

Kostenverrekenmodel

G.R. De Wolden-Hoogeveen



Colofon

Auteur: Werkgroep Financiën
Opdrachtgever: Projectgroep samenvoeging
Versie: 2.5
Datum: 5 juni 2014
Status:

Inhoudsopgave

Inhoud

1.	Inleiding.....	3
a.	Aanleiding.....	3
b.	Centrale vraagstelling/opdracht	3
c.	Visie op het kostenverrekenmodel.	3
2.	Het verrekenmodel.....	4
a.	Basis/uitgangspunten	4
b.	Definitie Bedrijfsvoerings- en Programmakosten	4
c.	Relatie met begrotingen.....	4
d.	Het verrekenpercentage.....	5
e.	Het verrekenmodel in de praktijk	5
f.	Beheer op het verrekenmodel.....	6
g.	Verschil in uitvoering werkzaamheden	6
	Bijlage 1 Voorbeelden.....	7
	Bijlage 2: Specificatie verrekenpercentage	9
	Bijlage 3 Praktijksituaties nader beschouwd; Wat zijn onze bevindingen?	11
	Bijlage 5 – Samenstelling ambtelijke werkgroep Financiën	20

Versiehistorie

Datum	Versie	Distributie	Doel	Status
12-2-2014	2.0	Gemeentesecretarissen, wethouders Financiën	Informele bespreking op 13-2-2014	Concept
14-2-2014	2.1	Ambtelijke werkgroep Financiën	Uitwerking bespreking 13-2, vaststelling in werkgroep Financiën, d.d. 25-2-2014, in afwachting definitieve cijfers	Concept
24-3-2014	2.2	Ambtelijke werkgroep Financiën, PWC	Vastgestelde versie door werkgroep. Tevens naar PWC gestuurd t.b.v. accountantsoordeel	Concept
7-4-2014	2.3	Projectgroep	Ter verspreiding naar kwartiermakers	Concept
17-4-2014	2.4	Projectgroep	Ter verspreiding naar OR-en	Concept
5 juni 2014	2,5	Projectgroep	Ter verspreiding naar raad De Wolden	Concept

1. Inleiding

a. Aanleiding

Een belangrijke vraag voor de samenwerking tussen Hoogeveen en De Wolden is hoe de kosten van de GR zullen worden verrekend. In deze notitie stellen wij een financieel verrekenmodel voor dat in de context van de beoogde samenwerking tussen beide gemeenten past.

Dit voorstel en de keuze voor een financieel verrekenmodel staan niet op zich. Voorafgaand aan het voorstel dat nu aan u voorligt, hebben we een aantal algemene afspraken en uitgangspunten voor de verdeelsleutel opgesteld (zie 'Beleidsnotitie financieel verrekenmodel Hoogeveen – De Wolden', besproken in de stuurgroep van 11 september 2013, Bijlage 4 bij dit voorstel), waarmee een richting is bepaald voor het uitbrengen van dit advies.

We hebben ons voorbereid door ons te verdiepen in een aantal praktijksituaties van samenwerkende gemeenten (zie Bijlage 3) en reflecteren we de opgedane kennis aan de situatie van Hoogeveen en De Wolden. We kijken welke factoren daar van invloed kunnen zijn geweest op de gemaakte keuzes en we beredeneren hoe die factoren kunnen inwerken op de situatie Hoogeveen – De Wolden.

In hoofdstuk 2 brengen we in beeld welke kosten in de GR worden gebracht en hoe om te gaan met beleidswijzigingen en over- en onderschrijdingen.

b. Centrale vraagstelling/opdracht

Ontwikkel een optimaal financieel verrekenmodel voor de ambtelijke samenwerking tussen de gemeenten Hoogeveen en De Wolden, dat past in de vastgestelde visie en missie van beide gemeenten. Het model geeft duidelijkheid over de verrekening van kosten/opbrengsten vanaf het jaar van samenwerking (2015).

c. Visie op het kostenverrekenmodel.

In de beleidsnotitie van 11 september 2013 is een drietal uitgangspunten geformuleerd:

- De verdeelsleutel is duidelijk en eenduidig te begrijpen en is goed uitlegbaar voor alle betrokkenen (bestuurders, ambtenaren en derden). Definities en afspraken zijn helder, zodat discussies worden vermeden en administratieve lasten worden beperkt;
- De verdeelsleutel is toekomstbestendig, d.w.z. is gebaseerd op factoren die zich op een evenwichtige wijze tot elkaar verhouden gedurende een langere periode, zodat niet bij elke verandering sprake is van geheel andere uitkomsten. De verdeelsleutel wordt tegelijkertijd met een algehele evaluatie van de GR geëvalueerd, dat wil zeggen voor de eerste keer na 2 jaar en daarna in een cyclus van 4 jaar geëvalueerd.
- De verdeelsleutel kenmerkt zich als redelijk en billijk. De kosten komen m.a.w. grosso modo daar waar ze thuis horen en waar beide gemeenten zich goed bij voelen.

Deze uitgangspunten impliceren een model, dat zich kenmerkt door degelijkheid en eenduidigheid en wederzijds vertrouwen.

Vertrouwen impliceert dat gebruikers/klanten van de samenwerkingsorganisatie ook het gevoel hebben 'waar voor hun geld te krijgen'.

2. Het verrekenmodel

a. Basis/uitgangspunten

De basis voor het verrekenmodel zijn de vastgestelde begroting(en) 2014 (incl. bezuinigingen) van de beide latende gemeenten. Deze worden onderverdeeld in bedrijfsvoeringskosten en programmakosten. Een definitie daarvan wordt gegeven in de volgende paragraaf. De (structurele) bedrijfsvoeringskosten worden ondergebracht in de GR en worden vandaar uit doorbelast naar de beide gemeenten. De programmakosten blijven achter bij de gemeente(n).

b. Definitie Bedrijfsvoerings- en Programmakosten

Bedrijfsvoeringskosten bestaan uit alle kosten die met het functioneren van het ambtelijk apparaat samenhangen, hieronder vallen:

- ✓ Loonkosten en structurele inhuur budgetten;
- ✓ Personeel gerelateerde kosten (zoals opleidingen, Arbo, werving- en selectiekosten etc.);
- ✓ Werkplekkosten (ICT, inkoopondersteuning), exclusief huisvestingskosten en inventaris ;
- ✓ Tractie (auto's, gereedschappen)

*De kosten van huisvesting zouden logischerwijs onder de bedrijfsvoeringskosten vallen. Deze laten we er om fiscale redenen echter buiten en deze blijven derhalve achter bij de latende gemeenten.

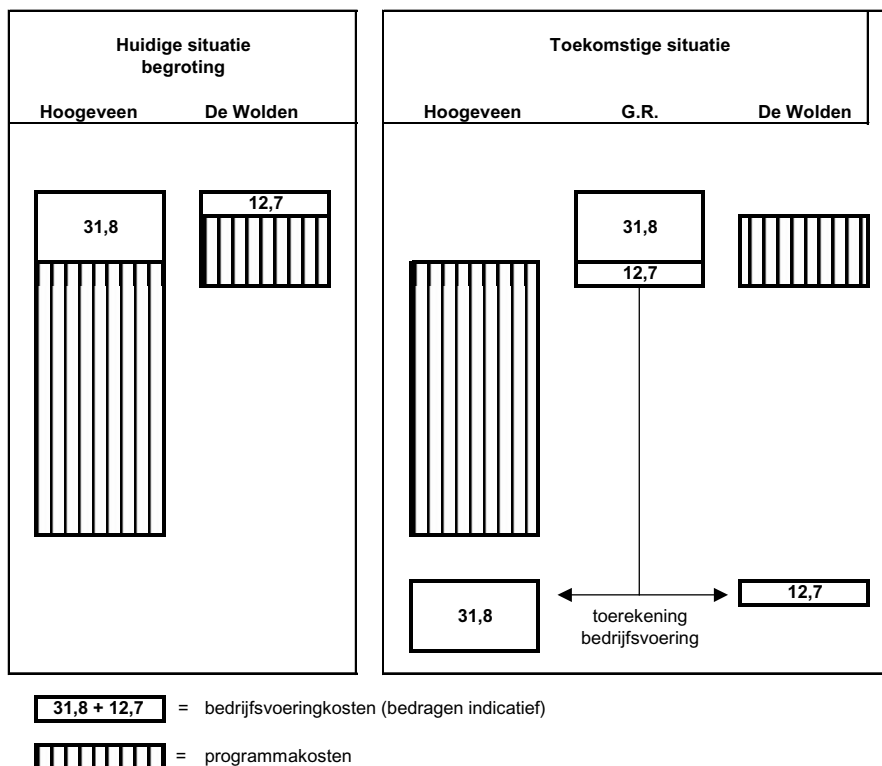
Kosten, zoals de kosten van raad, griffie, college en overige kosten, zoals bezwaarschiffencommissie, presentiegelden stembureaus en kosten van voormalige bestuurders en personeel blijven erbuiten en blijven achter bij de gemeenten.

Een eenvoudige definitie van programmakosten is nu: alle kosten die niet bedrijfsvoeringskosten zijn. Te denken is dan aan:

- ✓ Kosten in verband met Investerings (Projecten)
- ✓ Sociale uitkeringen
- ✓ Subsidies, bijdragen aan derden
- ✓ Onderhoud kapitaalgoederen

c. Relatie met begrotingen

Onderstaande figuur geeft grafisch weer hoe de bedrijfsvoeringskosten en programmakosten in de huidige begrotingen zijn verwerkt en hoe dat in de situatie met de GR zal zijn. Uiteindelijk verandert de begrotingsomvang van de gemeenten door de samenvoeging dus niet.



Deze figuur geeft tevens aan dat de toekomstige begroting (2015) van de GR wordt gevormd door de bedrijfsvoeringsbudgetten uit de huidige begroting 2014 van de latende gemeenten Het gaat dan om de vastgestelde structurele bedrijfsvoeringsbudgetten van de begroting 2014 en de daarbij behorende taken.

d. Het verrekenpercentage

Het verrekenpercentage ziet er nu als volgt uit:

voorlopige berekening bedrijfsvoeringskosten 2014			
Omschrijving	Hoogeveen	De Wolden	Totaal
A. totaal salarissen	28.365.270	10.402.140	38.767.410
B. Totaal interne kosten	705.262	486.653	1.191.915
C. Totaal Automatisering	2.208.010	1.254.136	3.462.146
D. Totaal Tractie	527.099	580.785	1.107.884
Totaal A+B+C+D	31.805.641	12.723.714	44.529.355
	71,43%	28,57%	100,00%

e. Het verrekenmodel in de praktijk

Inbreng

Hierboven is duidelijk geworden dat de inbreng van de kosten in de GR bestaat uit de bedrijfsvoeringskosten uit de huidige begrotingen van de gemeente. De begrotingsomvang van de

gemeenten verandert door de samenvoeging niet. De gemeenten krijgen hetzelfde geleverd als in de huidige situatie en tegen dezelfde kosten. De verdeling naar de producten van de bijdrage voor 2015 die elke gemeente betaalt aan de GR verdelen we op dezelfde manier als in de huidige begroting.

Tussentijdse aanpassingen

Naast het bestaande beleid zullen er ook wijzigingen van beleid of zal er introductie van nieuw beleid plaats vinden. Daar kan op de volgende wijze mee om worden gegaan:

- Bij gezamenlijk optreden bij tussentijdse aanpassingen is het verdeelpercentage van toepassing.
- In andere situaties zijn de kosten en/of baten voor de initiatiefnemer, inclusief eventuele frictiekosten.

Over- en onderschrijdingen en jaarresultaat GR

Het is mogelijk dat de daadwerkelijke kosten afwijken van de begroting. We gaan nu in op de vraag wat dan te doen. Het is dan allereerst van belang om te kijken of de over- of onderschrijding in de programmakosten of in de bedrijfsvoeringskosten zit. Afwijkingen in de programmakosten komen 100% voor rekening van de gemeente waar ze zich voor doen. Over- en onderschrijdingen in de bedrijfsvoeringskosten komen tot uitdrukking in het resultaat/jaarrekeningsaldo van de GR. Het jaarresultaat wordt volgens het verdeelpercentage toegerekend aan de beide gemeenten.

f. Beheer op het verrekenmodel

Zoals ook al in de inleiding vermeld gaat het verrekenmodel uit van de principes:

- ✓ Degelijk en eenduidig, dat wil zeggen de definities en afspraken zijn helder
- ✓ Toekomstbestendig, dat wil zeggen gebaseerd op evenwichtige factoren, die voor een aantal jaren mee kunnen.
- ✓ redelijk en billijk, dat wil zeggen dat beide gemeenten en de G.R. een 'goed gevoel' hebben en houden bij het verrekenmodel.

Vertrouwen is de basis.

We stellen voor om dit verrekenmodel vast te stellen voor 2 jaar.

Daarnaast kunnen de colleges vanuit hun rol als AB/DB van de GR kennis nemen van de managementrapportages en zo eventueel bijsturen. Ook andere documenten in de P&C cyclus kunnen aanleiding vormen tot bijsturen.

g. Verschil in uitvoering werkzaamheden

Er is op een aantal terreinen sprake van verschillen in hoeverre werkzaamheden op dit moment door de eigen organisatie worden uitgevoerd, dan wel zijn uitbesteed. Twee duidelijke voorbeelden zijn
1) Het onderhoud aan begraafplaatsen. Dat wordt in Hoogeveen door eigen personeel gedaan, in De Wolden is het uitbesteed aan een hovenier en
2) Gladheidsbestrijding. Dat is in Hoogeveen uitbesteed aan AREA, in De Wolden wordt dit door eigen personeel gedaan.

In de situatie bij aanvang worden de kosten van dit uitbesteed werk als programmakosten gezien en blijven bij de gemeenten achter. De kosten van de eigen medewerkers komen wel binnen de GR. Het gevolg van deze werkwijze is bijvoorbeeld dat bij aanvang de GR geen onderhoud aan begraafplaatsen in De Wolden uitvoert, wel in Hoogeveen. Andersom zal de GR in Hoogeveen geen Gladheidsbestrijding uitvoeren. In de toekomst zal dat wellicht veranderen. Immers het ligt voor de hand dat de GR haar bedrijfsvoering zal optimaliseren en wellicht tot de conclusie komt dat dergelijke werkzaamheden beter door eigen mensen, dan wel juist door meer uitbesteding kunnen worden uitgevoerd. Dit zal via expliciete besluitvorming gaan, waarbij zowel de budgettaire effecten als taken inzichtelijk worden gemaakt.

Bijlage 1 Voorbeelden

Om gevoel te krijgen bij hoe het model in de praktijk werkt, behandelen we hieronder een zestal voorbeelden, waarop deze is toegepast. In deze voorbeelden gaan we uit van een verdeling van 70:30. In de praktijk zal dit voorbeeld waarschijnlijk iets daar van afwijken.

1. De Wolden besluit het kwaliteitsniveau van de wegenonderhoud door de hele gemeente op BOR plus niveau te brengen en dit te realiseren in 2015 en 2016. De Woldense raad stelt hiervoor een krediet van € 10 miljoen beschikbaar. De Hoogeveense raad daarentegen laat het BOR basisniveau los en besluit alleen nog maar op incident- en risicobasis onderhoud uit te voeren. Hierdoor kan het onderhoudsbudget met € 500.000 naar beneden.

Uitwerking in de kostenverdeling

De € 10 miljoen komt volledig voor rekening van De Wolden. Het betreft hier investeringen met maatschappelijk nut, die ineens ten laste van het resultaat worden gebracht. Er zijn dan geen kapitaallasten. Zou op deze investeringen worden afgeschreven, dan zijn de kapitaallasten voor rekening van De Wolden. De kosten voor de uitvoering komen voor rekening van De Wolden.

De verlaging van de onderhoudskosten leiden voor Hoogeveen tot een verlaging van het onderhoudsbudget met € 500.000 (programmakosten) .

2. Gemeente Hoogeveen besluit in 2015 om een nieuw aanvalsplan WWB op te stellen en uit te voeren om zo het aantal bijstandsccliënten te verlagen. Het opstellen van een dergelijke nota behoort tot de reguliere taken van de GR. De raad van De Wolden blijkt daaraan geen behoefte te hebben.. De uitvoering wordt gedaan door 5 klantmanagers, die worden ingehuurd, kosten € 400.000 per jaar.

Uitwerking in de kostenverdeling

Het opstellen van de beleidsnota vindt plaats vanuit de bestuursdienst. De kosten drukken op de begroting van de GR. De klantmanagers worden specifiek ingehuurd voor de uitvoering van dit aanvalsplan en drukken voor 100% op de programmakosten van Hoogeveen.

- 2b In De Wolden gaat medio 2016 een groot bedrijf failliet, waardoor er ineens 200 inwoners op straat staan. Indachtig het succes dat Hoogeveen in 2015 met het Aanvalsplan had besluit De Wolden om dit ook uit te voeren.. Hier worden ook 5 klantmanagers voor ingehuurd.

Uitwerking in de kostenverdeling

Het aanvalsplan ligt op de plank en kan *mutatis mutandis* worden uitgevoerd. Voor de klantmanagers, zie voorbeeld 2. De kosten hiervan komen voor rekening van De Wolden.

- 3 De GR blijkt onvoldoende capaciteit te hebben voor het uitvoeren van een bepaalde taak.. Hiervoor is een beperkte inhuur nodig

Uitwerking

Er zijn twee opties:

- a) er vindt een herprioritering van de werkzaamheden plaats. Er wordt bijvoorbeeld gekozen om een andere (geplande) inzet niet uit te voeren, dan wel te temporiseren. Indien dit niet mogelijk is en de inzet moet wel plaatsvinden;

b) De kosten komen voor rekening van de GR. De gemeenten accepteren een overschrijding, dan wel kennen extra budget toe, waardoor de GR extra capaciteit kan inhuren.

4 De raad van de gemeente De Wolden vraagt om een volledig digitaal managementinformatiesysteem (dashboard), waarop zij maandelijks een aantal indicatoren gepresenteerd krijgen. De raad van Hoogeveen geeft aan geen belangstelling te hebben. De kosten voor het aanschaffen en inrichten van dit systeem bedragen € 350.000. De raad stelt hiervoor een krediet beschikbaar. Na inrichting vindt een gezamenlijke raadsavond plaats, waar het dashboard wordt gepresenteerd. Ook de Hoogeveense raad wordt enthousiast en wil hier toch gebruik van maken. Dit is met 'één druk op de knop' te realiseren.

Uitwerking in de kostenverdeling

De investering wordt (aanvankelijk) geactiveerd op de balans van De Wolden (economisch nut), de kapitaallasten komen voor rekening van De Wolden (kapitaallasten zijn programmakosten). Als Hoogeveen aanhaakt krijgt zij een nota van $70\% * € 350.000 = € 245.000$.

5 .De gemeente De Wolden besluit bij de Programmabegroting 2015-2018 tot een taakstelling op personeel van € 300.000 ingaande 1-1-2016.

Uitwerking in de kostenverdeling

Een algemene taakstelling kan worden opgelegd met instemming van beide raden en bij voorkeur bij de Kadernota/Voorjaarsnota. Bij een dergelijke opdracht onderzoeken de colleges in hun hoedanigheid als lid van het AB/DB van de GR of en hoe de taakstelling kan worden gerealiseerd. Daarbij moeten zij (net als nu) de afweging maken of dit een haalbare taakstelling is of dat dit de GR mogelijk ernstig in haar functioneren gaat belemmeren en komen daarop terug in de Programmabegroting.

Bijlage 2: Specificatie verrekenpercentage

Deze paragraaf vormt een nadere uitwerking van paragraaf 2d.

Kijken we naar de concept begroting 2014 van beide gemeenten en nemen we het aandeel van de (gecorrigeerde) bedrijfsvoeringskosten als uitgangspunt, dan geeft dat het volgende beeld.

Omschrijving	Hoogeveen	De Wolden	Totaal	Verhouding	
				Hoogeveen	De Wolden
<i>A. totaal salarissen</i>	€ 31.645.727	€ 10.922.894	€ 42.568.621	74,3%	25,7%
Uitzetting kadernota/begroting '14		€ 114.000	€ 114.000	0,0%	100,0%
Af:					
Raadsleden	-€ 547.323	-€ 174.234	-€ 721.557	75,9%	24,1%
Raadscommissie	-€ 24.608		-€ 24.608	100,0%	0,0%
Bezw.schriftencommissie	-€ 26.698		-€ 26.698	100,0%	0,0%
Burgemeester	-€ 151.669	-€ 130.806	-€ 282.475	53,7%	46,3%
Wethouders	-€ 418.366	-€ 215.897	-€ 634.263	66,0%	34,0%
Griffie	-€ 197.631	-€ 143.711	-€ 341.342	57,9%	42,1%
Presentiegeld stembureaus	-€ 20.000		-€ 20.000	100,0%	0,0%
Ambtenaren burgerlijke stand		-€ 8.045	-€ 8.045	0,0%	100,0%
Wachtgelden	-€ 6.045		-€ 6.045	100,0%	0,0%
Ex-wethouders	-€ 295.886	-€ 116.431	-€ 412.317	71,8%	28,2%
Overige lasten voorm.pers	-€ 505.147	-€ 67.324	-€ 572.471	88,2%	11,8%
Zwembad(en)	-€ 797.377	-€ 41.589	-€ 838.966	95,0%	5,0%
Beheer sportaccommodaties	-€ 289.707	-€ 227.501	-€ 517.208	56,0%	44,0%
Instream/Doorstroom-banen		-€ 28.256	-€ 28.256	0,0%	100,0%
Terugontvangst Wolderwijs		-€ 67.788	-€ 67.788	0,0%	100,0%
Nog te verwerken taakstelling '14		-€ 68.026	-€ 68.026	0,0%	100,0%
Correcties van interne kosten		€ 654.854	€ 654.854	0,0%	100,0%
	€ 28.365.270	€ 10.402.140	€ 38.767.410	73,2%	26,8%
<i>B. Totaal interne kosten</i>	€ 2.614.105		€ 2.614.105	100,0%	0,0%
<i>Hkp Administratiekosten</i>		€ 320.679	€ 320.679	0,0%	100,0%
<i>Hkp Directie</i>		€ 49.483	€ 49.483	0,0%	100,0%
<i>Hkp Concern</i>		€ 571.208	€ 571.208	0,0%	100,0%
<i>Hkp IED</i>		€ 173.799	€ 173.799	0,0%	100,0%
<i>Hkp Samenleving</i>		€ 40.307	€ 40.307	0,0%	100,0%
<i>Hkp Ruimte</i>		€ 75.604	€ 75.604	0,0%	100,0%
Representatie		€ 7.100	€ 7.100	0,0%	100,0%
Af:					
Huisvesting	-€ 1.773.143		-€ 1.773.143	100,0%	0,0%
Budget GEO-informatie	-€ 62.782	-€ 96.673	-€ 159.455	39,4%	60,6%
Public Relations	-€ 72.919		-€ 72.919	100,0%	0,0%
Correcties naar salarissen		-€ 654.854	-€ 654.854	0,0%	100,0%
	€ 705.262	€ 486.653	€ 1.191.915	59,2%	40,8%
C. Totaal Automatisering	€ 2.208.010	€ 1.254.136	€ 3.462.146	63,8%	36,2%
D. Totaal Tractie/Woldwerk	€ 527.099	€ 580.785	€ 1.107.884	47,6%	52,4%
Totaal A+B+C+D	€ 31.805.641	€ 12.723.714	€ 44.529.355	71,4%	28,6%

Nadere toelichting:

De individuele bedrijfsvoeringsbudgetten bestaan uit alle kosten die met het functioneren van het ambtelijk apparaat samenhangen. Hieronder vallen voornamelijk:

- loonkosten en structurele inhuur budgetten;

- personeel gerelateerde kosten (zoals opleidingen, Arbo, werving- en selectiekosten, etc.);
- werkplekkosten (ICT, inkoopondersteuning), exclusief huisvestingskosten en inventaris;
- tractie (auto's, gereedschappen).

Binnen de begrenzing van de betiteling 'bedrijfsvoeringsbudgetten', brengen we alle kosten zoveel mogelijk onder bij de GR;

- eventuele specifieke onderdelen, zoals zwembaden en sportaccommodaties, kunnen we wel onderbrengen bij de GR, maar blijven wel buiten het verdeelpercentage. Die kosten belasten we dus één op één door aan beide gemeenten. Dit geldt overigens ook voor eventueel boventallig en voormalig personeel;
- vooralsnog zijn de huisvestingskosten (gemeentehuis, gemeentewerken, etc.) buiten de bedrijfsvoeringskosten gehouden i.v.m. mogelijke fiscale gevolgen;
- in aansluiting op de algemene afspraken is uitgegaan van een 'goed rentmeesterschap' van beide gemeenten van afgesloten contracten, de onderhoudsstaat van gebouwen e.d.;
- niet iedere situatie (budget) kan apart worden beoordeeld omdat zulks niet werkbaar is en soms in het voordeel van de ene en dan weer in het voordeel van de andere partij is.
- De kosten van representatie personeel en public relations/advertenties zijn uit de begroting van Hogeveen geëlimineerd, omdat deze ook geen onderdeel uitmaken van de 'personeelsbegroting' van De Wolden.

-

Bijlage 3 Praktijksituaties nader beschouwd; Wat zijn onze bevindingen?

Waar we naar gekeken hebben:

Intergemeentelijke samenwerking waarbij sprake is van een volledige ambtelijke samenvoeging gebeurt al op vele manieren in ons land, waarbij verschillende afspraken zijn gemaakt omtrent kostenverrekening. Voor de keuze van een financieel verrekenmodel hebben wij de volgende praktijksituaties van samenwerking beschouwd.

- a. Samenwerking Tubbergen en Dinkelland
- b. Samenwerking Pekela en Veendam
- c. Samenwerking Blaricum, Eemnes en Laren
- d. Samenwerking Ommen – Hardenberg

Wat we gedaan hebben:

We hebben typerende kenmerken van de samenwerking naast elkaar gezet en met elkaar vergeleken (zie ook bijgevoegde bijlage met tabel van overeenkomsten en verschillen). Het inzicht dat we hiermee hebben verkregen hebben we gespiegeld aan de beoogde samenwerking Hoogeveen en De Wolden. Op basis van die bevindingen trekken wij onze conclusies (zie volgend hoofdstuk).

Wat valt ons op:

- a. Het aantal gemeenten dat samenwerking met elkaar zoekt, beperkt zich meestal tot twee. Met meer gemeenten samenwerken kan, maar geeft ogenschijnlijk meer problemen bij het op één lijn komen van zaken, zo ook waar het gaat om de keuze voor een financieel verrekenmodel.

Betekenis voor Hoogeveen en De Wolden

Uitgangspositie is dat ook deze samenwerking zich beperkt tot twee gemeenten.

- b. Gemeenten kunnen qua inwonertal verschillend zijn, maar vrijwel altijd is het motief voor grote en kleine gemeenten gelegen in het realiseren van efficiency, het borgen van de continuïteit en het behouden of verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening. Hoewel denkbaar is dat in een samenwerkingsverband voor de ene gemeente efficiency de drijfveer voor samenwerking is en voor de andere gemeente de borging van de continuïteit, hebben wij niet gezien dat dit per deelnemende gemeente verschilt, dan wel zijn doorwerking heeft in het toerekenen van kosten respectievelijk het verdelen van de efficiencywinst.

Betekenis voor Hoogeveen en De Wolden

Qua inwonertal verhoudt Hoogeveen zich tot De Wolden als 70:30. Hoogeveen is een gemeente die bestaat uit 11 kernen, waarvan Hoogeveen zelf verreweg de grootste is. De gemeente heeft een centrumfunctie in de regio. De Wolden kent 17 officiële kernen en 47 buurtschappen die binnen de dorpsgrenzen van de 17 dorpen liggen. Qua inwoneraantal spreken we hier over een grote gemeente versus een kleine gemeente.

Kijken we echter naar de oppervlakte van beide gemeenten, dan is De Wolden (225 km²) bijna factor 2 groter dan Hoogeveen (127 km²).

Er is in zijn algemeenheid een logisch verband te leggen tussen de uitgaven van een gemeente en de grootte van een gemeente, als het gaat om het aantal inwoners. Denkbaar is echter ook dat de oppervlakte van een gemeente en de fysieke structuur (veel of weinig kernen c.q. buurtschappen) van invloed kan zijn op het uitgavenniveau van een gemeente. In die zin moet de term 'groot versus klein' worden genuanceerd.

Kijken we naar de omvang van het aantal fte's per organisatie, dan telt Hoogeveen per 1-1-2014 in totaal 424,1 fte's tegen 161,6 fte's bij de gemeente Wolden. Dit geeft een verhouding van 72:28. De gemiddelde kosten per fte kan per gemeente verschillen (grotere gemeente doorgaans een hoger schaalniveau), maar ook kan er verschil zijn in de filosofie, doordat de ene gemeente prefereert om zo veel mogelijk taken uit te besteden en de andere opteert voor zelf doen. Natuurlijk zijn nog meer verhoudingen te bepalen (aantal woningen/aantal bijstandsgerechtigden etc.), wat we ter informatie in onderstaande tabel laten zien. Vooralsnog gaan we ervan uit dat de verhouding zich om en nabij verhoudt van 70:30.

Overzicht kerngegevens Hoogeveen en De Wolden

Betreft	Hoogeveen	de Wolden	aandeel Hoogeveen	aandeel De Wolden
aantal inwoners	55.197	23.886	69,80%	30,20%
aantal jongeren	13.158	5.576	70,24%	29,76%
aantal kernen met meer dan 500 adressen	3	5	37,50%	62,50%
huishoudens met een laag inkomen	8.239	2.716	75,21%	24,79%
bijstandsontvangers	1.280	187	87,25%	12,75%
uitkeringsontvangers	5.419	1.336	80,22%	19,78%
land (opp. in ha)	12.756	22.475	36,21%	63,79%
Woonruimten	25.064	10.704	70,07%	29,93%
omgevingsadressendichtheid	26.477	2.997	89,83%	10,17%
aantal bedrijfsvestigingen	3.618	2.315	60,98%	39,02%
correctie inkomstenmaatstaf	-5.267.860	-2.770.498	65,53%	34,47%
aantal leerlingen (V)SO	1.545	0	100,00%	0,00%
aantal leerlingen VO	3.184	0	100,00%	0,00%

"Bron: www.rijksoverheid.nl - rekenmodel meicirculaire 2013 - uitkeringsjaar 2014".

- c. Samenwerkende gemeenten maken allen onderscheid tussen opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, maar er is variatie in de scherppte die men daarin wilt aanbrengen. De meeste samenwerkingsverbanden starten vanuit een relatie die op vertrouwen is gebaseerd en waar het solidariteitsbeginsel uitgangspunt is. Als de focus scherp is gericht op het onderscheiden van de opdrachtgever- en opdrachtnemerrol en het bedrijfseconomische beginsel meer uitgangspunt is, dan zal meer tijd en energie nodig zijn om e.e.a. aan de voorkant goed te regelen, naast dat ook in de samenwerking moet worden onderhandeld over aantallen, prijzen, kwaliteit etc.

Betekenis voor Hoogeveen en De Wolden

Hoogeveen en De Wolden hebben afgesproken dat organisch groeien de voorkeur krijgt boven het werken met blauwdrukken. De klant staat centraal en het vertrouwen bestaat dat een dynamische, ambitieuze en toekomstbestendige organisatie kan worden gevormd. Wij gaan ervan uit dat zich deze situaties zich bij beide gemeenten zullen voordoen gedurende een bepaalde periode en om die reden dan ook geen gevolgen hebben voor de voorgestelde verdeelsleutel.

- d. De programmakosten worden bij alle gemeenten rechtstreeks toebedeeld aan de gemeente waarop de kosten betrekking hebben. In een enkel geval (Pekela en Veendam) is vooraf onderzocht hoe de programmakosten per gemeente zich tot elkaar verhouden en of die

verhouding afwijkt van de verhouding tussen de bedrijfsvoeringskosten. Een sterke afwijking kan iets zeggen over de ambitie van een gemeente of wat een gemeente wil zijn, of de problematiek die specifiek op enig terrein speelt (bijvoorbeeld zwakke sociale structuur of vervuilde bodem) en de mate waarin de gemeente daar zelf in investeert.

Betekenis voor Hoogeveen en De Wolden

Op voorhand is niet te zeggen of de programmakosten zich scheef tot elkaar verhouden in relatie tot de bedrijfsvoeringskosten. Nadere analyse zou hiervoor moeten worden uitgevoerd, waarbij het in onze ogen altijd lastig blijft daaruit conclusies te trekken. Wij stellen dus voor dit niet te doen, om zo discussies te voorkomen. Daarbij nemen we aan dat als de ene gemeente een taak intensiever uitvoert dan de andere, de gevolgen hiervan impliciet zijn meegenomen in de vast te stellen verdeelsleutel (zie later). Voor alle duidelijkheid: de programmakosten blijven dus buiten de verdeling. Voor een definitie van programmakosten zie hierna.

- e. Bij het verdelen van de bedrijfsvoeringskosten zien we dat gemeenten per situatie verschillende afspraken hebben gemaakt over het buiten de verdeling laten van specifieke kosten. De kosten van raad/college/griffie en bijvoorbeeld de kosten van het bestuurssecretariaat, de beleidsregisseurs, concerncontrol e.d. kunnen ook buiten de verdeling worden gelaten, afhankelijk van hoe het organisatiemodel wordt ingericht. Daar waar de ene gemeente de uitvoering van een activiteit (denk aan bijvoorbeeld de brandweer of de sociale dienst) regionaal heeft in- of uitbesteed aan een derde gemeente, dan ligt voor de hand ook dat buiten de verdeling te plaatsen. We zien soms ook dat kapitaallasten van gemeentehuizen of kosten van tractiemiddelen niet in de verdeling meegenomen worden, omdat op dat vlak te grote verschillen bestaan (termijn afschrijving; middelen in eigen beheer of niet, etc.) die de verdeling kan frustreren of omdat dit fiscale consequenties heeft (BTW).

Betekenis voor Hoogeveen en De Wolden

Kosten raad, raadscommissies, college en griffie in ieder geval niet in de kostenverdeling meenemen en deze dus direct ten laste van de beide gemeentebegrotingen nemen. Daarnaast zijn vooralsnog ook de gemeentespecifieke en in zekere mate historisch bepaalde kosten van de bezwaarschriftencommissie, presentiegelden stembureaus, wachtgelden, ex-wethouders, kosten voormalig personeel buiten beschouwing gelaten. Kosten van salarissen van personeel van de zwembaden en beheer sportaccommodaties nemen we ook niet in de verdeling mee, maar rekenen we rechtstreeks toe aan de gemeente waartoe de accommodatie behoort. Tot slot laten we mede vanwege fiscale effecten ook de kosten van de gemeentehuizen (kapitaallasten en onderhoudskosten) buiten de verdeling. Voor zover wij dan nog kunnen overzien zijn er geen verdere correcties op de verdeling te maken vanwege het anders georganiseerd hebben van gemeentelijke taken. In hoofdstuk 5 laten we zien wat deze aannames in financiële zin betekenen voor de verhouding en wat de gevolgen zijn als we die uitzonderingen toch niet zouden maken.

- f. In alle gevallen wordt onderscheid gemaakt in basis- en plusproducten. Wil een gemeente in de toekomst in afwijking van de andere gemeente specifiek iets gedaan krijgen, dan zijn de kosten van het realiseren hiervan ook volledig voor rekening van die ene gemeente. Belangrijk is wel zoveel mogelijk zaken meest eenduidig en gelijktijdig te regelen, zodat processen meest efficiënt kunnen worden uitgevoerd en daarmee de uitvoeringskosten worden gedrukt.

Betekenis voor Hoogeveen en De Wolden

De productenbegrotingen 2014 van Hoogeveen en De Wolden zijn de basis voor de te leveren werkzaamheden bij aanvang van het samenwerkingsverband aan de afzonderlijke gemeenten.

- g. Als leidend kostenprincipe in de kostenverdeling zien wij een verdeelsleutel op basis van structurele bedrijfsvoeringskosten. Een alternatief is de kosten factureren op basis van werkelijk bestede uren. Deze methode wordt toegepast door de BEL-combinatie.

Betekenis voor Hoogeveen en De Wolden

In onze beleidsnotitie 'Financieel verrekenmodel samenwerking Hoogeveen – De Wolden hebben wij de volgende algemene afspraak op dit punt gemaakt: 'Voor de op te stellen verdeelsleutel gaan we uit van structurele bedrijfsvoeringskosten, waarbij de bezuinigingstaakstellingen, aanloopkosten en incidentele budgetten apart in beeld worden gebracht. Voor zover deze in een redelijke verhouding staan tot de toekomstige verdeelsleutel, maken ze hier onderdeel vanuit. Wanneer er sprake is van grote afwijkingen, worden hier aparte afspraken over gemaakt. Onder structurele bedrijfsvoeringskosten verstaan wij de kosten die in de begroting 2014 structureel zijn geraamd'.

- h. Vrijwel alle samenwerkingsverbanden hechten waarde aan een toekomstbestendige verdeelsleutel. Bij tussentijdse evaluatie van de samenwerking kan ook het financieel verdeelmodel worden getoetst.

Betekenis voor Hoogeveen en De Wolden

Het tussentijds toetsen van de verdeelsleutel kan meelopen bij de algehele evaluatie van de samenwerking. De eerste evaluatie kan ons inziens plaatsvinden na 2 jaar. Die periode heeft de nieuwe organisatie minimaal nodig om vorm te krijgen.

- i. Het blijkt dat herverdeeeffecten zich maar in beperkte mate voordoen. In het geval er sprake is van een groot herverdeeeffect, is er de neiging de principes zodanig aan te passen dat deelnemende gemeenten ongeveer gelijk worden belast. De situatie dat de ene gemeente een groot voordeel geniet en de andere met een groot nadeel blijft zitten, hebben wij niet gezien. Zo ook zien we dat efficiencyvoordelen doorgaans naar de afgesproken verhouding ten goede komen aan de gemeenten. Mogelijk is ook dat de besparing mag worden ingezet om de organisatie en dienstverlening verder te professionaliseren.

Betekenis voor Hoogeveen en De Wolden

We stellen voor dat herverdeeeffecten worden verdeeld conform de vast te stellen verdeelsleutel.

- j. Aanloopkosten die door de gemeenten worden gemaakt voor de totstandkoming van de samenwerking worden in de meeste gevallen ook conform de afgesproken verdeelsleutel verdeeld. Bij het vroegtijdig afschrijven van bijvoorbeeld een geautomatiseerd systeem, omdat met het systeem van de andere gemeente wordt doorgegaan, is aan te bevelen de kosten daarvan op basis van de verdeelsleutel te verdelen. Dit kan zich al voor de datum van samenwerking voordoen, als ook daarna nog. In sommige gevallen is aan de voorkant als kader scherp gesteld wat het maximum van aanloopkosten mag zijn en hoe deze kosten te dekken.

Betekenis voor Hoogeveen en De Wolden

We gaan ervan uit dat de optelsom van de uitvoeringskosten het budget is waarmee de uitvoering in de toekomst moet worden gedaan. We stellen wel dat voor een succesvolle samenwerking een goede start van groot belang is en dat al vroegtijdig keuzes moeten worden gemaakt t.a.v. systemen en dergelijke.

Bijlage 4 - Beleidsnotitie financieel verrekenmodel Hoogeveen – De Wolden

Versie: 11-9-2013

AAN : Projectgroep samenwerking Hoogeveen – De Wolden

VAN : Werkgroep financiën

Datum : 4 september 2013

Onderwerp : Vaststellen uitgangspunten en vervolgaanpak voor de realisatie van een verrekenmodel.

1. Aanleiding

In het plan van aanpak van de werkgroep Financiën samenwerking Hoogeveen en De Wolden is aangegeven dat een oriëntatie op een gewenst financieel verrekenmodel hoge prioriteit geniet. Afsproken is bij de stuurgroep rond 1 september 2013 een eerste beeld neer te leggen.

Gelet op de complexiteit van dit vraagstuk en het vele werk wat moet worden gedaan willen we nu een aantal basale zaken met u hebben “afgesproken”. Een en ander is nodig om de werkzaamheden te kunnen continueren. Wij vragen u nu daarover een standpunt in te nemen.

In deze notitie wordt ingegaan op:

- de centrale vraagstelling en opdracht;
- de te maken algemene afspraken m.b.t de samenwerking en de af te spreken meer specifieke uitgangspunten over de verdeelsleutel;
- de vervolgaanpak om te komen tot een kostenverrekenmodel.

We sluiten deze beleidsnotitie af met een advies om te beslissen. Deze beslissingen helpen ons om met elkaar verdere stappen te zetten op weg naar een gedragen financieel verrekenmodel voor beide gemeenten.

2. Centrale vraagstelling/opdracht

Ontwikkel een optimaal financieel verrekenmodel voor de ambtelijke samenwerking tussen de gemeenten Hoogeveen en De Wolden, dat past in de vastgestelde visie en missie van beide gemeenten.

In de door de projectgroep gegeven opdracht staat dat voor zowel de periode tot 1 januari 2015 als ook de periode na 1 januari 2015 afspraken moeten worden gemaakt over de kostenverdeling. Het nu te bepalen model geeft duidelijkheid over de verrekening van kosten/opbrengsten vanaf het jaar van samenwerking (2015). Over de verdeling van gezamenlijke kosten¹ op weg naar 1 januari 2015 moeten afzonderlijke afspraken worden gemaakt. Hier komen we met een apart advies voor 1 oktober 2013 op terug, nadat we een inventarisatie hebben gehouden onder de werkgroepen.

3. Algemene afspraken en uitgangspunten voor de verdeelsleutel

¹ Waar in dit document wordt gesproken over de gezamenlijke kosten, kan ook op een zelfde manier worden geredeneerd t.a.v. gezamenlijke opbrengsten.

Allereerst formuleren wij hier een aantal algemene afspraken die richting geven aan de verdeelsystematiek die kan worden gehanteerd. Deze afspraken zijn indirect van belang voor het bepalen van de verdeelsleutel. Van daaruit kijken we vervolgens naar meer specifieke uitgangspunten die direct betrekking hebben op de vast te stellen verdeelsleutel. Op deze wijze creëren we een theoretisch kader voor onze samenwerking wat betreft de verdeling van kosten.

Algemene afspraken:

- In de besturingsfilosofie wordt ervan uitgegaan dat de beide ambtelijke apparaten (m.u.v. de griffie) worden samengevoegd tot één ambtelijke organisatie. Het zijn de kosten van die ene organisatie die onderwerp zijn van de verdeelsystematiek;
- De juridische vorm van de samenwerking is naar verwachting een Gemeenschappelijke Regeling. De juridische entiteit van de organisatie blijft dus verankerd in het publieke domein;
- Er wordt een verdeling gemaakt tussen programmakosten (zoals specifieke goederen en diensten, subsidies) en bedrijfsvoeringskosten². De programmakosten houden nauw verband met het beleid dat door de twee gemeenten wordt bepaald en geven kleur aan de authenticiteit van de gemeenten. De programmakosten komen rechtstreeks ten laste van de betreffende gemeente en blijven dus buiten de verdeling van kosten. De kosten die samenhangen met de uitvoeringsorganisatie noemen we de bedrijfsvoeringskosten en deze zijn in principe onderdeel van de verdeelsystematiek, tenzij daar aparte afspraken over zijn gemaakt (NB: splitsing wordt in een later stadium strak geformuleerd);
- Extra taken of bedrijfsvoeringskosten die expliciet uitgevoerd of gemaakt worden voor één gemeente, worden ook alleen bij die ene gemeente verantwoord.
- Voor de op te stellen verdeelsleutel gaan we uit van structurele bedrijfsvoeringskosten, waarbij de bezuinigingstaakstellingen en frictiekosten en incidentele budgetten apart in beeld worden gebracht. Voor zover deze in een redelijke verhouding staan tot de toekomstige verdeelsleutel, maken ze hier onderdeel van uit. Wanneer er sprake is van grote afwijkingen, worden hier aparte afspraken over gemaakt. Onder structurele bedrijfsvoeringskosten verstaan wij de kosten die in de begroting 2014 zijn geraamd.
- Door het samenwerkingsverband zelfstandig gerealiseerde resultaatseffecten (zowel voordelig en nadelig) worden volgens de afgesproken verdeelsleutel toegerekend naar de beide gemeenten.
- Frictiekosten/ aanloopkosten die gemaakt worden voor de totstandkoming van het samenwerkingsverband worden verrekend obv de toekomstige verdeelsleutel. Onder frictiekosten/ aanloopkosten verstaan we kosten die ontstaan door cq een gevolg zijn van de nieuw te vormen organisatie.
- Inbreng van gebouwen en tractiemiddelen wordt apart onderzocht en in beeld gebracht mede in relatie met mogelijke (fiscale) regelgeving. Dit, vanuit de veronderstelling dat hier behoorlijke verschillen in zitten. Is dit niet het geval, dan kan overwogen worden ook deze kosten onderdeel te laten zijn van de kostenverdeelsleutel;
- Kosten van investeringen (kapitaallasten) van bedrijfsvoeringsmiddelen worden op basis van de af te spreken verdeelsleutel toegerekend. In het geval de investering specifiek geldt voor

² Alle kosten die met het functioneren van het ambtelijk apparaat samenhangen. Hieronder verstaan we voornamelijk:

- loonkosten en structurele inhuur budgetten;
- personeel gerelateerde kosten (zoals opleidingen, Arbo, werving- en selectiekosten etc);
- werkplekkosten (inventaris, ICT, inkoopondersteuning);
- tractie (auto's, gereedschappen).

een gemeente, dan worden de kosten (kapitaallasten) daarvan ook alleen aan die gemeente doorberekend;

- Voor de op te stellen verdeelsleutel baseren wij ons op de inbreng van de individuele bedrijfsvoeringsbudgetten en gaan we uit van een evenwaardige wijze en kwaliteit van uitvoering etc. Dit doen wij, omdat het doen van een nulmeting en een nadere analyse van de resultaten hiervan, onevenredig veel tijd en energie kost en naar wij aannemen geen noemenswaardig resultaat oplevert. Daarbij menen wij dat het links of rechts op kwaliteit of kwantiteit brengen van de formatie c.q. bedrijfsvoeringsmiddelen leidt tot discussies die een goede samenwerking kunnen frustreren.

Uitgangspunten verdeelsleutel verrekenmodel:

- De verdeelsleutel is eenvoudig te begrijpen en is goed uitlegbaar voor alle betrokkenen (bestuurders, ambtenaren en derden). Definities en afspraken zijn helder, zodat discussies worden vermeden en administratieve lasten worden beperkt;
- De verdeelsleutel is toekomstbestendig, d.w.z. is gebaseerd op factoren die zich op een evenwichtige wijze tot elkaar verhouden gedurende een langere periode, zodat niet bij elke verandering sprake is van geheel andere uitkomsten. De verdeelsleutel wordt op basis van een evaluatie in principe voor een periode van 4 jaar afgesproken (= na bekend worden collegeprogramma's);
- De verdeelsleutel kenmerkt zich als redelijk en billijk. De kosten komen m.a.w. grosso modo daar waar ze thuis horen en waar beide gemeenten zich goed bij voelen.

4. Vervolg aanpak om te komen tot een kostenverrekenmodel

Om te komen tot een goed hanteerbaar en door een ieder gedragen en verdedigbaar verrekenmodel stellen we voor om de volgende werkwijze te volgen.

We gaan kijken naar enkele modellen die inmiddels gangbaar zijn bij gemeenten die op min of meer vergelijkbare wijze samenwerken. Relevante verschillen en overeenkomsten gaan we inventariseren. Uiteraard is met de beoogde samenwerking Hogeveen - De Wolden ook een vergelijking te trekken met de andere samenwerkingsverbanden. De factoren die maken dat in de ene situatie net een andere keuze is gemaakt dan in een andere willen wij zover mogelijk reflecteren op de samenwerking Hogeveen – De Wolden, om dan daarop onze keuze voor een verdeelmodel te baseren.

De praktijksituaties die wij gaan beschouwen betreffen die samenwerkingsverbanden waarvan wij voor onze samenwerking relevante informatie beschikbaar hebben. Het gaat hier dan om:

- e. Samenwerking Tubbergen en Dinkelland;
- f. Samenwerking Pekela en Veendam;
- g. Samenwerking Blaricum, Eemnes en Laren;
- h. Samenwerking Ommen – Hardenberg.

Omdat fiscale aspecten mogelijk van invloed kunnen zijn op het uiteindelijke te kiezen verdeelmodel willen wij contact opnemen met een fiscalist. Momenteel is landelijk een discussie gaande over de af te dragen b.t.w. bij samenwerking. Deze b.t.w.-afdracht leidt tot kostenverhoging en doet efficiency voordelen teniet. Daarnaast willen wij het verdeelmodel voorleggen aan onze accountant voor een objectieve toets.

Verzoek is om voor de daarmee gepaard gaande kosten budget vrij te maken, nadat we een offerte hebben gevraagd. Verdeling van deze kosten is een onderdeel van de nog af te spreken verdeling van kosten voor de periode tot 1 januari 2015.

Bij de uitgangspunten hebben we al de behoefte genoemd onderzoek te verrichten naar de verwerking van de bezuinigingstaakstellingen. Wij willen inzicht krijgen in de reeds vastgestelde bezuinigingen en de mate waarin deze mogelijk betrekking hebben op de bedrijfsvoering. Ook taakstellingen die 1 op 1 gerelateerd zijn aan de samenwerking willen we meerjarig in beeld hebben.

1. Resumerend ons advies

Wij vragen u om voor het bepalen van een financieel verrekenmodel voor de periode na 1 januari 2015 in te stemmen met:

- a. de onder 3 genoemde algemene uitspaken voor de samenwerking en de specifieke uitgangspunten voor de verdeelsleutel.
- b. de opdracht om nadere analyse te doen naar de aard en omvang van bezuinigingen en de relatie met de bedrijfsvoeringkosten en dit te verwerken in het definitieve advies.
- c. idem, voor wat betreft frictiekosten, incidentele budgetten, tractiemiddelen en gebouwen.
- d. de geschetste vervolgaanpak om te komen tot het verrekenmodel door te kijken naar de in deze notitie genoemde praktijkvoorbeelden van samenwerking.
- e. het conceptadvies met verdeelmodel voor een objectieve beoordeling voor te leggen aan onze accountant, nadat de offerte aanvraag heeft plaatsgevonden. Verdeling van deze kosten is een onderdeel van de nog af te spreken verdeling van kosten voor de periode tot 1 januari 2015.
- f. de datum 1 november als uiterlijke datum voor de indiening van een definitief advies.

Voor de verdeling van de kosten die voor 1 januari 2015 worden gemaakt zal uiterlijk 1 oktober een apart advies worden aangeboden.

Hoogeveen/Zuidwolde, 30 juli 2013,
De werkgroep financiën.

Bijlage 5 – Samenstelling ambtelijke werkgroep Financiën

De (ambtelijke) werkgroep Financiën is één van de vier werkgroepen die zijn ingesteld ten behoeve van de samenvoeging en bestaat uit:

- ██████████ (secretaris), Financieel adviseur Hoogeveen/ De Wolden
- ██████████, Teamleider Financiële administratie Hoogeveen/De Wolden
- ██████████, Financieel consultant, afd. Samenleving en IED, De Wolden
- ██████████ (voorzitter), Afdelingshoofd concern, De Wolden
- ██████████, Financieel consultant afd. Ruimte, De Wolden
- ██████████, Hoofd bedrijfsbureau/clustercontroller WZD, Hoogeveen
- ██████████, Financieel consultant afd. Concern, De Wolden
- ██████████ Hoofd bedrijfsbureau/clustercontroller R&B, projectcontroller Hoogeveen
- ██████████, Concerncontroller Hoogeveen, Coördinator Financieel beleid De Wolden