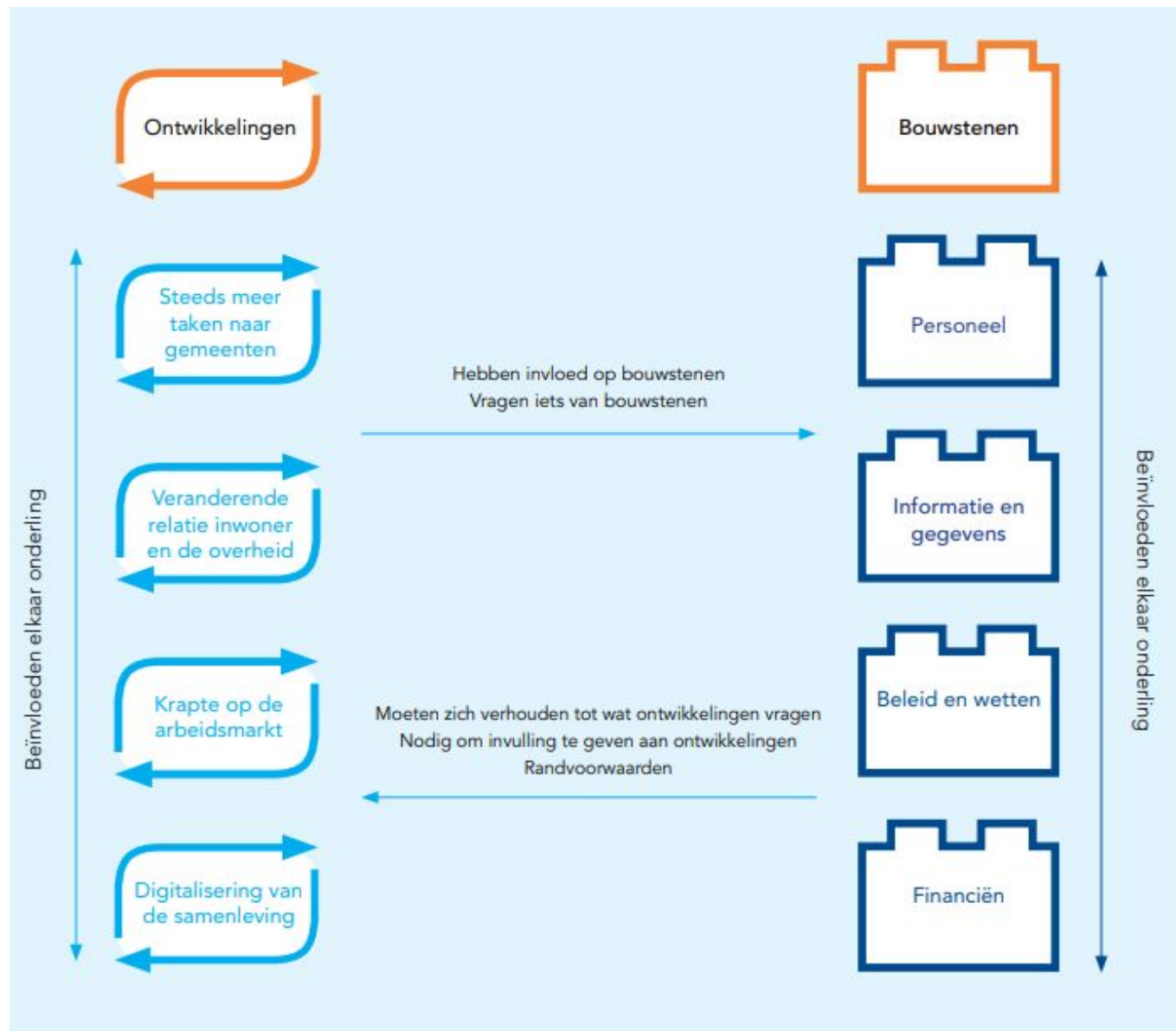
**FINANCIELE EN PERSONELE
SCHAARSTE**

CULTUUR INTERN EN EXTERN

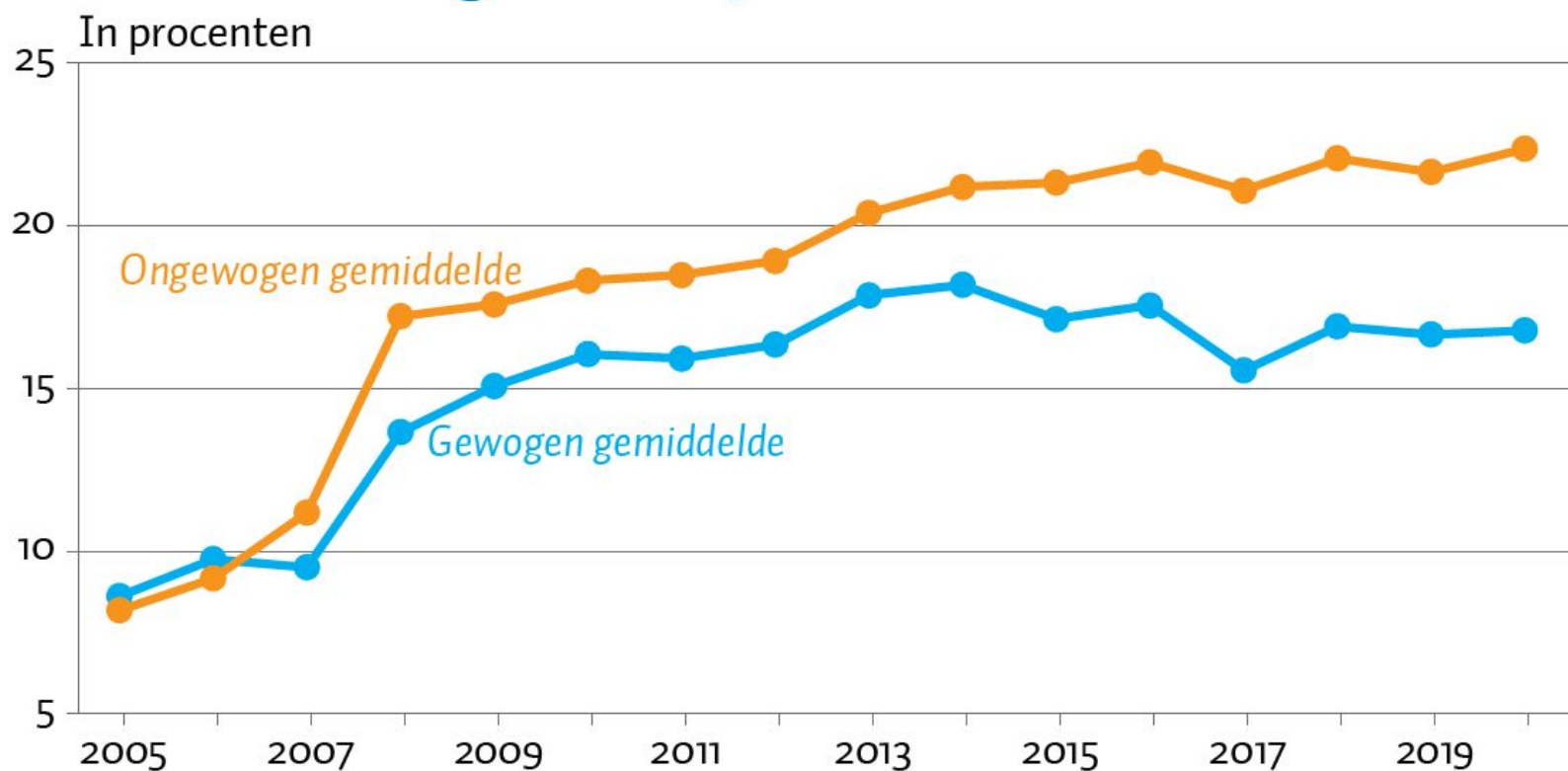
ORGANISATIEKOSTEN HOOG



UITDAGINGEN

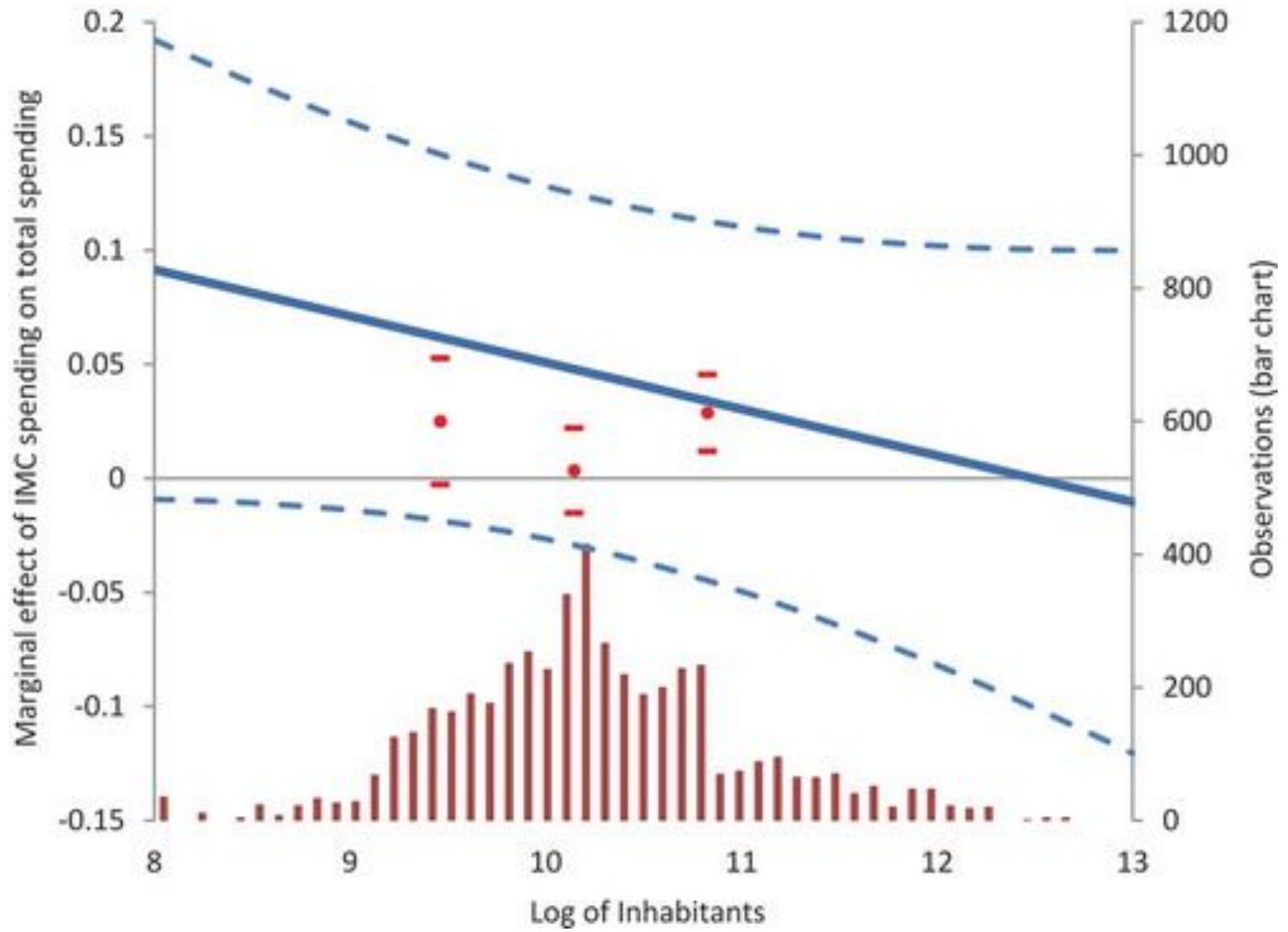


Aandeel gemeentelijke uitgaven dat via samenwerking verloopt



Data: CBS, bewerkt | ESB

SAMENWERKING > KOSTEN



Aantal fte's en gemiddelde loonsom per fte naar de groepsindeling sociale- en centrumindicatoren

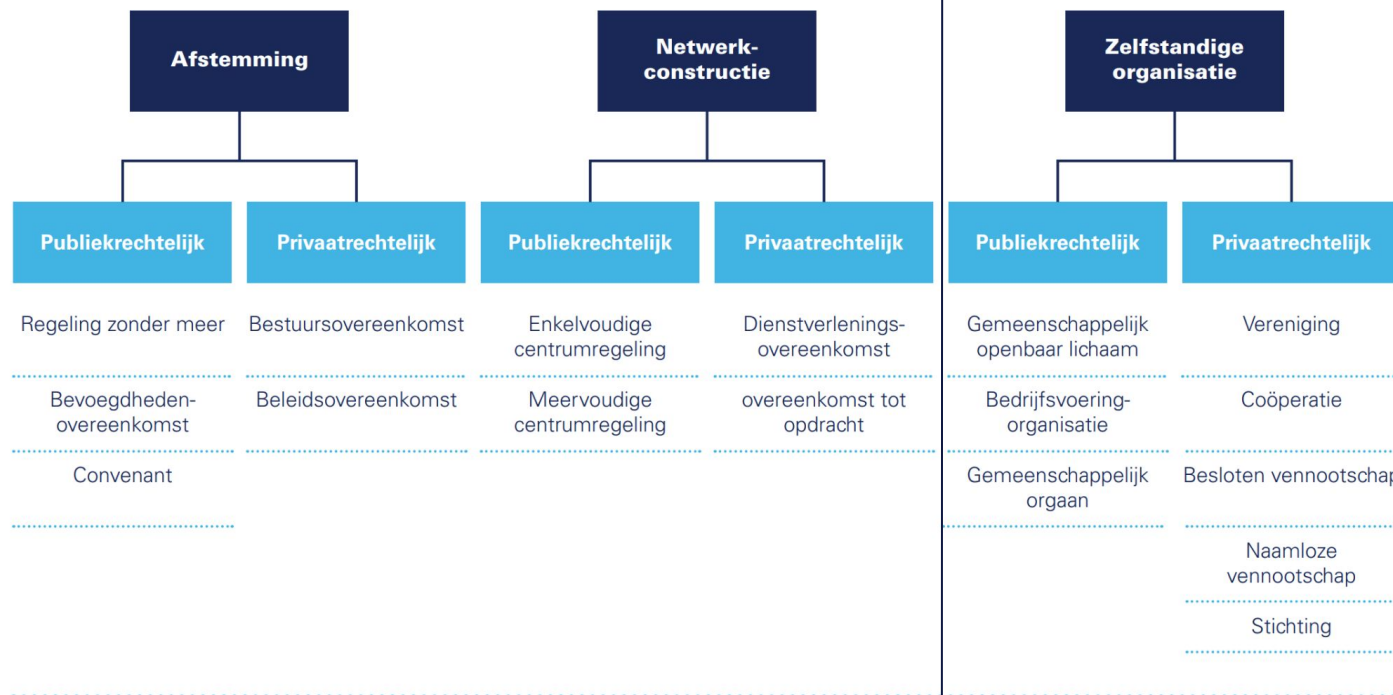
2025

Groepsindeling	aantal gemeenten*	gemiddeld aantal fte's per 1000 inwoners	standaard deviatie	laagste waarneming	hoogste waarneming	gemiddelde loonsom per fte	laagste waarneming	hoogste waarneming
zwakke soc struct, sterke centr	24	9,2	2,6	0,0	12,3	62.635	57.475	123.413
zwakke soc struct, redelijke centr	13	8,3	3,3	0,1	12,9	59.051	55.231	92.309
zwakke soc struct, weinig centr	4	6,1	4,0	1,0	10,4	59.209	57.044	61.646
zwakke soc struct, zonder centr	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0
matige soc struct, sterke centr	21	9,1	1,7	5,5	13,4	61.895	58.703	64.809
matige soc struct, redelijke centr	21	7,6	2,5	0,1	13,6	59.122	55.178	98.509
matige soc struct, weinig centr	16	6,1	3,7	0,2	11,3	58.019	56.336	77.684
matige soc struct, zonder centr	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0
redelijke soc struct, sterke centr	20	8,9	1,9	5,6	14,2	61.734	57.805	65.687
redelijke soc struct, redelijke centr	29	7,4	1,8	0,2	10,1	59.121	55.014	87.364
redelijke soc struct, weinig centr	45	6,3	2,4	0,1	11,2	59.275	53.818	111.836
redelijke soc struct, zonder centr	14	6,0	3,3	0,3	9,3	59.884	55.342	92.885
goede soc struct, sterke centr	5	7,9	2,1	5,4	11,1	63.842	60.267	67.847
goede soc struct, redelijke centr	28	6,3	2,0	0,1	8,8	60.331	57.473	90.677
goede soc struct, weinig centr	56	5,5	2,7	0,1	9,3	59.592	54.758	96.421
goede soc struct, zonder centr	37	5,2	3,3	0,2	10,8	59.981	55.447	99.335
Totaal	333							

Aantal fte's en gemiddelde loonsom per fte naar inwonersgrootteklasse

2025

Inwonersklasse	aantal gemeenten*	gemiddeld aantal fte's per 1000 inwoners	standaard deviatie	laagste waarneming	hoogste waarneming	gemiddelde loonsom per fte	laagste waarneming	hoogste waarneming
minder dan 5000	1	7,2	0,0	7,2	7,2	67.136	67.136	67.136
5.001-10.000	7	4,8	4,1	0,4	9,2	60.319	56.594	92.885
10.001-20.000	52	5,7	3,2	0,2	11,0	59.680	55.342	99.335
20.001-50.000	182	6,4	2,7	0,1	13,6	59.457	53.818	111.836
50.001-100.000	63	8,0	1,9	0,0	12,9	60.658	55.231	123.413
100.001-150.000	14	9,6	2,3	5,5	14,2	62.176	59.306	64.809
150.001-250.000	14	9,5	1,9	6,7	13,4	63.322	60.383	67.940
Totaal	333							



Bestuursovereenkomsten, convenanten, dienstverleningsovereenkomsten kunnen afhankelijk van het doel en de aard van de inhoudelijke opgave lichtere, passende (en goedkopere!) vormen van samenwerking zijn.

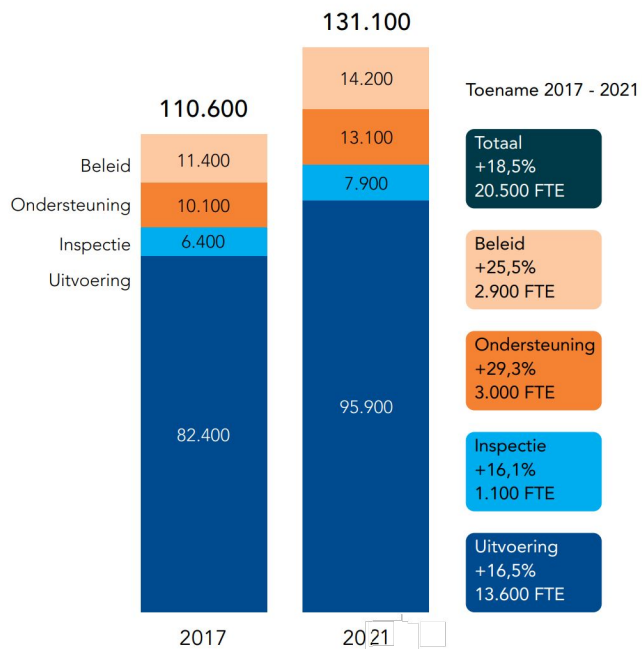
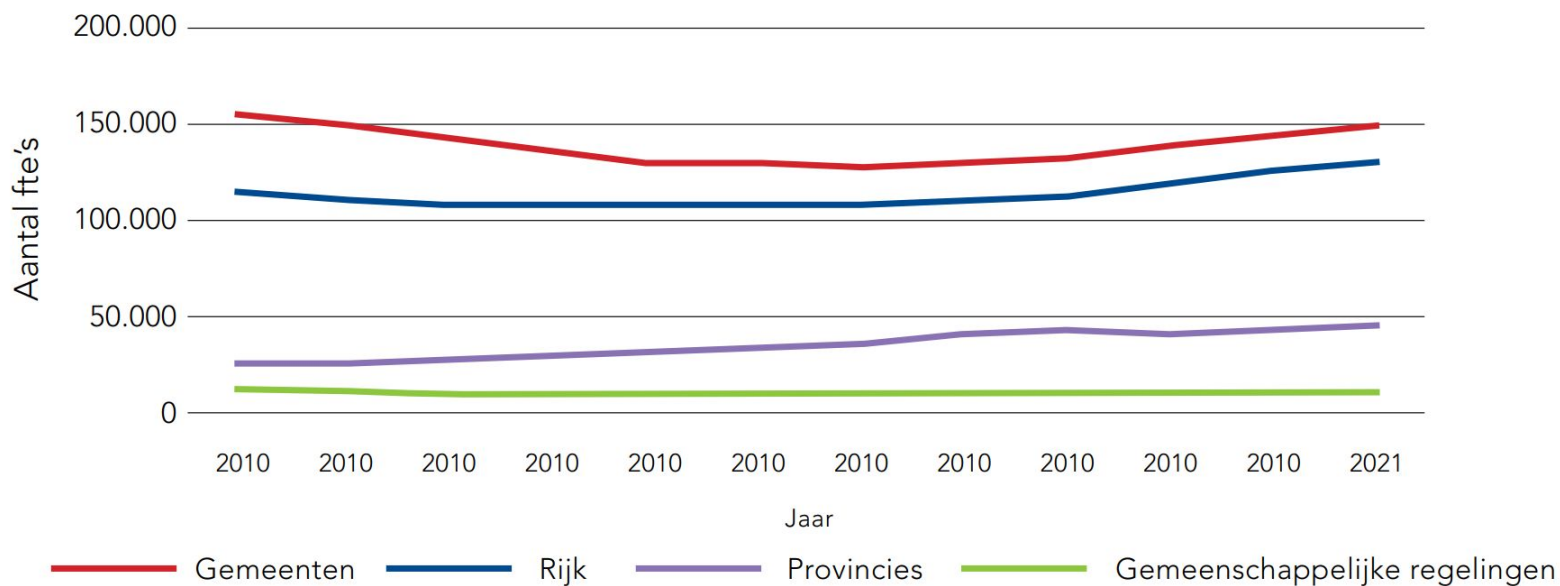
Afstand ▲
Complexiteit ▲
Organisatiekosten ▲
Legitimatie ▼

1. Significante delen van het proces zijn te automatiseren binnen de nieuwe organisatie
2. Uitbestedingen vinden plaats op een competitieve markt waar een samenwerkingsverband betere tarieven kan bedingen
3. De aard van de uitgevoerde taken is geschikt voor het verder specialiseren van het personeel
4. Het samenwerkingsverband kan meer taken zelf intern gaan uitvoeren (bijv. i.p.v. marktpartijen)
5. Procesmatige voordelen zijn mogelijk in de nieuwe organisatie indeling wanneer ze los komen te staan van de politieke processen
6. Uitgevoerde taken hebben een hoge mate van voorspelbaarheid en er is overeenstemming over de doelstellingen van de organisatie zodat:
7. Eenduidige sturing op resultaten kan plaatsvinden (zonder de kwaliteit van dienstverlening te beïnvloeden)
8. Taken, processen en beleid gestandaardiseerd kunnen worden
9. Er niet continue discussies ontstaan over de bekostiging
10. De grotere fysieke afstand tussen burger, maatschappelijk middenveld en de nieuwe uitvoerende organisatie belemmert de kwaliteit van de dienstverlening niet
11. De gemeente kan de vrijgekomen ruimte in het gemeentehuis weer nuttig invullen en andere achterblijvende overhead tijdig elimineren

STURINGSOPTIES

	Conditie	Issue	Prospect
	Hogere kaders	Hoeveelheid en uitvoerbaarheid	Selectie
	Financiën	Hoge faalkosten en inefficiëntie	Standaardisering, ICT
	Capaciteit	Structurele schaarste personeel	Herwaardering uitvoering
	Motivatie	Handelingsverlegenheid	Leiderschapsontwikkeling
	Samenwerking	Hoge kosten, lage effectiviteit	Gedeelde uitvoering
	Ambitie	Stapeling ambities en doelen	Selectie

PERSONEEL ALS VERTREKPUNT





Verhoog de aantrekkingskracht van het werk

- stimuleer de kwaliteit van management om het werk aantrekkelijk te houden;
- zet strategisch HR-beleid in om uitval en vertrek van medewerkers te verminderen;
- zet vol op mensen die willen werken, zoals werkzoekenden, gepensioneerden en statushouders;
- help de mensen die meer uren willen werken.



Organiseer het werk slimmer

- stuur op hogere productiviteit en kwaliteit, zonder dat dat leidt tot hogere werkdruk;
- betrek werkenden beter om het werk slimmer en leerrijker te organiseren;
- verminder administratie en overbodig werk.



Stuur sterker op uitvoerbaarheid van beleid

- toets beleid op uitvoerbaarheid en arbeidsmarkteffecten;
- zorg voor duidelijkheid en meer continuïteit in beleid en financiering;
- zorg dat de arbeidsvoorwaarden in (semi)publieke sectoren in de pas blijven lopen met de markt.

Integraal Zorgakkoord

Samen werken aan gezonde zorg

Nederland heeft een hoogontwikkelde gezondheidszorg. Maar de **kwaliteit** en de **toegankelijkheid** van onze zorg en ondersteuning staan onder druk. De vraag naar zorg neemt toe, vooral door de vergrijzing. Tegelijkertijd zijn er grenzen aan de beschikbaarheid van zorg, door de toenemende **krachte op de arbeidsmarkt**. De groeiende zorgvraag zorgt bovendien voor een uitdaging bij het **betaalbaar houden** van de zorg. Als we doorgaan op de huidige weg, loopt het vast en kan niet meer iedereen rekenen op goede en tijdige zorg en ondersteuning. Daarom werken we aan verbetering. Dat doen we **samen**: patiëntenverenigingen, zorgaanbieders, zorgverzekeraars, gemeenten en de overheid. We vragen **iedereen in Nederland** met ons mee te doen. Want alleen samen kunnen we zorgen voor goede zorg, ondersteuning én voor een gezonde samenleving.

! Scenario als we doorgaan op de huidige weg

Patiënten en cliënten
geen tijdige zorg en
ondersteuning



Overbelaste
zorgprofessionals



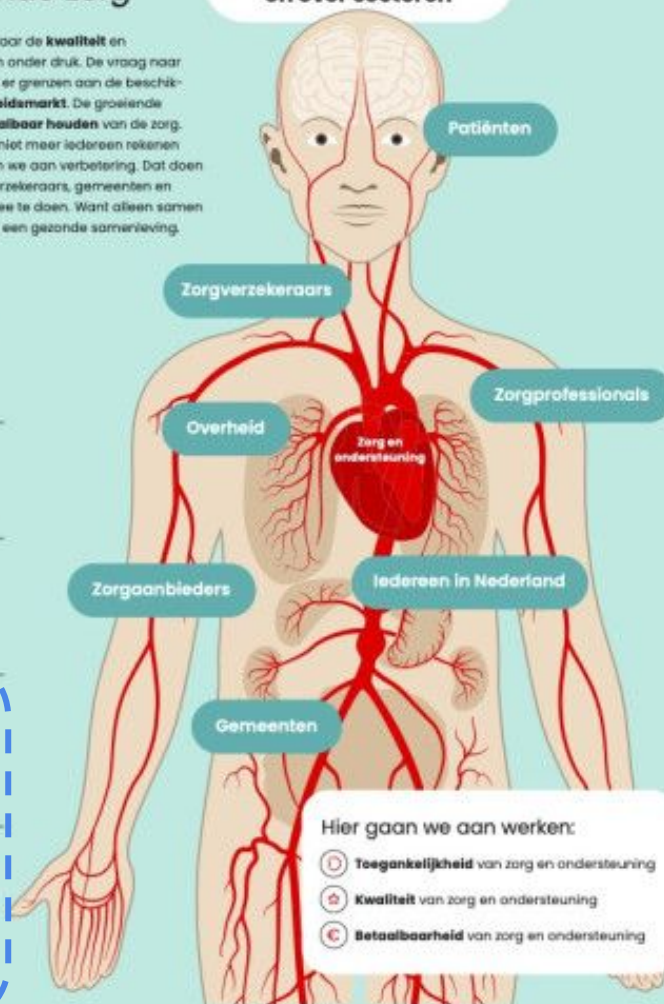
Geld van ons
nationaal inkomen
dat nodig is voor
zorg



Nederlandse
werknemers die
nodig zijn in de
zorg



Samenwerking tussen en over sectoren



Waar gaan we naartoe?



Meerwaarde voor de patiënt of cliënt
Zorg is aantoonbaar effectiever



Samen met de patiënt of cliënt
Patiënt en zorgprofessional staan samen aan het roer



Juiste zorg op de juiste plek
Dichtbij huis waar het kan, verder van huis voor complexe zorg



Gericht op gezondheid i.p.v. ziekte
Kwaliteit van leven staat centraal



Goede werkomgeving voor zorgprofessionals
Verminderen werkdruk en administratief gedoe



Wat gaan we doen de komende jaren?



Zorg die echt
helpt en past bij
de situatie van
de patiënt



Meer samenwerking
binnen de regio en
tussen sectoren



Ierstelijnszorg
laagdrempelig
en dichtbij



Samenwerking
sociaal domein,
huisartsenzorg
en ggz



Zorg voorkomen
door gezond leven
en preventie



Vergroten
werkplezier
in de zorg



Verbeteren
van digitalisering
en gegevens-
uitwisseling



Verbeteren
contractering

Uitvoering op z'n Kop!

De gemeentesecretaris
Leiderschap in tijden van transitie



Marcel Meijer



Kern is het **leidend maken van de uitvoering** en de beleidscyclus niet te starten bij beleid maar bij de uitvoering. Praktische middelen die gemeenten daarbij kunnen helpen zijn:

- Ga na in welke mate binnen de gemeentelijke organisatiestructuur de werkprocessen van de uitvoering leidend zijn, en voldoende ondersteund en gefaciliteerd worden door de beleids- en ondersteunende afdelingen.
- Voer aan de hand van, bijvoorbeeld, een jaarlijkse rapportage over de staat van de uitvoering, gesprekken c.q. uitvoeringsdialogen over werkzame elementen, geleerde lessen en handelingsperspectieven;
- Haal de stofkam door bestaande regels en overbodig werk (vereenvoudigingsagenda);
- Herwaardeer de uitvoering en herzie het functiehuis en de beloningsstructuur.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Kijk voor meer info op onze website:
bmc.nl