

‘Schoon door de poort’: over de personeelskosten van verzelfstandiging en privatisering bij gemeenten

**Sandra van Thiel
en Robin Snijders¹**

Sandra van Thiel is universitair hoofddocent bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Robin Snijders is bestuurskundige en civiel technicus en werkzaam bij MNO Vervat als project engineer.

Correspondentiegegevens:

Dr. S. van Thiel
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Afdeling bestuurskunde
Postbus 1738 (kamer M8-42)
3000 DR Rotterdam
vanthiel@fsw.eur.nl

Samenvatting

Van verzelfstandiging en privatisering wordt verwacht dat ze diverse financiële voordelen opleveren, maar is dat ook zo? Er zijn immers ook diverse kosten aan verbonden. Een analyse van 38 rapporten van lokale rekenkamer(commissie)s en dertien casussen van gemeentelijke verzelfstandiging en privatisering laat zien dat gemeenten vaak vooraf niet voldoende nadenken over de consequenties van hun keuze, terwijl deze aanmerkelijke kosten met zich mee kan brengen. Gemeenten zouden daarom zakelijker moeten omgaan met hun beslissingen om taken of dienstonderdelen te verzelfstandigen of privatiseren.

1 Inleiding

Vanzelfstandiging en privatisering van overheids-taken heeft de afgelopen decennia een hoge vlucht genomen, in allerlei landen en op allerlei overheids-niveaus (Pollitt en Bouckaert 2004; OECD 2003, 2002). In Nederland werd op rijksniveau vooral voor verzelfstandiging gekozen (De Ru en Peters 2002), maar op gemeentelijk niveau zien we ook een groot aantal privatiseringen (zie bijlage 1 voor een omschrijving van deze begrippen). Ook hebben Nederlandse gemeenten een sterke voorkeur voor

het gebruik van privaatrechtelijke vormen bij verzelfstandiging, zoals stichtingen en vennootschappen (Van Thiel 2002).

Bij een beslissing om taken of organisatieonderdelen te verzelfstandigen of te privatiseren spelen financiële motieven een belangrijke rol (PIQUE 2009; Bel en Fageda 2007; Pollitt en Bouckaert 2004; Ter Bogt 2003; OECD 2003; Megginson en Netter 2001). Van verzelfstandiging wordt verwacht dat het zal leiden tot een groter kostenbewustzijn en meer klantgerichte attitude, waardoor verspilling zal verminderen en de kwaliteit van de taakuitvoering zal toenemen. In het geval van uitbesteding en privatisering is de veronderstelling dat private bedrijven efficiënter zijn, bijvoorbeeld doordat ze meer kunnen profiteren van schaalvoordelen wanneer ze dezelfde taak ook voor andere opdrachtgevers vervullen. Een bekend voorbeeld betreft huisvuilverwerkende bedrijven die voor meerdere gemeenten kunnen werken (Van Genugten 2008; Dijkgraaf en Gradus 2007). Ook wordt verondersteld dat private bedrijven de kosten beter kunnen beheersen doordat ze marktconform werken, bijvoorbeeld op het terrein van personeelsvoorwaarden of de financiële boekhouding.

Een bijkomend motief voor privatisering is dat er ook geld mee zou kunnen worden verdiend, namelijk de inkomsten uit de overname van aandelen, personeel en/of materieel door een private partij. Dat het echter ook geld kan kosten om een taak te verzelfstandigen of te privatiseren, zullen we in dit artikel laten zien.

2 Kosten van privatisering en verzelfstandiging

Er zijn verschillende soorten kosten die gepaard gaan met een besluit tot verzelfstandiging of privatisering (Schmitt en Schuster 2009; Bel en Fageda 2007; Brown en Potoski 2003; Ter Bogt 2003; Errunza en Mazumdar 2001). Zo zijn er de transactiekosten van de besluitvorming (de tijd en inzet van ambtenaren, adviseurs, bestuurders en politici), de kosten van de implementatie van het besluit (de transformatie, eventuele juridische kosten en/of inhuur adviseurs) en de kosten van het sociaal plan (frictiekosten). Maar ook na een verzelfstandiging of privatisering kunnen overheden worden geconfronteerd met kosten. Zo zijn er de monitoringkosten die ontstaan door de noodzaak om toezicht te houden op de nieuwe uitvoeringsorganisatie, bijvoorbeeld als marktmeester, maar ook als beschermer van de consument (Bel e.a. 2007). En vanwege haar systeemverantwoordelijkheid blijft de overheid altijd aansprakelijk voor niet-afgedekte risico's. Zo draait de overheid op voor de kosten van het ophalen van vuilnis wanneer het geprivatiseerde bedrijf failliet gaat (om de nationale gezondheid niet in gevaar te brengen), of voor uitkeringen en kosten van arbeidsbemiddeling van ontslagen medewerkers van geprivatiseerde bedrijven. Het merendeel van al deze kosten wordt nimmer berekend, of doorberekend, zowel voorafgaand aan het besluit (Schmitt en Schuster 2009; Bel en Fageda 2007; Ter Bogt 2003; Verma 1996) als achteraf (Shaoul 2006).²

Studies over de kosten van privatiseringen zijn overwegend econometrisch van aard (kosten-batenanalyses) en richten zich op de vraag wat de privatisering uiteindelijk voor de burger/consument oplevert (zie bijvoorbeeld Bel en Warner 2008; Grönblom en Willner 2008; Brown en Potoski 2003; Errunza en Mazumdar 2001). In de rekenmodellen worden niet-kwantificeerbare kosten, zoals de onschatbare transactiekosten en de kosten van de systeemverantwoordelijkheid, meestal niet meegenomen (vergelijk Ter Bogt 2003, maar zie voor een uitzondering Schmitt

en Schuster 2009). Daardoor ontbreekt het niet alleen aan een *volledig* inzicht in de kosten van privatisering en verzelfstandiging, maar lopen overheden ook het risico dat zij – en de belastingbetalers – opdraaien voor de kosten terwijl de uitvoeringsorganisaties (en klanten) alleen de baten ontvangen. De constatering dat veel privatiseringen tot meer efficiency en betere prestaties leiden (Christoffersen e.a. 2007; D'Souza e.a. 2005; Megginson en Netter 2001), zou dan ook wel eens geflatteerd kunnen zijn doordat al deze verborgen kosten niet zichtbaar zijn (Dilger e.a. 1997; Shaoul 2006).

Om te laten zien hoe hoog de kosten kunnen zijn, gaan we in dit artikel dieper in op één van de genoemde kostensoorten, namelijk de frictiekosten. Dit zijn personeelskosten die ontstaan als bij een verzelfstandiging of privatisering het personeel overgaat naar een andere collectieve arbeidsovereenkomst (CAO), of als er arbeidsplaatsen komen te vervallen als gevolg van de verzelfstandiging of privatisering. In de publieke sector beslaan personeelskosten een groot deel van de exploitatiekosten.

Onderzoek naar de rol van personeel en personeelskosten bij verzelfstandiging en privatisering richt zich meestal op het verzet van vakbonden tegen de veranderingen (Hebdon 2006; Martin 1999). Daar zijn ook gemakkelijk voorbeelden van te vinden, zoals de stakingen in Nederland in 2006 tegen de marktwerking in het openbaar vervoer, waaronder in Amsterdam (GVB) en Rotterdam (RET). Andere studies richten zich meer op de gevolgen van verzelfstandiging en privatisering voor de rol van de vakbonden. Door decentralisatie van CAO-onderhandelingen en fragmentatie van de publieke sector verliezen vakbonden bijvoorbeeld onderhandelingskracht (PIQUE 2009; Cyr-Racine en Jalette 2007; McEntee 2006; Elam 1997).

In dit artikel bespreken we aan de hand van secundaire bronnen (38 rapporten van lokale rekenkamers) en eigen onderzoek (dertien casussen bij één grote gemeente) wat de frictiekosten van privatisering en verzelfstandiging bij Nederlandse gemeenten kunnen zijn of welke rol ze kunnen spelen. Hiermee willen we niet alleen laten zien wat de consequenties kunnen zijn van een besluit tot verzelfstandiging of privatisering, maar ook dat gemeenten daar meer of beter rekening mee zouden

moeten houden in hun besluitvorming (Bel e.a. 2007; Kikeri e.a. 1994).

3 Opbrengsten

Desgevraagd noemen betrokkenen een verzelfstandiging of privatisering bij een Nederlandse gemeente vaak geslaagd omdat zij vinden dat de organisatie beter is gaan functioneren, bijvoorbeeld meer marktgericht of klantbewust (Ter Bogt 1997; Sylvester 1997). Ook wordt vaak gesproken over een omslag in de cultuur die is ingezet dan wel gerealiseerd. Dit zijn echter *percepties* van direct betrokkenen, bijvoorbeeld directeuren van de verzelfstandigde/geprivatiseerde organisatie. In hoeverre wordt dit gestaafd door empirische gegevens? Om dit te achterhalen hebben we een inhoudsanalyse gedaan van rapporten van lokale rekenkamer(commissie)s.

Het onderwerp verzelfstandiging en/of privatisering is een populair thema voor lokale rekenkamers; in de afgelopen vier jaar zijn maar liefst 38 rapporten over dit onderwerp uitgebracht (zie bijlage 2 voor een overzicht). Hoofdonderwerp van onderzoek is de sturingsrelatie tussen gemeente (raad en college) enerzijds en de zogenoemde 'verbonden partij' die in opdracht van de gemeente een publieke taak uitvoert, anderzijds. Daarover worden nogal wat kritische noten gekraakt, zoals:

- Er is vaak onvoldoende vooraf nagedacht over (1) de gekozen juridische vorm en de consequenties daarvan en (2) de inrichting van de aansturing (instrumenten, bevoegdheden, rolverdeling). Dit leidt soms tot 'dubbele petten' waarbij bijvoorbeeld bestuurders hun eigen besluiten moeten controleren. Bijna alle rapporten concluderen dat gemeente(rade)n nog te weinig doen aan kaderstelling voor besluiten tot verzelfstandiging of privatisering (zie voor tips het handboek over verbonden partijen van DeLoitte 2006).
- Kennis over verzelfstandiging en privatisering wordt weinig uitgewisseld tussen gemeenten (vergelijk Keuzenkamp en De Nooij 2003).
- Aandacht voor (aansturing van) van verbonden partijen verslapt na de besluitvormingsfase. Dat leidt enerzijds tot een te geringe informatie-uitwisseling, maar anderzijds wordt beschikbare informatie over bijvoorbeeld prestaties, inclusief financiën, onvoldoende gebruikt voor toezicht (door de raad) en aansturing.

- De competenties voor een adequate aansturing zijn niet altijd aanwezig bij (1) de leiding van de verbonden partij, (2) het ambtelijk apparaat, en (3) de bestuurders. Dit leidt tot inadequaat opdrachtgeverschap.

In iets minder dan de helft van de rapporten wordt aandacht besteed aan de financiële gevolgen of risico's. Dat zijn meestal geen cijfermatige analyses, omdat het moeilijk blijkt om de kosten van de verzelfstandiging of privatisering terug te vinden in één document of in één begrotingspost, dan wel kunnen ze niet worden uitgesplitst naar kostensoorten (vergelijk Shaoul 2006). Vergelijkingen tussen de kosten voor en na een verzelfstandiging of privatisering worden bemoeilijkt door verschillen in de boekhoudsystemen tussen de gemeente en verzelfstandigde of private organisaties (vergelijk Martin 1999). Ten slotte moet met externe omstandigheden rekening worden gehouden bij het interpreteren van financiële gegevens. Zo onderzocht de Rekenkamer Dordrecht (2007) de verzelfstandiging van de afvalinzameling en het openbaar vervoerbedrijf. De aange getroffen tariefstijgingen werden door de bedrijven verklaard vanuit conjuncturele ontwikkelingen, en konden dus volgens hen niet geïnterpreteerd worden als een teken van falen, dat wil zeggen het niet behalen van de door de gemeente beoogde tariefdeling. Soms zijn de (tegenvallende) financiële resultaten van een verzelfstandiging of privatisering echter direct aanleiding tot een onderzoek, zoals in Arnhem waar de werkvoorziening bijna failliet ging (Rekenkamercommissie Arnhem 2006) of in Houten waar de bezuinigingsdoelstelling bij het privatiseren van de sportvoorzieningen niet leidde tot daling van tarieven of verbetering van het onderhoud (Rekenkamercommissie Houten 2006). In andere rapporten wordt alleen gewezen op de noodzaak om mogelijke financiële risico's ex ante te analyseren, of achteraf een goede audit te laten plaatsvinden. Ook wordt erop gewezen dat gebreken in de aansturing ernstige financiële gevolgen kan hebben. Dergelijke conclusies zijn echter vooral gebaseerd op interviews met betrokkenen.

Ondanks het gebrek aan cijfermatige onderbouwing wordt over de financiële opbrengsten van verzelfstandiging of privatisering meermaals opgemerkt dat deze minder zijn dan werd gedacht of verwacht (vergelijk Van Thiel 2002; zie voor een

uitzondering het rapport van de Rekenkamercommissie Brunssum e.o. 2007; Van Genugten 2008). Niet alleen vallen kosten hoger uit dan geraamd, maar ook worden bezuinigingsdoelstellingen niet behaald, stijgen de tarieven of daalt de kwaliteit van het aanbod aan diensten of goederen. Oorzaken hiervoor die worden genoemd zijn (negatieve) ontwikkelingen in de conjunctuur, onverwachte kostenstijgingen door de kosten van nieuwe systemen voor de boekhouding en ICT, verrekening van intern betalingsverkeer, toepassing van belastingen (BTW, vennootschapsbelasting), de hoogte van de 'bruidschat' (om de kosten van de organisatieverandering te betalen, zoals inhuur van adviseurs), gedwongen winkelnering waardoor minder efficiëntie kan worden behaald en de hoogte van de frictiekosten (zie hierna). Ook zijn er 'onzichtbare' extra kosten, zoals de kosten van het onderhandelen met de gemeente en andere opdrachtgevers over contracten of concessies (transactiekosten). Anderzijds worden er ook voorbeelden genoemd waarbij de bedrijfsmatigheid van de verbonden partij tot andere activiteiten leidt (zoals investeringen, het aannemen van nieuwe taken en opdrachtgevers) die de politiek onwenselijk acht, zoals in het genoemde voorbeeld uit Arnhem. De lokale rekenkamers bevelen dan ook aan om vooraf een goede risicoanalyse te doen, ook op financieel gebied, om meer informatie over financiën uit te wisselen, en om de financiële aansturingrelatie beter in te richten, bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van het budgetrecht, vaststellingsrecht voor tarieven, of het organiseren van een benchmark van kosten of prijzen (zie bijvoorbeeld Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingse 2006; Rekenkamercommissies Apeldoorn, Deventer en Zutphen 2007; Rekenkamercommissie Pijnacker-Nootdorp 2007; Rekenkamer West-Brabant 2007a-e; Rekenkamer Maastricht 2008).

Over de rol van het personeel of de personeelskosten bij verzelfstandiging of privatisering zijn slechts in twee rapporten expliciet passages aangetroffen. Beide wijzen erop dat het belangrijk is om het personeel vroegtijdig te betrekken bij de besluitvorming over een nieuwe organisatiestructuur. In Noordwest-Friesland is bijvoorbeeld bij de verzelfstandiging van het onderwijsbureau (voor openbaar onderwijsbeleid) van vier gemeenten onduidelijkheid ontstaan over de rechtspositie van het personeel,

omdat besluiten werden genomen zonder de ondernemingsraad te raadplegen. De uiteindelijke rechtspositie (aangehaakt bij het stafbureau) was voor de centrumgemeente een goede oplossing, maar zorgt volgens de Rekenkamercommissie Leeuwarderadeel en Het Bildt (2006) voor onrust bij het personeel en mogelijk zelfs voor problemen bij de voorgenomen verdere verzelfstandiging. De rekenkamercommissie beveelt dan ook aan om de rechtspositie snel, goed en duidelijk te regelen, in overleg met betrokkenen (zie ook Sylvester 1997).

Als de te verzelfstandigen of privatiseren dienst het initiatief neemt in de besluitvorming en implementatie van een verzelfstandiging of privatisering is er (vanzelfsprekend) veel aandacht voor het personeel, maar dat kan ook tot hogere kosten leiden. Dat gebeurde bijvoorbeeld in Hoogeveen. Daar viel de verzelfstandiging van de reinigingsdienst duurder uit dan verwacht door bijkomende kosten (advies- en opstartkosten), wegvallende opbrengsten, te lage ramingen en hoger uitvallende kosten voor het sociaal plan. Tijdens de implementatie van de verzelfstandiging werden namelijk keuzes gemaakt die afwijken van het oorspronkelijke bedrijfsplan, met name op het gebied van de frictiekosten. De rekenkamercommissie concludeert dat de raad te weinig zijn controlerende rol heeft vervuld, en dat er vooraf te weinig aan risicoanalyse is gedaan door alle betrokkenen. De voortvarendheid van de verzelfstandiging is lovenswaardig, maar heeft wel tot een hogere prijs geleid, aldus de Rekenkamercommissie Hoogeveen (2007, 12).

De inhoudsanalyse van de rekenkamerrapporten leidt tot de conclusie dat gemeenten zich meer bewust zouden moeten zijn van de noodzaak om aandacht te besteden aan de financiële aspecten van verzelfstandiging en privatisering, inclusief de personeelskosten. Dat roept de vraag op hoe ze dat kunnen aanpakken. Daarvoor gaan we eerst in op hoe dergelijke kosten eigenlijk ontstaan en waaruit ze zoal bestaan. Hiervoor maken we gebruik van gegevens uit dertien casussen (ontleend aan Snijders 2004).

4 Frictiekosten

Wanneer een gemeente besluit tot verzelfstandiging of privatisering van een bepaalde taak of dienstonderdeel, moet worden bepaald wat de gevolgen zijn voor het betrokken personeel. Bij een interne

verzelfstandiging zal er niet veel veranderen omdat het personeel in dienst blijft van de gemeente, maar bij externe verzelfstandiging en privatisering is er sprake van een nieuw arbeidscontract (vergelijk bijlage 1). Het personeel komt in dienst van een (nieuw of bestaand) bedrijf, waarvoor een andere CAO kan gelden. Als werkgever heeft de gemeente dan de plicht om een vergelijking te (laten) maken tussen de arbeidsvoorwaarden in de bestaande en in de nieuwe situatie. Met de vakbonden wordt vervolgens onderhandeld over de eventuele noodzakelijke compensatie. Deze afspraken worden vastgelegd in het sociaal plan. Daarin worden ook afspraken vastgelegd over ontslagregelingen.³ Als niet al het personeel in dienst kan komen bij de nieuwe werkgever, moet worden bepaald hoe/welke medewerkers zullen worden ontslagen (bijvoorbeeld 'last in first out' of door middel van individuele functievergelijking en -herindeling). En voor de boventallige werknemers moet een regeling worden getroffen, zoals compensatie van inkomstenderving (wachtgeld, toeslag) en begeleiding naar nieuw werk.

Hoewel er sinds de jaren negentig steeds minder verschillen bestaan tussen de CAO van de overheidssector⁴ en de private sector (normalisatie; Becking 2001), verschillen de arbeidsvoorwaarden van de overheidssector nog altijd op een aantal punten van markt-CAO's (Commissie Van Rijn 2001; zie voor een internationale vergelijking McDonnell en Salisbury 2005). Zo is het startsalaris hoger, maar verloopt de stijging in salaris over de tijd heen gradueler. In de marktsector kunnen vooral jongere werknemers sneller meer gaan verdienen, onder andere door toepassing van flexibele voorwaarden en bonussen. In de collectieve sector zijn de regelingen ten aanzien van pensioen, ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid echter vaak gunstiger dan in de marktsector (vergelijk PIQUE 2009; Elam 1997; Dilger e.a. 1997). Dat geldt in mindere mate ook voor de secundaire arbeidsvoorwaarden zoals verlof- en studieregelingen. Het belangrijkste verschil is evenwel dat overheids-CAO's geen onderscheid maken naar het soort werk dat medewerkers verrichten; de secretaresse valt onder dezelfde CAO als de vuilnisman en de gemeentesecretaris. Dit heeft een enigszins nivellerend effect waarbij lagere functieniveaus een hoger salaris ontvangen dan in de marktsector, en hogere functieniveaus een lager salaris (Becking 2001).

Als bepaald is hoeveel of welke medewerkers meegaan naar het nieuwe bedrijf, welke arbeidsvoorwaarden er gaan gelden, en welke overgangs- en ontslagregelingen gaan worden toegepast, kunnen de financiële consequenties van het sociaal plan worden berekend. De som van deze kosten worden de frictiekosten genoemd (Sniijders 2004, 44).

Naast frictiekosten zijn er nog andere financiële aspecten verbonden aan een besluit tot verzelfstandiging of privatisering. Denk bijvoorbeeld aan gebouwen en materiële goederen (installaties, machines, voertuigen). Gemeenten kunnen dergelijke goederen afschrijven of overdragen, al dan niet tegen een bepaald bedrag. Verder moeten er afspraken worden gemaakt over een eventueel bestaand eigen vermogen of schulden, en eerder aangegane financiële verplichtingen. Ten slotte is er de zogenoemde 'bruidsschat' die een dienstonderdeel mee kan krijgen om de kosten van de transformatie te betalen. Gemeenten moeten al deze kosten mee laten wegen in hun uiteindelijke besluit tot verzelfstandiging of privatisering (vergelijk Kikeri e.a. 1994). Inzicht in de kosten van verschillende scenario's (status-quo, verzelfstandiging, privatisering, liquidatie) draagt bij aan een beter besluit en meer garantie op goede resultaten in de toekomst (vergelijk Errunza en Mazumdar 2001; Dilger e.a. 1997; Schmidt 1996). Bovendien zullen private partijen duidelijkheid willen hebben over of garanties voor alle kosten voordat ze daadwerkelijk overgaan tot de overname van een gemeentelijke taak of dienstonderdeel. Een taak of dienstonderdeel moet 'schoon door de poort' gaan.

5 Dertien casussen

Ter illustratie laten we hier zien hoeveel de frictiekosten van een privatisering of verzelfstandiging bij een (anonieme) grote gemeente gemiddeld kunnen bedragen (gebaseerd op Sniijders 2004). Het gaat om vier verzelfstandigingen (één intern en drie extern) en negen privatiseringen (zeven overnames door marktpartij en twee overnames door een andere overheid). De voorbeelden betreffen onder andere de stadsdrukkerij, een ziekenhuis, de stadswachten, de Gemeentelijke GezondheidsDienst (GGD) en de taken in het kader van rampenbestrijding. De casussen zijn allen tussen 1997 en 2003 verzelfstandigd of geprivatiseerd. De totale frictiekosten variëren sterk, van nul tot 80 miljoen euro. Dit is afhankelijk van

het aantal medewerkers, hun leeftijd en dienstjaren, en de voorwaarden van de nieuwe CAO.

Tabel 1 vat kenmerken samen van de personeels-samenstelling van de betrokken dienstonderdelen of gemeentelijke bedrijven. In tien van de dertien gevallen vallen de medewerkers in de nieuwe situatie onder een marktconforme CAO en zijn dus geen ambtenaar meer. Gemiddeld zijn er per besluit bijna 240 medewerkers betrokken bij de overgang. Het aantal betrokken medewerkers loopt echter sterk uiteen. In een enkel geval betreft het maar één medewerker. Feitelijk gaat het om drie grote organisaties waarvan er twee meer dan 1000 medewerkers in dienst hadden. De meerderheid van de cases betreft

taakonderdelen met maximaal 50 mensen in dienst. Die grens van 50 is overigens belangrijk omdat organisaties vanaf dat aantal verplicht zijn tot het instellen van een ondernemingsraad – die een belangrijke rol speelt bij het besluit tot verzelfstandiging of privatisering, en bij het opstellen van het sociaal plan.

Uit onze analyses bleek dat het aantal medewerkers van grote invloed is op alle kostenposten, vandaar dat we een aantal kostenposten hebben gewogen naar het aantal medewerkers, of in percentages hebben uitgedrukt in plaats van absolute getallen.

In de dertien casussen worden frictiekosten gemaakt omdat de personeelskosten in de bestaande situatie – taakuitvoering door de gemeente –

Tabel 1. Frictiekosten en andere kenmerken per casus (N = 13) (bron: Snijders 2004)

Casus	Verandering	Jaar	Nieuwe cao	Aantal medewerkers	Gem. leeftijd [jaren]	Gem. aantal dienstjaren	Gem. salaris per medewerker [euro]	Totale frictiekosten [[k-euro]	Frictiekosten per medewerker [[k-euro]
A	Privatisering	2002	Markt	14	48,5	n.b.	n.b.	567	40
B	Privatisering	2003	Markt	13	38,5	8,5	2.299	2.032	156
C	Privatisering	2003	Markt	4	38	8	2.595	181	45
D	Afstoting naar andere overheid	2002	Overheid	27	40	11	2.376	810	30
E	Privatisering	2001	Markt	27	49	6	n.b.	1.466	54
F	Privatisering	2003	Markt	30	48	17,6	3.055	2.673	89
G	Privatisering	1998	Markt	(132.7 fte)	n.b.	n.b.	n.b.	7.445	56
H	Afstoting naar andere overheid	2001	Overheid	1	50	13	3.242	0	0
I	Interne ver-zelfstandiging	2001	Gemeente	198	42	10	2.304	70	0,3
J	Externe ver-zelfstandiging	1997	Markt	128	n.b.	n.b.	n.b.	2.143	17
K	Externe ver-zelfstandiging	2002	Markt	120	n.b.	n.b.	n.b.	3.410	28
L	Externe ver-zelfstandiging	1996	Markt	1250	44	16	n.b.	12.197	10
M	Privatisering	2003	Markt	1171	42,3	7,8	1.919	80.027	68
Gemiddeld				239,7	44	10,9	2.541,4	8.694	45,6

n.b. = niet bekend

gemiddeld bijna tien procent (9,7 procent) hoger zijn dan in de nieuwe situatie na privatisering of verzelfstandiging. Het verschil tussen deze situaties wordt gecompenseerd aan het personeel. Uit onze berekeningen blijkt dat de frictiekosten gemiddeld ruim 45.000 euro per medewerker bedragen. Dit hangt uiteraard wel sterk af van het type verzelfstandiging of privatisering dat wordt gekozen, het aantal medewerkers en de voorwaarden van de CAO waar het personeel voortaan onder zal gaan vallen. Zo blijven bij een verzelfstandiging door intergemeentelijke samenwerking dezelfde arbeidsvoorwaarden geldig als voorheen en zijn de frictiekosten dus nul (casus H).

Frictiekosten bestaan uit diverse soorten kosten, zie tabel 2. De belangrijkste kostenpost blijkt de compensatie van salarisverschillen te zijn (gemiddeld 34,8 procent van de frictiekosten). Daarna volgen de kosten die voortvloeien uit afspraken over pensioenopbouw (17,9 procent) en pensioenbreuk (14,5 procent), en de compensatie van het verlies van toeslagen (15,8 procent). De kosten van ziektekostenregelingen en werktijden maken een veel kleiner deel uit van de afspraken. Dit beeld geldt zowel voor de percentuele samenstelling van de frictiekosten als voor het absolute bedrag per medewerker.

Tabel 2 laat ook zien dat de verschillende kostensoorten sterk kunnen verschillen per casus. In een enkele casus zijn er bijvoorbeeld alleen maar kosten gemaakt in verband met pensioenrechten. Ook doen lang niet altijd alle kostensoorten zich voor bij een bepaalde casus (zie het maximale percentage in tabel 2, het minimale percentage is 0). De frictiekosten bij verzelfstandiging zijn steeds beduidend lager dan bij privatisering.

Tot slot is het belangrijk om op te merken dat niet alle frictiekosten zich in de praktijk voordoen. Soms worden er kosten berekend, die de gemeente uiteindelijk nooit zal hoeven te betalen. Voorbeelden hiervan zijn wachtgeldregelingen en de zogenoemde bovenwettelijke Werkeloosheidswet (WW). Het gaat hier dan om voorzieningen voor mogelijke situaties. Als werknemers bijvoorbeeld boventallig worden, maar zelf snel ander werk vinden, zullen ze geen aanspraak (mogen) maken op compensatieregelingen. De kosten die hiervoor zijn berekend, zullen dan niet worden gemaakt. Of, andersom, als een werknemer binnen korte tijd na de overname door een bedrijf wordt ontslagen, kan worden afgesproken dat hij/zij gedurende een bepaalde periode een extra uitkering ontvangt boven op de WW op

Tabel 2. Verdeling van frictiekosten (N = 12)*

Kostensoort	% van totale frictiekosten	Maximum-% van frictiekosten	Gemiddeld per medewerker [k-euro]	Maximaal per medewerker [k-euro]
Bruto salaris en loongaranties	34,8	72	22,4	58
Toeslagen	15,8	70	7,1	50
Werktijden en verlofdagen	5,3	23	1,4	8
Netto salaris en ziektekosten	8,1	37	3,9	11
Uittredekosten bij pensioenfonds	14,5	99	9,5	44
(Pre)pensioen	17,9	62	14,3	59
Secundaire arbeidsvoorwaarden	0,6	3	0,4	4
Ziektekosten gepensioneerden	1,1	7	0,1	1
Hardheidsclausule	2,0	6	0,6	1

* Omdat voor één casus de berekeningen onvolledig waren, is deze niet meegenomen in deze tabel

basis van het salaris bij de nieuwe werkgever. Of die kosten zich daadwerkelijk zullen voordoen, hangt af van het personeelsbeleid van het nieuwe bedrijf. In zes van de dertien casussen is uitgerekend hoeveel dergelijke kosten zouden kunnen bedragen; dat blijkt gemiddeld maximaal 216.690 euro per fulltime equivalent (fte) te zijn (bij een gemiddelde exploitatie van 55.670 euro per fte voor deze casussen). In de onderhandelingen over de privatisering of verzelfstandiging kunnen afspraken worden gemaakt over het treffen van dit soort voorzieningen, maar er kan ook worden afgesproken dat de gemeente dit met een eenmalig bedrag (of in termijnen) afkoopt.

De casussen laten zien dat frictiekosten behoorlijk kunnen oplopen, afhankelijk van het aantal betrokken personeelsleden en de noodzaak om specifieke afspraken of voorzieningen te treffen. De frictiekosten van (externe) verzelfstandiging zijn substantieel lager dan van privatisering, maar beide besluiten kosten de gemeente geld.

6 Conclusies

Onderzoek naar verzelfstandiging en privatisering in verschillende landen en op verschillende niveaus laat zien dat er aan de beslissing vaak geen zake-lijke overwegingen ten grondslag liggen, maar dat het overwegend politieke besluiten zijn, op ad hoc basis en op basis van pragmatische overwegingen, soms gedreven door crisissituaties (Bel en Fageda 2007; Ghosh Banerjee en Munger 2004; Pollitt en Bouckaert 2004; Ter Bogt 2003; Van Thiel 2001; Molano 2000). Dat kan tot allerlei problemen leiden, zowel tijdens de besluitvorming, de implementatie, en daarna. De analyse van de rapporten van de rekenkamer(commissie)s laat dat duidelijk zien; er is te vaak te weinig vooraf nagedacht over de juiste vorm, de gevolgen van de gekozen vorm, de aansturing van de verzelfstandigde of geprivatiseerde organisatie/taak, en het realiteitsgehalte van de verwachtingen ten aanzien van de prestaties (financieel of anders). Gemeenten blijken niet goed te zijn in het inschatten van de kosten van privatisering – laat staan het berekenen ervan – of in het omgaan met de financiële kanten ervan (Keuzenkamp en De Nooij 2003). Ze verwachten veel voordelen, ook financieel, maar beseffen niet

wat de risico's zijn of welke voorzorgsmaatregelen nodig zijn voor een goede aansturing en voor goede prestaties.

Er is evenwel geen eenduidig advies te geven wanneer welke vorm het meest geschikt is. Sommige varianten van verzelfstandiging en privatisering werken alleen goed onder bepaalde voorwaarden. Van Genugten (2008) laat bijvoorbeeld zien dat uitbesteding van gemeentelijke afvalinzameling meestal goedkoper is, maar dat in grote gemeenten een overheidsvennootschap net zulke goede resultaten kan behalen. Ook de internationale literatuur is niet eenduidig in haar adviezen over bijvoorbeeld het tijdspad voor de verkoop van aandelen, het behouden van een 'golden share' en de effecten van concurrentie op de prestaties van uitvoeringsorganisaties (Schmitt en Schuster 2009; PIQUE 2009; Bel en Warner 2008; Christoffersen e.a. 2007; D'Souza e.a. 2005; Errunza en Mazumdar 2001; Martin 1999; Verma 1996). Toch zijn er wel een paar lessen te trekken voor gemeenten die een verzelfstandiging of privatisering overwegen (zie ook Megginson en Netter 2001; Kikeri e.a.1994):

- Denk vooraf na over de verschillende (juridische) varianten en de consequenties daarvan, ook in financieel opzicht.
- Bereken vooraf de kosten van verschillende scenario's en laat deze informatie meewegen in het uiteindelijke besluit.
- Doe marktonderzoek naar de partijen die geïnteresseerd zijn in het uitbrengen van een offerte of het aangaan van een overname (vergelijk SEO 2002).
- Het direct opnemen van een bonus of het incalculeren van bezuinigingen – in anticipatie op efficiëntieverbetering – kan tot onderfinanciering leiden en de continuïteit van de nieuwe onderneming in gevaar brengen (Van der Ingh e.a. 1998).
- De betrokkenheid van het personeel en de vakbonden in een vroeg stadium kan latere problemen helpen te voorkomen (Sylvester, 1997).

De algemene les die hieruit spreekt is dat gemeenten vooral de tijd moeten nemen voor besluiten over verzelfstandiging en privatisering (vergelijk Bel e.a. 2007) en zich niet moeten laten leiden door trendgevoeligheid, maar wel door zakelijkheid. Gemeen-

ten zouden ook hun verwachtingen ten aanzien van de financiële effecten van verzelfstandiging en pri-

vativering moeten aanpassen om teleurstelling te voorkomen.

Noten

1 De auteurs willen Aby Hartog, Joachim Levelt en Jos Röselaers van Röselaers Management Consultants te Almere bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Hun expertise en ervaring waren onmisbaar bij het interpreteren van de gegevens van de dertien casussen.

2 En dan hebben we het nog niet over andere 'opbrengsten' zoals meer/minder kwaliteit van dienstverlening en meer/minder motivatie van het personeel (vergelijk Biond 1997).

3 Het is overigens een misverstand om te veronderstellen dat privatisering en verzelfstandiging altijd leiden tot een verlies aan arbeidsplaatsen (PIQUE 2009; Cyr-Racine en Jalette 2007; Megginson en Netter 2001; Lutje Schipholt en Veene-man 2001; Martin 1999).

4 Per overheidssector wordt een CAO afgesloten: rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, rechterlijke macht, defensie, politie en onderwijs (zie ook Becking 2001).

Literatuur

Becking, K.M., 2001, 'Grand Design': een onderzoek naar processen van normalisering en decentralisering in de arbeidsverhoudingen voor overheidspersoneel in de periode 1990-2000. Den Haag: Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel.

Bel, G. en X. Fageda, 2007, 'Why do local governments privatise public services? A survey of empirical studies'. *Local Government Studies*, 33: 517-534.

Bel, G. en M. Warner, 2008, 'Does privatization of solid waste and water services reduce costs? A review of empirical studies'. *Resources, Conservation and Recycling*, 52: 1337-1348.

Bel, G., R. Hebdon en M. Warner, 2007, 'Local government reform: privatization and its alternatives: introduction'. *Local Government Studies*, 33: 507-515.

Biond, A., 1997, 'Implications that downsizing could have for public sector unions'. *Journal of Collective Negotiations*, 26: 295-301.

Bogt, H. ter, 1997, *Neo-institutionele economie, management control en verzelfstandiging van overheidsorganisaties: overwegingen voor verzelfstandiging en effecten op efficiëntie en financieel-economische sturing*. Ridderkerk: Ridderprint.

Bogt, H. ter, 2003, 'A transaction cost approach to the autonomization of government organizations: a political transaction cost framework confronted with six cases of autonomization in the Netherlands'. *European Journal of Law and Economics*, 16: 149-186.

Brown, T.L. en M. Potoski, 2003, 'Transaction costs and institutional explanations for government service production decisions'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13: 441-468.

Christoffersen, H., M. Paldam en A.H. Würtz, 2007, 'Public versus private production and economies of scale'. *Public Choice*, 130: 311-328.

Commissie Van Rijn, 2001, *Rapport Werkgroep Arbeidsmarkt-knelpunten Collectieve Sector*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Cyr-Racine, C-S. en P. Jalette, 2007, 'What have unions got to do with reverse privatization?'. *Journal of Collective Negotiations*, 31: 303-318.

D'Souza, J., W. Megginson en R. Nash, 2005, 'Effect of institutional and firm-specific characteristics on post-privatization

performance: evidence from developed countries'. *Journal of Corporate Finance*, 11: 747-766.

DeLoitte, 2006, *Gemeente Governance: handboek verbonden partijen. Twee voeten in één sok*. Rotterdam (www.deloitte.com).

Dijkgraaf, E. en R. Gradus, 2007, 'Collusion in the Dutch waste collection market'. *Local Government Studies*, 33: 573-588.

Dilger, R.J., R.R. Moffet en L. Struyk, 1997, 'Privatization of municipal services in America's largest cities'. *Public Administration Review*, 57: 21-26.

Elam, L.B., 1997, 'Reinventing government privatization-style - avoiding the legal pitfalls of replacing civil servants with contract providers'. *Public Personnel Management*, 26: 15-33.

Errunza, V.R. en S.C. Mazumdar, 2001, 'Privatization: a theoretical framework'. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 11: 339-362.

Genugten, M. van, 2008, *The art of alignment: transaction cost economics and the provision of public services at local level*. Enschede: PrintPartners Ipskamp.

Ghosh Banerjee, S. en M.C. Munger, 2004, 'Move to markets? An empirical analysis of privatization in developing countries'. *Journal of International Development*, 16: 213-240.

Grönblom, S. en J. Willner, 2008, 'Privatization and liberalization: costs and benefits in the presence of wage-bargaining'. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79: 133-160.

Hebdon, R., 2006, 'Contracting public services in New York State: labour effects'. *Industrial relations*, 61: 513-531.

Ingh, F.J.P. van den, G. Solinge en J. Maeijer, 1998, *Drie Nijmeegse Redes, beschouwingen over financering, enquêterecht en privatisering*. Deventer: Kluwer.

Keuzenkamp, H. en M. de Nooij, 2003, *Marktwerking in Mokum: onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken*. Amsterdam: SEO.

Kikeri, S., J. Nellis en M. Shirley, 1994, 'Privatization: lessons from market economies'. *The World Bank Research Observer*, 9: 241-272.

Lutje Schipholt, L. en W. Veeneman, 2001, 'Acht misverstanden over een GVB op eigen benen'. *OV Magazine*, 5 juli.

Martin, L., 1999, 'Public-private competition: a public employee alternative to privatization'. *Review of Public Personnel Administration*, 19: 59-70.

- McDonnell, K.J. en D. Salisbury, 2005, 'Benefit cost comparisons between state and local governments and private sector employers'. *Public Personnel Management*, 34: 321-327.
- McEntee, G.W., 2006, 'The new crisis of public service employment'. *Public Personnel Management*, 35: 343-346.
- Meggison, W.L. en J.M. Netter, 2001, 'From state to market: a survey of empirical studies on privatization'. *Journal of Economic Literature*, XXXIX: 321-389.
- Molano, W., 2000, 'The lessons of privatization'. *International Journal of Public Administration*, 23: 737-752.
- OECD, 2002, *Distributed public governance: agencies, authorities and other government bodies*. Parijs: OECD.
- OECD, 2003, *Privatising state-owned Enterprises: an overview of policies and practices in OECD countries*. Parijs: OECD.
- PIQUE, 2009, *Privatisation of public services and the impact on quality, employment and productivity*. Wenen (www.pique.at).
- Pollitt, C. en G. Bouckaert, 2004, *Public management reform*. Oxford: Oxford University Press.
- Ru, H.J. de en J.A.F. Peters (red.), 2002, *Verzelfstandiging en marktwerking: stand van zaken en perspectieven*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Schmidt, K., 1996, 'The costs and benefits of privatization: an incomplete contracts approach'. *The Journal of Law, Economics & Organizations*, 12: 1-24.
- Schmitt, C. en Ph. Schuster, 2009, 'New Public Management reforms in European countries: did promises come true? Empirical evidence from the telecommunications sector'. Paper EGPA congres, 2-5 september, Malta.
- SEO: Stichting voor Economisch Onderzoek, 2002, *Lessen uit de privatisering van reïntegratiediensten: onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Shaoul, J., 2006, 'The cost of operating Britain's privatized railway'. *Public Money and Management*, 26: 151-158.
- Snijders, R.W.D.-J., 2004, *Schoon door de poort*. Scriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, 30 juli.
- Sylvester, J., 1997, 'Externe verzelfstandiging en privatisering beoordeeld'. *Bestuurskunde*, 6: 56-66.
- Thiel, S. van, 2001, *Quangos: trends, causes and consequences*. Aldershot: Ashgate.
- Thiel, S. van, 2002, 'Lokale verzelfstandiging: trends, motieven en resultaten van verzelfstandiging door gemeenten'. *Beleidswetenschap*, 2002: 3-31.
- Verma, K., 1996, 'Covert costs of privatization: lessons from the closure of three public chronic care hospitals in Massachusetts'. *Public Budgeting & Finance*, fall: 49-62.

Bijlage 1: begrippenlijst

Er zijn vele begrippen in omloop als het om verzelfstandiging en privatisering door gemeenten gaat. In dit artikel worden de volgende definities gehanteerd:

- **Verzelfstandiging** = het toekennen van (juridische en/of economische) autonomie aan onderdelen van de gemeentelijke organisatie die hierdoor in meer of mindere mate organisatorisch losgeweekt worden. Er zijn verschillende vormen van **interne** (agentschappen op rijksniveau, functionele commissie bij gemeenten) en **externe** verzelfstandiging (zelfstandig bestuursorganen op rijksniveau, bij gemeenten overwegend stichtingen en vennootschappen).
- **Privatisering** = het verkopen van (aandelen in) onderdelen van de gemeentelijke organisatie, dan wel het naar de beurs brengen ervan.
- **Aanbesteding of uitbesteding** = het aangaan van een contractuele relatie met een (publiek- of pri-

vaatrechtelijke) organisatie/bedrijf al dan niet na een offerteprocedure.

- **Intergemeentelijke samenwerking** = overdragen van bevoegdheden aan een nieuw (publiekrechtelijk) orgaan dat door meerdere gemeenten gezamenlijk is opgericht om een specifieke taak of functie te vervullen (gebaseerd op de Wet gemeenschappelijke regelingen). Kan ook gezien worden als een vorm van externe verzelfstandiging.
- **Publiek-private samenwerking** = tijdelijk samenwerkingsverband met bedrijven ten behoeve van de uitvoering van een project (variant: samenwerking met andere publieke partijen).

De partijen waar gemeenten taken aan op- of overdragen, dan wel de nieuwe organisaties die ontstaan door verzelfstandiging, worden aangeduid als '**verbonden partijen**'.

Bijlage 2: Rapporten rekenkamers

De gebruikte rapporten van rekenkamer(commissie)s zijn allemaal te downloaden via de website www.delokalerekenkamer.nl en dan doorklikken naar de site van de betreffende rekenkamer(commissie):

De Lokale Rekenkamer, 2007a, Doe Mee onderzoek verbonden partijen: DCMR.

De Lokale Rekenkamer, 2007b, Doe Mee onderzoek verbonden partijen: Hoeksche Waard.

De Lokale Rekenkamer, 2007c, Doe Mee onderzoek verbonden partijen: Hilversum.

De Lokale Rekenkamer, 2007d, Doe Mee onderzoek verbonden partijen: Delft.

Gemeenschappelijke Rekenkamercommissie Kapelle, Noord-Beveland en Reimerswaal, 2006, Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden: onderzoeksrapport.

Rekenkamer Dordrecht, 2007, Verloren ambities.

Rekenkamer Leerdam, 2004, Verbinding verbroken ... een onderzoek naar gemeenschappelijke regelingen van de gemeente Leerdam.

Rekenkamer Maastricht, 2008, Verbonden partijen gemeente Maastricht.

Rekenkamer Meppel, 2007, De macht over het stuur! Een rekenkameronderzoek naar de gemeenschappelijke regelingen van de gemeente Meppel.

Rekenkamer Nijmegen, 2005, Onderzoek verbonden partijen.

Rekenkamer Rotterdam, 2002, Besturen in veelvoud.

Rekenkamer Steenwijkerland, 2007, De macht over het stuur! Een rekenkameronderzoek naar de gemeenschappelijke regelingen van de gemeente Steenwijkerland.

Rekenkamer Venlo, 2007, Onderzoek verbonden partijen.

Rekenkamer Westbrabant, 2007a, Onderzoek verbonden partijen gemeente Moerdijk.

Rekenkamer Westbrabant, 2007b, Onderzoek verbonden partijen: gemeente Halderberge.

Rekenkamer Westbrabant, 2007c, Verbonden partijen: onderzoek naar de aansturing van verbonden partijen in de gemeente Oosterhout.

Rekenkamer Westbrabant, 2007d, Verbonden partijen: onderzoek naar de aansturing van verbonden partijen in de gemeente Roosendaal.

Rekenkamer Westbrabant, 2007e, Verbonden partijen: onderzoek naar de aansturing van verbonden partijen in de gemeente Bergen op Zoom.

Rekenkamer Westerland, 2007, De macht over het stuur! Een rekenkameronderzoek naar de gemeenschappelijke regelingen van de gemeente Westerland.

Rekenkamer(commissie)s Zuid-Kennemerland, 2007, Gemeenschappelijke regelingen: gemeenschappelijke controle?

Rekenkamercommissie Apeldoorn, Deventer en Zutphen, 2007, Beter verbinden! Gezamenlijk onderzoek Apeldoorn,

Deventer en Zutphen naar de relatie gemeenteraden – verbonden partijen.

Rekenkamercommissie Arnhem, 2006, Bouwen op vertrouwen? Onderzoek door de gemeentelijke rekenkamercommissie Arnhem naar de werkvoorziening Midden-Gelderland (bestuur en werkorganisatie Presikhaaf Bedrijven).

Rekenkamercommissie Beek, Eijssden, Gulpen-Wittem, Meerssen, Nuth en Valkenburg aan de Geul, 2007, Doel of middel? Intergemeentelijke samenwerking door de gemeente Gulpen-Wittem.

Rekenkamercommissie Brunssum e.a., 2007, Het verband met verbonden partijen.

Rekenkamercommissie Den Haag, 2007, Sturing van decentrale welzijnsorganisaties: vervolgonderzoek.

Rekenkamercommissie Franekeradeel, 2007, Verbonden partijen: zicht houden op uitbestede taken.

Rekenkamercommissie Hoogeveen, 2007, Onderzoek naar het proces van verzelfstandiging van de reinigingsdienst van de gemeente Hoogeveen.

Rekenkamercommissie Houten, 2006, Privatisering, het mag geen naam hebben: onderzoek privatisering sportvoorzieningen.

Rekenkamercommissie Leeuwarderadeel en Het Bildt, 2006, Samenwerking, waarom zo ingewikkeld? Rekenkameronderzoek naar de intergemeentelijke samenwerking in het Bureau Openbaar Primair Onderwijs Noordwest Fryslân.

Rekenkamercommissie Lemsterland, 2007, De Gearhing 2007.

Rekenkamercommissie Nieuwegein, 2007, Balanceren tussen sturing en afstand: verzelfstandiging van publieke voorzieningen.

Rekenkamercommissie Pijnacker-Nootdorp, 2007, Onderzoek verbonden partijen.

Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingingen, 2006, Stoppen of doorgaan: een analyse van de financiële en bestuurlijke risico's betreffende verbonden partijen van de gemeente Vlaardingingen.

Rekenkamercommissie Schiedam-Vlaardingingen, 2006, Stoppen of doorgaan: een analyse van de financiële en bestuurlijke risico's betreffende verbonden partijen van de gemeente Schiedam.

Rekenkamercommissie Triangel: Oudewater, Lopik en Montfoort, 2006, De driehoeksrelatie: onderzoek naar gemeenschappelijke regelingen.

Rekenkamercommissie Waddinxveen, 2007, Gebonden partijen: een onderzoek naar deelname in verbonden partijen.

Rekenkamercommissie Werkendam, 2006, Grip op verbondenheid.

Rekenkamercommissies Veere, Vlissingen en Middelburg, 2007, Een losse knoop? Onderzoek naar de gemeenschappelijke regelingen van de gemeenten op Walcheren.