

Samenwerking volgens het SETA-concept als vorm van shared services

Prof.dr. A.F.A. Korsten¹

Introductie

Het bestuur van een gemeente is voor zowel grote(re) als kleine(re) gemeenten een permanente opgave. Om tot aanvullingen of verbeteringen van goed bestuur te komen, bestaan er diverse menu's in het binnenlands bestuur zoals 'gemeentelijke herindeling' of 'gewestelijke samenwerking' gebaseerd op de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Met deze menu's wordt gepoogd de voordelen van schaalvergroting te benutten. Zo kan bijvoorbeeld huisvuilophaal op basis van één systeem door een organisatie voor veel gemeenten lucratief zijn omdat hierdoor de kosten per ophaaleenheid lager kunnen zijn bij gelijke of hogere kwaliteit. Maar beide menu's kennen ook beperkingen. Gewestelijke organen blijken lang niet altijd productief terwijl de schaal na herindeling voor bepaalde taken ook weer te beperkt is. Er is daarom behoefte aan een 'derde menu': ambtenaren delen zonder herindeling. Voor deze krachtenbundeling gebruiken we de verzamelterm '*shared services*'. 'Samen en toch apart' (SETA) is als een concept daar een voorbeeld en uitwerking van. Dit SETA-concept is bedoeld als een aanvulling op de bestaande menu's 'herindeling' en 'Wgr-samenwerking'. Een verschil met bestaande Wgr-samenwerkingsvormen is dat SETA-samenwerking vertrekt vanuit een streven naar concrete resultaten en niet vanuit een structuurdiscussie.

Dit artikel behandelt de kern van dit praktisch en nieuw concept, waarvoor onlangs door Inaxis vernieuwingsgeld werd verstrekt².

Begrippen

Een shared service is een *resultaatgericht interorganisationeel samenwerkingsverband*, al of niet samengebracht in één organisatie-eenheid, dat tot taak heeft om *diensten aan te bieden* op het gebied van een bepaalde ondersteunende functie (bijvoorbeeld inkoop of juridische diensten) of op het vlak van beleidsontwikkeling of uitvoering aan afzonderlijke partnerorganisaties, op basis van een *overeenkomst*. Volgens deze definitie is een shared service mogelijk in de private of in de publieke sector.

In geval van de publieke sector zal sprake zijn van ambtelijke krachtenbundeling op basis van aansturing met opdrachten, al of niet tegen een verrekenprijs. Een shared service heeft wat van uitbesteding maar we gebruiken die term hier verder niet.

¹ **Prof.dr. A.F.A. Korsten** is hoogleraar bedrijfs- en bestuurswetenschappen aan de Open Universiteit Nederland en bijzonder hoogleraar bestuurskunde van de lagere overheden aan de Universiteit Maastricht, faculteit Rechtsgeleerdheid. Thans o.a. lid van de Raad voor het Openbaar Bestuur en columnist van Binnenlands Bestuur.

Correspondentie-adres: Open Universiteit Nederland, Postbus 2960, 6401 DL Heerlen, tel. 045-5762587; e-mail: arno.korsten@ou.nl.

² Aan de gemeenten Eersel, Oirschot, Reusel-De Mierden en omstreken.

Tot de familie van shared services behoren allerlei familieleden. Dat zijn samenwerkende organisaties met wat onderscheiden kenmerken. Een van die vormen is het concept 'Samen en toch apart' (SETA), een daarop gelijkend dat van de federatiegemeente. SETA is uitsluitend ontwikkeld voor de publieke sector. Het SETA-concept impliceert het op *vrijwillige* basis delen van ambtenaren door een aantal gemeenten, waarbij het politiek bestuur blijft bestaan en projectmatig werkt door opdrachten te verstrekken. Het doel van de samenwerking staat voorop en de structuur is een afgeleide kwestie.

Geconcentreerde of gedeconcentreerde samenwerking

De uitwerking van SETA is geconcentreerd of gedeconcentreerd mogelijk.

In de geconcentreerde vorm is sprake van samenwerking waarbij opdrachten gaan naar één groot facilitair bedrijf. In de praktijk komt die stap niet vaak voor omdat het politieke bestuurders hiervoor aan durf ontbreekt. Er bestaat in de Nederlandse politieke cultuur ook geen traditie op dit vlak. Vaak start SETA beperkter en is verder 'ingroei' mogelijk.

Een gedeconcentreerde vorm van SETA is bijvoorbeeld K5. Model hiervoor zijn vijf gemeenten in de Krimpenerwaard, vandaar de K, waarbij één gemeentelijke dienst een taak voor alle vijf de gemeenten voor zijn rekening neemt. De ene gemeente doet onderwijstaken, de tweede sociale zaken, de derde ICT, enz. Welke die taken zijn, is afgesproken bij de start. De gemeente met een gemeenschappelijke taak neemt de ambtenaren op het betreffende gebied uit de andere gemeenten op detachingsbasis in dienst. De aansturing vanuit de vijf partnergemeenten geschiedt door een coördinatieorgaan van politieke bestuurders. Immers, er moet afgesproken worden wie welke opdracht wanneer vervuld wil zien. Ook moet de vraag beantwoord worden of men tot maatwerk (afzonderlijke opdrachten) komt of confectie (een gemeenschappelijke opdracht). Dit is een grove tweedeling in soorten opdrachten. De praktijk kan meer verfijnd zijn. Opdrachten kunnen verschillen door verschillen in economische, demografische, financiële, sociaal-culturele of ecologische eigenheid van een gemeente, gevoelde politieke urgentie tot bestuurlijk handelen of politieke kleuring. Dan nog kent de gemeenschappelijke dienst het voordeel van herhaling. Dat is goedkoper dan het functioneren van afzonderlijke kleine diensten. Echter als men komt tot een gezamenlijke opdracht van meerdere gemeenten kunnen de voordelen in een andere richting uitvallen. Hier krijgt regionaal denken meer ruimte en loopt het aantal plannen terug. Er valt tijd vrij bij de samenwerkende ambtenaren, bijvoorbeeld voor her-, bij- en omscholing.

Nadere keuzen

Het is mogelijk dat gemeenten die op basis van het K5-model nog slechts samenwerken op een beperkt aantal gebieden geleidelijk zoeken naar één facilitaire 'bedrijf' of enkele clusters, bijvoorbeeld naar een driedeling in de vorm van een ondersteunende dienst, een beleidsontwikkelingsdienst en een uitvoeringsdienst. Andere indelingen zijn denkbaar. Daarmee wordt duidelijk dat shared services een concept is, en SETA ook, waarbinnen nog ontwerpkeuzen mogelijk zijn. Achter de K5 zitten ook bepaalde keuzen. De K5 omvat thans vijf shared services centers (de pools voor sociale zaken, openbare orde en veiligheid, onderwijs, enz.) maar er zouden er meer mogelijk zijn. In tegenstelling tot praktijken in de private sfeer wordt door de K5 niet gewerkt met verrekenprijzen. Daarover is bezinning mogelijk.

Kwaliteitsstreven

SETA is een poging om tot een op kwaliteit gerichte krachtenbundeling te komen met behoud van de gemeentelijke eenheden, hun bestuurlijke organen en erkenning van het politiek primaat. De bestuurders blijven voor burgers nabij, dus 'aaibaar'. De voordelen van kleinschaligheid en grootschaligheid kunnen hier dus benut worden.

SETA is uitgewerkt door een werkgroep van wetenschappers, bestuurders, ambtenaren en adviseurs onder leiding van de auteur van dit artikel. In kringen van topambtenaren van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is dit concept gunstig ontvangen. Onlangs werd een experiment hiermee door Inaxis erkend.³ De gemeenten Eersel, Oirschot e.o. starten in 2003 een proef hiermee.

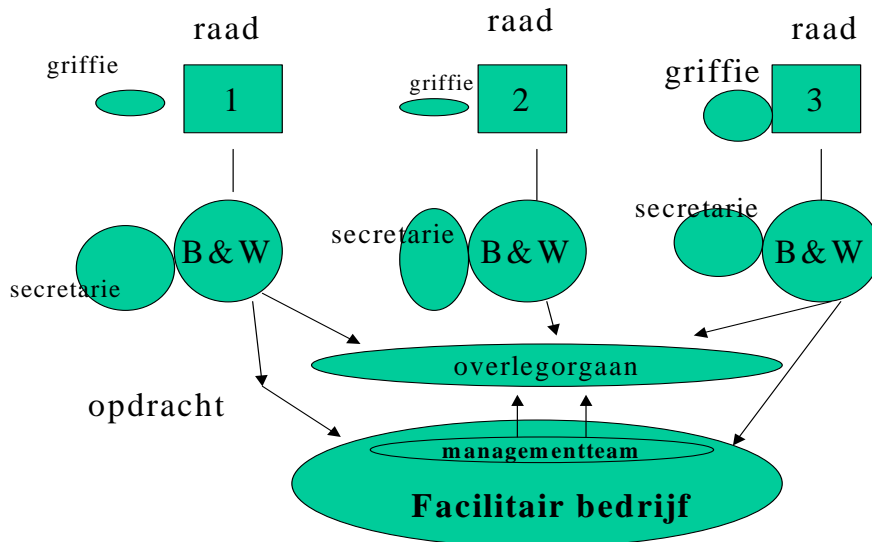
De SETA-kern

De kern van SETA is als volgt te omschrijven.

1. Het eigen gemeentebestuur blijft volgens 'Samen en toch apart' (SETA) in stand. Het primaat van de politiek blijft dus ook overeind.
2. De gemeentelijke dienstverlening aan burgers blijft gewoon ter plaatse bestaan. Het is niet nodig te komen tot werken in één gebouw maar het kan eventueel wel.
3. Elk dagelijks gemeentebestuur wordt bijgestaan door een hoogwaardig maar klein bestuursapparaat dat het bestuur bijstaat in haar omgang met de samenleving en dat bestuursopdrachten formuleert. Elke gemeenteraad blijft beschikken over een eigen griffie.
4. Een deel van de taken kan vanuit een (virtuele) centrale ambtelijke organisatie worden uitgevoerd die voor meerdere gemeentebesturen werkt. Daarbij valt te denken aan beleidsontwikkeling, uitvoering en dus ook aan handhaving. Zo kunnen ambtenaren in geval van vier participerende gemeenten gezamenlijk de begrotingen opstellen, personeelsbeleid ontwikkelen, juridische kwesties behandelen, de inkoop verzorgen of handhaving verbeteren.
5. Iedere gemeente houdt de eigen beleidsverantwoordelijkheid, ook voor het financieel beleid en beheer. De samenvoeging en dus opschaling van de rest van de ambtelijke apparaten van de samenwerkende ambtelijke organisaties kan geschieden in een (virtueel) facilitair bedrijf (FB).

³ Inaxis is een organisatie-eenheid die is gelokaliseerd binnen het ministerie van BZK. Voorzitter van het gremium dat subsidies verstrekt is oud -sg en ex-burgemeester W. Lemstra.

SETA: de visualisatie



Werken met opdrachten

Binnen SETA - samenwerking zijn opdrachten aan eenheden, bijvoorbeeld werkgroepen, essentieel. De kleine ambtelijke bestuursdienst van de eigen gemeente formuleert opdrachten van het college van B&W aan dit FB.

Deze opdrachten worden tussen gemeenten afgestemd in een Overlegorgaan waardoor in bepaalde gevallen een gezamenlijke uniforme aanpak mogelijk is en soms maatwerk. Het *primaat van de politiek* blijft dus volop bestaan en ambtenaren blijven de loyale ondergeschikten. Het Overlegorgaan bepaalt met de leiding van een facilitair bedrijf de volgorde van werkzaamheden.

Er moet volgens dit concept dus altijd sprake zijn van *patroonmatig handelen*. SETA kan niet goed werken als elk van de besturen vandaag deze opdracht wenst uitgevoerd te zien en deze morgen herziet en overmorgen weer.

Voordelen van SETA

SETA heeft veel voordelen. We gaan hierbij even uit van een facilitaire dienst of pool.

1 Samenwerking volgens het SETA-concept heeft niet het nadeel van afstandelijkheid dat een gewest met verlengd lokaal bestuur vaak kenmerkt. Gewesten behandelen vaak regionale thema's of strategische thema's. SETA is gericht op het slagvaardig en doelmatig (er) realiseren van dagelijkse operationele taken, zoals inkoop. SETA poogt de *operationele* kant van gemeentelijk bestuur te versterken, bijvoorbeeld doordat op basis van taakverdeling niet iedereen zich informeert over de Europese aanbestedingsregels.

2 SETA leidt tot *minder juridische en andere fouten* doordat meer vakgenoten van samenwerkende gemeenten door samenwerking naar zaken kijken. Dit voordeel is aanwezig als kleinere gemeenten met elk ongeveer 100 fte personeel samenwerken. Binnen dergelijke gemeenten is het aantal juristen beperkt, en het aantal handhavers en communicatiedeskundigen eveneens.

3 Niet iedere gemeentelijke organisatie hoeft zelf het wiel uit te vinden, maar het is *'een voor allen'*. Samenwerkende gemeenten verdelen taken en bepalen waar ze juist gaan samenwerken.

4 SETA staat toe dat elk gemeentebestuur opdracht kan geven tot een eigen plan (maatwerk). Maar niet elk bestuur zal bij nader inzien daartoe behoefte gevoelen. Sommige thema's zijn betrekkelijk a-politiek en dan is het mogelijk dat een facilitair bedrijf komt tot eenzelfde planopzet (confectie) of zelfs één regionaal plan voor de deelnemende gemeenten. Er ontstaat dan *standaardisatievoordeel* en daarmee *grotere doelmatigheid*. Bijvoorbeeld één mal voor het burgerjaarverslag van de burgemeester.

5 Het *samen sterk – effect* treedt op: samen weet men meer dan iemand alleen. Bundeling kan bijvoorbeeld inkoop goedkoper maken, enz.. Samenwerking bewijst dat al.

6 Er is een *herhalingsvoordeel*, dus doelmatigheidsvoordeel: bijvoorbeeld de derde begroting is sneller opgesteld dan de eerste.

7 Een *opstuwend effect*. De zwakkere gemeente trekt zich bij SETA op aan de sterkere gemeente met bijvoorbeeld een excellente handhavingsnota.

8 *Meer specialisatie*. Op bijvoorbeeld juridisch gebied kan de een zich gaan ontwikkelen naar recht op het gebied van ruimtelijke ordening, de andere naar milieurecht, de derde naar sociaalzekerheidsrecht, de vierde naar algemeen bestuursrecht, de vijfde naar ambtenarenrecht, de zesde naar aanbestedingen en publiek - private constructies, en de zeven naar mediation en bezwarenprocedures. Allround-capaciteit blijft behouden maar niet langer is het zo dat iedereen zo'n beetje alles moet weten.

9 Het wordt mogelijk zaken aan te pakken waar men eerst niet aan toekwam: een *beleidshiaat* wordt gevuld.

10 Het wordt mogelijk de kwaliteit van het werk naar een *hoger niveau* te tillen.

11 Een *arbeidssatisfactie-effect*: ambtenaren voelen zich prettiger door de grotere mogelijkheden voor human resources management, in casu opleidingsbeleid (her-, bij- en omscholing).

12 Meer *regionaal denken* ontstaat: samenwerking leidt als vanzelf tot over de grens kijken en denken bij ambtenaren en bestuurders.

Ingroei

Ik sprak van een facilitair bedrijf waarin in beginsel heel veel ambtenaren kunnen worden opgenomen. Dat is een *eindplaatje*. De pool van ambtenaren is in het begin klein te houden om te wennen, om op elkaar in te spelen. SETA is gedacht als eindmodel maar laat dus 'ingroei' toe. Daartoe kan een cultuurbotsing voorkomen worden die meestal optreedt na het in elkaar schuiven van apparaten, na herindeling. Zo gezien is SETA dus aantrekkelijker dan gemeentelijke herindeling.

Discussiepunten

SETA is uiteraard niet een concept dat niet te problematiseren is. Een van de vragen houdt in: komt er dan toch weer - als bij herindeling - een dans om de vestigingsplaats van die ene locatie voor een ambtelijke pool? Niet alle ambtenaren uit het FB behoeven op één locatie te werken. ICT, 'flexplekken' en elkaar opzoeken in werkgroepen maken het mogelijk om de strijd om de ene locatie te voorkomen. Opnieuw een voordeel.

Zullen ambtenaren ook *willen* samenwerken? Ja, want wie wil niet bereiken dat iets af is in veel minder tijd dan oorspronkelijk verwacht werd? Samenwerking tussen vakgenoten die elkaar begrijpen, is meestal bevredigend. De vele discussies in de praktijk over SETA die ik meemaakte bewijzen het keer op keer.

Is er ook een financiële prikkel tot samenwerking? Daaraan heeft de SETA-werkgroep niet als eerste gedacht. Echter, als ambtenaren na enige tijd kunnen worden ingeschaald in de klassengrootte van het totaal inwonertal van de samenwerkende gemeenten zal dat een extra prikkel zijn om mee te werken. De verwachting is dat de opschaling van functies financieel kan worden bekostigd uit de te behalen doelmatigheidswinst.

Leiding

Waar mensen samenwerken, moet natuurlijk ook sprake zijn van leiding. Hoe zit het hiermee? Een Facilitair bedrijf kent een managementteam en uiteraard een eenhoofdige leiding. Gemeentesecretarissen sturen in de eigen gemeente het bestuursbureau aan en vormen een schakel naar andere gemeenten en het facilitair bedrijf. Denkbaar is dat een van de gemeentesecretarissen de leiding van een FB krijgt en een ander het Overlegorgaan ondersteunt. Secretarissen behoeven in dit concept dus niet de verliezers te zijn.

Afstemmen

Waar samengewerkt wordt, moet worden afgestemd. Zijn de opdrachten van verschillende bestuurscolleges duidelijk, uitvoerbaar, en is sprake van kaderstelling? Wat wordt het eerst in behandeling genomen en wat gelijktijdig? In welk geval maatwerk en waar een uniforme aanpak voor gemeenten die dat wensen? Welke verrekening vindt plaats? Hiervoor is een compacte, bestuurlijke overlegstructuur voorzien, waarbij gemeentesecretarissen en griffiers voorbereidend werk doen, samen met de leiding van een FB. Het Overlegorgaan hakt knopen door.

De gemeenteraden

Is het concept ook politiek werkbaar? Wat is de doorwerking van SETA op raden? Iedere gemeenteraad van de samenwerkende gemeenten blijft volop werken volgens de uitgangspunten en regels van de gemeentewet en de dualisering. Iedere raad

stelt een begroting en rekening vast en komt tot agendering (volksvertegenwoordiging), kaderstelling, controle. Aan de taak en bevoegdheid van gemeenteraden wordt niet af gedaan. Maar als drie gemeenten besluiten in plaats van elk een toeristisch plan te maken, te komen tot een gezamenlijk plan moet die stap natuurlijk van politieke rugdekking zijn voorzien. Als het nodig is, kunnen alle raden samen een keer een studiemiddag of –avond wijden aan iets, of samen overleggen. Wellicht kan dat ook per fractie. Dit ligt natuurlijk voor de hand.

Als een aantal gemeenten samenwerken kunnen ze wellicht overigens de griffies laten samenwerken, samen een accountant kiezen en bijv. komen tot de instelling van een rekenkamer(functie) en een rekeningcommissie. Het moet niet maar het kan!

Wethouders

Wethouders zullen uiteraard overleggen met collega-portefeuillehouders om te komen tot profijt van herhaling van opdrachtverwerking en/of uniforme opdrachten en/of een regionale aanpak. Ze hakken knopen door en organiseren eventueel met hun colleges een terugkoppeling in verband met de kaderstelling door gemeenteraden.

Betekenis

Overzie ik het concept en de landelijke discussies daarover dan meen ik dat de zin van zo'n samenballing van ambtelijke energie en kwaliteit niet alleen ligt in doelmatigheidsvoordelen door gemeenschappelijke taakaanpak als inkoop, maar ook onder andere in een kwaliteitsslag in het ambtelijk werk. SETA sluit dus volop aan bij HRM-doelstellingen (human resources management). Ambtenaren worden er beter van en de burgers merken dat ook.

De veranderende maatschappij noopt onder andere tot betere dienstverlening (e-government), goede interactieve beleidsvorming en meer en betere communicatie met meer mondig geworden burgers, zich houden aan juridische regels maar ook bemiddeling waar dat opportuun is, een betere handhaving, en meer ruimte voor ontplooiing en arbeidssatisfactie van ambtenaren.

Bij de start van poolvorming blijven de meeste ambtenaren hun werk doen dat ze deden maar op den duur zal via samenwerking, taakverdeling en competentie management ruimte voor nieuwe specialismen ontstaan waaraan het de organisaties tot dan ontbrak.

Conditie voor SETA

SETA functioneert goed als voldaan is aan bepaalde voorwaarden. Te noemen zijn:

- Vertrouwen tussen de partners dat samenwerking tot voordeel van alle partijen strekt;
- De aanwezigheid van draagvlak bij ambtenaren en politici;
- Onderzocht is waaraan het eerst te beginnen: volgorde in de samenwerking;
- Sturing aanwezig is d.m.v. opdrachten;
- De partners ongeveer van gelijke grootte zijn qua aantallen ambtenaren en aantal inwoners.

Valkuilen voor effectieve SETA

Niets is alleen maar 'zonnig'. We noemen enkele valkuilen:

- Teveel samenwerkende partners kan ertoe leiden dat de coördinatie complexer wordt. Gebrek aan onderling vertrouwen op politiek-bestuurlijk niveau kan dan voelbaar worden.
- Ongelijke grootte van de partners en de neiging bij een grotere 'broer' om voortdurend te willen voordringen.
- Gebrek aan opdrachten of gebrek aan heldere opdrachten of de neiging om opdrachten voortdurend bij te stellen.
- Onvoldoende regulering van de aansturing van een facilitair bedrijf waardoor onduidelijk wordt wat wanneer gereed moet zijn.
- Gebrek aan positieve prikkels voor ambtenaren om samen te werken.
- Onvoldoende communicatie waardoor onduidelijk wordt wanneer producten gereed zijn.

Onderzoek naar experimenten met SETA moet uitwijzen welke valkuilen zich daadwerkelijk voordoen.

Enthousiasme

Het shared services-concept is interessant voor alle gemeenten in ons land. We zien ook volop discussie hierover in grote gemeenten als Rotterdam. SETA wordt thans onder meer toegepast door bijvoorbeeld de gemeenten Nuth en Valkenburg aan de Geul, gemeenten rond Eersel, rond Deurne, in het Land van Cuyk. Ik constaeer discussie hierover in de kop van Noord-Holland en rond de Haarlemmermeer. Een rondgang langs veel gemeenten heeft geleerd dat ambtenaren vaak goed in staat zijn allerlei suggesties te doen voor domeinen van samenwerking, zoals voor P&O, inkoop, belastingproblematiek. En ze kunnen feilloos de urgentie van SETA aangeven. Voor ambtenaren zijn er juist door SETA veel mogelijkheden tot ontplooiing.

Oordeel

SETA is intussen ook gunstig ontvangen door beoordelaars. Een zo'n beoordelaar is de VNG-directeur W. Kuiper. Hij zegt in 2003 in Bestuursforum: 'Nu de zoektocht naar alternatieven voor gemeentelijke herindeling actueler dan ooit is, komt het SETA - concept als geroepen'. Hij vervolgt: 'De auteurs blijven niet steken in theorie, maar doen een *praktische handreiking* voor een alternatief menu dat voor een (overigens beperkt) aantal gemeenten interessant genoeg is om nader te onderzoeken. (..) Juist nu gemeentelijke herindeling wordt afgeremd is het van groot belang om te weten of we ook zonder herindeling de reële schaalproblemen van kleine ambtelijke apparaten effectief te lijf kunnen gaan', aldus Kuiper (Einde citaat). Ook de Groningse hoogleraar M. Herweijer (2004) toonde zich positief.

Slot

SETA is toepasbaar in geval van gemeenten maar ook bij provincies, waterschappen, of bijvoorbeeld ziekenhuizen. We namen hier gemeenten als voorbeeld. 'Samen en toch apart' of kortweg SETA betekent dat gemeenten en gemeentebesturen afzonderlijk blijven bestaan en dicht bij burgers blijven (= apart) maar wel samenwerking starten in de vorm van een ambtenarenpool die voor meerdere gemeenten werkt (= samen). SETA is dus gericht op ambtelijke krachtenbundeling. Kortweg: *niet herindelen maar ambtenaren delen*. SETA behelst dat enkele gemeenten samen hun ambtenaren delen maar dat is een uiteindelijke situatie. Vanuit dit concept is ook een bescheiden start mogelijk. Dan is SETA een 'groeimodel'. Zo gezien, is SETA aantrekkelijk. Het is een flexibel model. Je moet

blijven nadenken over hoe je SETA toepast. SETA is dus geen concept dat je uit de la trekt.

SETA vereist 'werken met opdrachten'. Wie dat niet kan, moet er niet aan beginnen. Het kunnen overigens algemene opdrachten zijn. En het politiek bestuur kan ambtenaren ontlokken om met een voorstel voor een opdracht te komen. SETA is echter ongeschikt voor wispelturige gemeentebestuurders en voor die gemeenten die zelf de boel niet op orde hebben.

Literatuur

- Buitenhek en Van Doorn Consultants, i.s.m. D.J. Elzinga, *Federatiegemeente: de krachten gebundeld*, Nijkerk, 2003.
- Doeschot, R.C.P., A. Boskma en M. Herweijer, *Intergemeentelijke samenwerking*, Kluwer, Deventer, 1987.
- Elzinga, D.J., Twee druppels water, in: *Binnenlands Bestuur*, 28 februari 2003, p. 29.
- Herweijer, M., De Wgr als blokkade voor intergemeentelijke samenwerking, in: *Bestuursforum*, jan. 2004, pp. 12-15.
- Korsten, A.F.A., e.a. *Samen en toch apart – Naar een facilitair bedrijf van gemeenteambtenaren voor contracterende gemeenten als vorm van vernieuwing*, Open Universiteit Nederland, Heerlen, 2002.
- Korsten, A.F.A., L. Schaepkens en L. Sonnenschein, *Shared services*, Min. van BZK, Den Haag, 2004b.
- Kuiper, W., Schaalvergroting zonder herindeling: het SETA-model, in: *Bestuursforum*, april 2003, pp. 17-18.
- Nijendaal, G. van, Gemeentelijke samenwerking: wie betaalt de rekening?, in: Dijk, A. van (red.), *Laag voor laag: aspecten van regionalisering*, ROB, Den Haag, 2003, pp. 51-59.
- Strikwerda, J., *Shared service centers*, Van Gorcum, Assen, 2003.