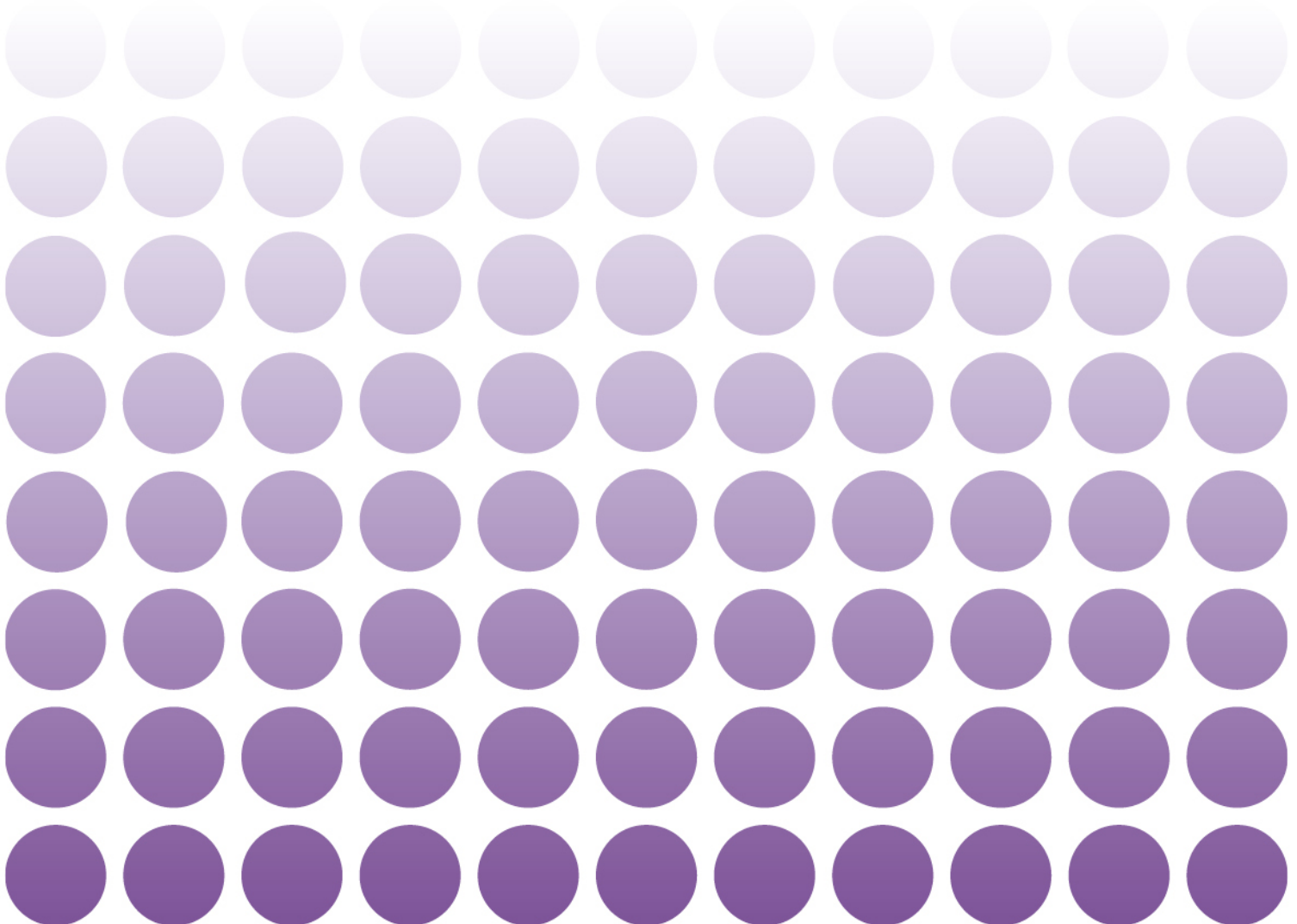


## **Quick-scan: Samen markten organiseren**

Lessen uit de praktijk

Oktober 2011



## Colofon

De quick-scan dat ten grondslag ligt aan deze notitie is in opdracht van de adviescommissie Markt-, Straat- en Rivierhandel van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) uitgevoerd. De quick-scan is begeleid door H. Achterhuis van de CVAH en M. de Graaf van het HBD. De publicatie is samengesteld door I. Reijmer en J. Dijkers van I&O Research.

‘Samen markten organiseren’ is een uitgave van het HBD en onderdeel van ‘De Markt van Morgen’. Als sectorinstituut ondersteunt het HBD de gehele detailhandel. Het HBD vervult een functie als kenniscentrum; maakt maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsbeleid helder en hanteerbaar en stimuleert de professionaliteit in de sector.

In het HBD werken samen: MKB-Nederland, Raad Nederlandse Detailhandel (RND), Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel (CVAH), FNV Bondgenoten en CNV Dienstenbond.

Extra exemplaren van deze publicatie en andere publicaties van het HBD zijn te bestellen via [www.hbd.nl](http://www.hbd.nl).

Hoofdbedrijfschap Detailhandel  
Nieuwe Parklaan 72-74  
Postbus 90703  
2509 LS Den Haag  
T 070 338 56 00  
F 070 338 57 11  
E [info@hbd.nl](mailto:info@hbd.nl)  
I [www.hbd.nl](http://www.hbd.nl)

Aan de totstandkoming van deze publicatie is de grootst mogelijke zorg besteed. Het HBD en I&O Research BV kunnen echter niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Copyright © 2011 Hoofdbedrijfschap Detailhandel

Het HBD hecht veel belang aan de verspreiding van kennis over de detailhandel. U mag dan ook gedeelten uit deze publicatie overnemen, mits met bronvermelding. Het integraal reproduceren van de inhoud van deze publicatie is echter alleen toegestaan met schriftelijke toestemming van het HBD.

## Hoofdstuk

Inleiding

# 1





## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

In 2009 en 2010 is veel ervaring opgedaan met projecten die vernieuwing op de markt brengen. De Siermarkt in Amsterdam en de markt in Haaksbergen zijn twee voorbeelden van pilotprojecten waar organisatie van de markt op een ‘andere’ wijze is ingericht dan tot nu veelal gebeurt in Nederland.

Van de pilotprojecten kunnen we veel leren: zowel van de twee eerder genoemde markten in Amsterdam en Haaksbergen, maar ook van de pilots op IJburg, in Almelo en Hoofddorp waar ook de eerste stappen zijn gezet en van gemeenten die nog in een oriënterende fase zijn. Een belangrijk resultaat is om te beginnen de positieve signalen van de betrokken partijen om te komen tot een professionele organisatie van de markt. In veel gemeenten is behoefte aan een deskundige en ervaren gesprekspartner die het vernieuwen en anders organiseren van markten mede vorm geeft en bij voorkeur ook een deel van de taken uit handen neemt. Een tweede signaal is de behoefte aan samenwerking op regionaal en intergemeentelijk niveau. Steeds meer gemeenten slaan de handen ineen en gaan samenwerken op regionaal niveau. Dit gebeurt onder meer op het gebied van afvalinzameling, belastingen en sociale zekerheid.

Regionale samenwerking moet zorgen voor voldoende draagvlak bij ondernemers en bestuurders. En niet onbelangrijk: ook voor economisch draagvlak. In aanvulling op het werkboek ‘De markt van morgen<sup>1</sup>’ is er behoefte aan een quick-scan naar de wijze waarop regionale samenwerking in de ambulante handel vorm en inhoud gegeven kan worden. Het doel van deze quick-scan is een inventarisatie van lessen van regionale samenwerking en de vertaling hiervan voor de organisatie van warenmarkt.

In deze notitie worden de resultaten van deze quick-scan beschreven.

### 1.2 Onderzoeksopzet

In de quick-scan staat de volgende vraag centraal: *Hoe kan op regionaal niveau de bundeling van de organisatie van markten vormgegeven worden?*

---

<sup>1</sup> [www.demarktvanmorgen.nl](http://www.demarktvanmorgen.nl)



Om deze vraag te kunnen beantwoorden is gekeken naar voorbeelden van (gemeentelijke) regionale samenwerking op andere terreinen. We hebben gekozen voor de volgende drie cases:

1. gemeente Haarlemmermeer: regionale bundeling organisatie afval, reiniging en markten in Meerlanden NV;
2. gemeente Enschede: gezamenlijke inkoop met 13 andere gemeenten op het gebied van hulp in het huishouden;
3. gemeente Zevenaar: samenwerking met 3 andere gemeenten op het gebied van sociaal beleid en sociale zekerheid.

### **Interviews**

In totaal zijn zes interviews afgenomen met de volgende personen:

- de heer Kunst - gemeente Enschede, beleidsmedewerker Zorg;
- mevrouw Visscher - gemeente Enschede, inkoopadviseur Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling;
- de heer Rustenburg - medewerker Meerlanden NV;
- de heer Wakkee - gemeente Haarlemmermeer, beleidsmedewerker Economische Zaken;
- mevrouw Van Herk - RSD De Liemers, algemeen directeur;
- de heer Roumen - gemeente Zevenaar, beleidsmedewerker Handhaving.

Er is voor deze gemeenten en personen gekozen omdat er binnen de betreffende gemeente sprake was van een vorm van regionale samenwerking met andere gemeenten. Bij de gemeente Enschede gaat het om samenwerking tussen de Twentse gemeenten op gebied van zorginkoop. De gemeente Zevenaar werkt samen met drie omliggende gemeenten in een nieuwe organisatie die vrijwel alle taken op het gebied van sociale zekerheid voor deze gemeenten uitvoert. De gemeente Haarlemmermeer heeft tenslotte de organisatie en het beheer van de markten in deze gemeente uitbesteed aan afvalverwerkingsbedrijf Meerlanden.

## Hoofdstuk

Lessen uit de praktijk

# 2





## 2. Lessen uit de praktijk

In dit hoofdstuk staan de ervaringen met samenwerking in de drie voorbeelden centraal. Het hoofdstuk sluit af met de lessen die hieruit getrokken kunnen worden en die als inspiratie kunnen dienen voor gemeenten die samenwerking overwegen.

### 2.1 Besluitvorming

De besluitvorming over de samenwerking is de gemeenten veelal op een soepele manier verlopen. In de gemeente Haarlemmermeer is het besluit als hamerstuk naar de raad gestuurd. Bij de samenwerking tussen de Liemerse gemeenten nam de besluitvorming enige tijd in beslag, omdat bij de kleinere deelnemende gemeenten aan de samenwerking de vrees bestond dat hun autonomie en zeggenschap zou worden beperkt. De oplossing bestond uit de keuze om op basis van gelijkwaardigheid samen te werken. Hiermee werden de gevoeligheden tussen de grote en kleinere gemeenten weggenomen. In de Regio Twente zijn deze gevoeligheden tussen 'groot en klein' ook herkenbaar.

In Enschede – dat de lead had in de regio - heeft de gemeenteraad zich intensief met de aanbesteding van de zorginkoop van huishoudelijk werk bemoeid. Bestuurlijk is de opdracht gegeven om meer samen te werken in de regio, op diverse gebieden waaronder dus ook inkoop. Dat dit proces op het gebied van de zorginkoop van huishoudelijk werk goed is ingericht en verlopen, is bevestigd door een onderzoek van de rekenkamercommissie in samenwerking met de gemeenteraad.

Bij de Twentse samenwerking op het gebied van inkoop Hulp in Huishouden viel verder op dat besluitvormingsprocessen in de deelnemende gemeenten verschillend waren ingericht. Dit verschil in tempo werkte door in het totale proces. In Enschede is veel gemandateerd aan de dienstdirecteuren, waardoor de besluitvorming sneller ging dan in de gemeenten waar het college moet besluiten. De voortgang van de samenwerking werd hiermee bepaald door de 'langzaamste' gemeenten.

De overwegingen om te kiezen voor regionale samenwerking zijn voornamelijk pragmatisch van aard. In Twente en de Liemers vonden de afzonderlijke gemeenten dat ze gezamenlijk beter in staat waren om aan de steeds verdergaande taakstelling voor gemeenten op het gebied van sociale zekerheid te voldoen. Decentralisatie van taken en verantwoordelijkheden brengt een noodzaak met zich mee om krachten te bundelen. Budgettaire overwegingen speelden zijdelings een rol.

### 2.2 Ontwerp van de samenwerking

De Regionale Sociale Dienst De Liemers (RSD) is van de drie voorbeelden de meest doorontwikkelde vorm van samenwerking. Er is sprake van een zelfstandig openbaar lichaam op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Dit houdt in dat de RSD een zelfstandige rechtspersoon is en dat alle personeelsleden in dienst van de RSD zijn. Oorspronkelijk was het zo dat de medewerkers werden geleverd door de vier gemeenten, dat zij wel fysiek bij elkaar zaten, maar onder de verschillende gemeenten vielen.



Omdat dit lastig was vanwege verschillen in onder meer verlof- en vakantiedagen, salariëring en opleidingsmogelijkheden is uiteindelijk gekozen voor deze vorm, die per 1 januari 2011 van kracht is geworden. De RSD De Liemers legt wel verantwoording af aan de deelnemende gemeenten, met name op financieel gebied. Er is een algemeen bestuur dat bestaat uit de voltallige colleges en een dagelijks bestuur dat wordt gevormd door de vier verantwoordelijke wethouders.

De gemeente Enschede werkt samen op het gebied van zorginkoop Hulp Huishouden met Twentse gemeenten waarbij de regie tot stand komt via de Regio Twente. De gemeenten kopen op dezelfde manier in, met dezelfde kwaliteitseisen. Er is geen specifieke organisatie voor de samenwerking ingericht, de gemeenten stelden medewerkers beschikbaar. De gemeente Enschede had hierbij de 'lead'. Inhoudelijk hebben de gemeenten dezelfde contracten opgesteld, deze kunnen per gemeente wel door verschillende van de inschrijvende marktpartijen ingevuld worden.

De gemeenten Aalsmeer, Abcoude, Bloemendaal (Bennebroek), Diemen, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Haarlemmermeer, Heemstede, Lisse en Noordwijkerhout zijn een gemeenschappelijke regeling aangegaan in de vorm van een Naamloze Vennootschap voor het inzamelen en verwerken van afval: Meerlanden N.V.

Meerlanden biedt gemeenten extra mogelijkheden. Er zijn vijf pluspunten die gelden als zij van dit platform deel uitmaken<sup>2</sup>:

- gemeenten krijgen professionele ondersteuning bij hun afval- en infrabeleid;
- gemeenten participeren in concrete duurzaamheidsprojecten die invulling geven aan hun milieudoelstellingen;
- gemeenten houden invloed op het bedrijf, omdat ze aandeelhouder zijn;
- geen risico's meer voor gemeenten, want risico's worden overgeheveld naar het bedrijf;
- de dienst wordt 10 à 20% goedkoper.

Naast afvalinzameling en -verwerking organiseert Meerlanden ook de warenmarkten in de gemeente Haarlemmermeer. Hiermee vormt deze activiteit een uitzondering binnen Meerlanden omdat dit niet regionaal georganiseerd en afgesproken is. Het voorbeeld Meerlanden in deze quick scan concentreert zich dan ook op de gezamenlijke organisatie van afvalinzameling en -verwerking. De organisatie van de markt is dus wel uitbesteed, maar niet regionaal georganiseerd, en stippen we hier even kort aan.

Voor de organisatie van de warenmarkt in Haarlemmermeer is een dienstverleningsovereenkomst tussen beide partijen opgesteld waarin prestatieafspraken zijn vastgelegd.

---

<sup>2</sup> Jaarverslag 2010 De Meerlanden Holding N.V.





Op dit moment werken Meerlanden en de gemeente Haarlemmermeer samen met ondernemers en winkeliers aan vernieuwing en versterking van de warenmarkt in Hoofddorp.

Hierbij worden de mogelijkheden en kansen onderzocht die de privaatrechtelijke verhouding tussen de gemeente Haarlemmermeer en Meerlanden biedt. Bijvoorbeeld door heldere, zakelijke afspraken vast te leggen in contracten tussen ondernemers en Meerlanden en ondernemers op de markt zelf te laten investeren (tijd en geld) en verantwoordelijk te maken voor het marketingplan van de markt.

### 2.3 Lessen

De belangrijkste lessen die uit de interviews naar voren komen worden hieronder beschreven. Deze zullen ook terugkomen in het (concept)-model voor regionale samenwerking.

#### Samenwerken is praktisch en kan besparen

Samenwerking op regionaal niveau is succesvol als er een praktische drijfveer, of zelfs noodzaak is. Bijvoorbeeld als er gemeentelijke taken uitgevoerd moeten worden waarvoor met name kleinere gemeenten te weinig kennis en capaciteit in huis hebben. Bundeling van krachten leidt dan tot een efficiëntere aanpak van de uitvoering van taken en bundeling van kennis en capaciteit. Met name deze laatste is een belangrijk voordeel voor kleinere gemeenten waar het lang niet voor alle kennisgebieden mogelijk is medewerkers in te zetten.

Hoewel in deze tijd van bezuinigen ook de financiële voordelen worden genoemd, vormen ze meestal niet de primaire aanleiding voor samenwerking. Tijdens de gesprekken werd benoemd dat dit zelfs kan tegenvallen en dat de betrokken partijen zich hier van bewust moeten zijn. Bijvoorbeeld de gemeente Enschede gaf aan dat zij financieel 'niet beter' werden van de samenwerking. Samenwerken levert niet perse direct een besparing op en voor de start van de samenwerking is het prettig om niet direct te hoeven inleveren op de oorspronkelijke taakstelling. Samenwerken brengt ook kosten met zich mee. Afhankelijk van de intensiteit van samenwerking varieert dit van regelmatig overleg tot huisvesting en personeelskosten.

Het bundelen en delen van de kennis was wel een plus. En het was ook handig voor de marktpartijen, die zich nu niet bij de dertien gemeenten afzonderlijk moesten inschrijven voor de aanbesteding. Meerlanden N.V. geeft aan in haar jaarverslag dat door het samenwerken van de gemeenten een besparing van 10 tot 20% gerealiseerd wordt op de diensten die door hen worden uitgevoerd.

#### Samenwerken op basis van gelijkwaardigheid

Samenwerken vergt ook inzicht en gevoel voor politieke en bestuurlijke verhoudingen tussen de samenwerkingspartners onderling. De grotere spelers in een regio hebben vaak meer capaciteit en kennis ter beschikking om taken waarop samengewerkt kan worden in te richten en als trekker te fungeren. Om de samenwerking succesvol te maken is een gelijkwaardige rol van alle spelers van belang. Hiermee wordt een deel van de gevoeligheden (reus versus klein duimpje) al weggenomen.



### Samen markten organiseren

Wanneer gemeenten ervoor kiezen samen markten te organiseren, zijn de lessen bruikbaar die uit de drie voorbeelden naar voren komen. Een praktische, pragmatische drijfveer, de noodzaak om de warenmarkt als economische trekker en als voorziening in je gemeente te willen en de basis waarop de samenwerking vormgegeven kan worden.

Specifiek voor samenwerken in de organisatie van markten is dat er veel betrokken partijen zijn die een rol spelen op de (bestaande) markt en betrokken willen zijn in het proces.

Het is goed om vooraf deze betrokkenheid helder te formuleren en af te bakenen. Dit kan bijvoorbeeld met een klankbordgroep met daarin o.a. ambulante ondernemers en de gemeente.

#### *Voordelen*

- Bundeling van kennis en capaciteit, bijvoorbeeld een regionale beleidsadviseur warenmarkten, en leren van elkaar.
- Schaalgrootte biedt mogelijkheden markten professioneler en efficiënter te organiseren, bijvoorbeeld 1 marketeer, gezamenlijke inkoop materialen en diensten, bundelen advertenties & reclame, marktmanager met meerdere markten in beheer.
- Beperking van risico's en aansprakelijkheid door het uitbesteden van (een deel van) de organisatie. Dit is het geval in het voorbeeld van Haarlemmermeer / Meerlanden.

In de drie voorbeelden is de wijze waarop de uitvoering van de taken is vormgegeven steeds verschillend. Er is sprake van uitbesteden aan een derde partij via een gezamenlijke inkoopprocedure (Twente) of dienstverleningsovereenkomst (Meerlanden) en het oprichten van een eigen uitvoeringsorgaan (RSD De Liemers).

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop deze mogelijkheden kunnen worden vormgegeven en ingericht bij de organisatie van markten.

# 3

## Hoofdstuk

Samenwerken bij het organiseren van markten





### 3. Samenwerken bij het organiseren van markten

In het vorige hoofdstuk zijn de lessen beschreven van drie samenwerkingsvormen tussen gemeenten. In dit hoofdstuk vertalen we deze bevindingen en ervaringen naar mogelijkheden voor de gezamenlijke organisatie van de markten in een regio.

#### 3.1 Organisatie van markten

Tot en met 2002 lag de bevoegdheid voor het instellen, afschaffen en veranderen van marktdagen bij de gemeenteraad. Na invoering van de wet dualisering gemeentebestuur is deze bevoegdheid bij het college van B&W komen te liggen. In deze huidige vorm zijn beleid en uitvoering van de markt nauw met elkaar verweven. De gemeente (het college) bepaalt wanneer en waar de markt plaatsvindt en een marktmeester houdt namens de gemeente toezicht.

Bij de organisatie van markten wordt in bijna alle gemeenten één van de volgende drie vormen toegepast:

1. een verordening opstellen en op basis hiervan individuele vergunningen afgeven aan marktondernemers. Deze vorm is het meest gangbaar en wordt op circa 90% van de markten toegepast;
2. een organisatievergunning afgeven aan een rechtspersoon die de markt kan en wil organiseren (deze vorm is toegepast in Amsterdam, op de Siermarkt, waarbij de vergunning is afgegeven aan de Stichting Siermarkt);
3. een stelsel zonder vergunningen, waarbij de gemeente een contract afsluit met een rechtspersoon die de organisatie van markten oppakt. Deze rechtspersoon sluit vervolgens contracten met de marktondernemers.

In het vorige hoofdstuk is beschreven waar gemeenten rekening mee dienen te houden om regionale samenwerking succesvol te laten zijn. Als deze samenwerking tot stand komt kunnen gemeenten aan de slag met de strategievorming en vooral de vraag welke taken de gemeente zelf wil doen, en welke niet.

#### 3.2 Naar een regionale samenwerking

In het werkboek 'De markt van morgen'<sup>3</sup> wordt uitgebreid ingegaan op de strategievorming voor de organisatie van de markt. Op basis van de ervaringen in de gemeenten waarmee is gesproken zijn in onderstaand schema vier varianten uitgewerkt waarin samenwerken in beleid en in uitvoering centraal staan. Op deze hoofdlijnen zijn uiteraard diverse varianten mogelijk. Allereerst worden de varianten in beleid en uitvoering afzonderlijk beschreven, vervolgens gecombineerd in schema 1.

---

<sup>3</sup> HBD, De markt op afstand. hoe pak je dat aan? 2010. [www.demarktvanmorgen.nl](http://www.demarktvanmorgen.nl)



### Beleid

- Gemeenten maken individueel beleid, en maken in een overlegstructuur afspraken over de onderdelen waarop wordt samengewerkt.
- Gemeenten maken gezamenlijk beleid, stellen één beleidsadviseur aan, mandateren taken en verantwoordelijkheden aan deze beleidsadviseur.

### Uitvoering

- gemeenten zetten een regionale organisatie op (vergelijk de RSD De Liemers) en dit orgaan neemt de organisatie van de markten in de deelnemende gemeenten voor haar rekening
- gemeenten sluiten een contract met een derde partij, dit kan bijvoorbeeld via een vergunning, of een dienstverleningsovereenkomst.

schema 1

		uitvoering	
		<i>individueel</i>	<i>gezamenlijk</i>
beleid	<i>individueel</i>	gemeenten maken eigen beleid en organiseren zelf de uitvoering: situatie in de meeste gemeenten.	gemeente houdt zelf verantwoordelijkheid voor beleid maar stemt uitvoering regionaal af of besteedt uit.
	<i>gezamenlijk</i>	er is regionaal beleid en gemeenten regelen de uitvoering zelf.	meest intensieve vorm van samenwerking waarbij beleid en uitvoering gezamenlijk gebeuren.

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de mogelijkheden voor de gezamenlijke uitvoering van warenmarkten en de wijze waarop een regionale organisatie kan worden ingericht.

### 3.3 Een regionaal model

Gemeenten kunnen er voor kiezen een organisatie in te richten voor de uitvoering van markten of zij kunnen een derde partij contracteren of mandateren. Er zijn volop ervaringen opgedaan met de inrichting van een regionale (uitvoerings)organisatie. Waar in elke gemeente of regio sprake is van maatwerk, zijn er ook algemene uitgangspunten te formuleren. In deze en de volgende paragrafen wordt een eerste aanzet gegeven voor de inrichting van dit regionale model. Veel van de uitgangspunten zijn in detail, aangevuld met voorbeelden en instructies, terug te vinden in het werkboek de markt van morgen.



De volgende onderdelen komen aan bod:

- 1) ontwerp van de organisatie;
- 2) taken;
- 3) relatie met de gemeente;
- 4) organisatiestructuur.

### 3.3.1 Ontwerp Regionale Organisatie

Uitgangspunt van de nieuw op te zetten organisatie is dat zij op regionaal niveau markten gaat organiseren, dus bijvoorbeeld voor aangrenzende gemeenten, of alle markten in een bepaalde regio. Een organisatie kan op meerdere manieren worden aangestuurd, onder andere met een bestuur of een Raad van Toezicht. Een Raad van Toezicht zit meer op afstand, terwijl een bestuur een meer actieve rol heeft in de beslissingen die de nieuwe organisatie moet nemen. De samenstelling van het bestuur of de Raad van Toezicht kan grofweg hetzelfde zijn. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de betrokken gemeenten, inbreng uit de praktijk (ondernemers) en deskundigen op het gebied van financiën, markten.

De volgende stap is dat het bestuur of de Raad van Toezicht een projectdirecteur aanstelt die de organisatie gaat leiden of dat er een contact wordt aangegaan met een project- of uitvoeringsorganisatie.

### 3.3.2 Taken regionale organisatie

De inrichting van een regionale organisatie is afhankelijk van de taken en verantwoordelijkheden van de organisatie (beleid en/of uitvoering, binnen of buiten gemeentelijke organisatie). Belangrijk is in beginsel een inhoudelijke discussie over positionering en het bepalen van de strategische uitgangspunten.

Centraal in de taakstelling van de regionale organisatie is de organisatie en het beheer van een (maar waarschijnlijk meerdere) markten in de betreffende gemeenten. Hieronder vallen werkzaamheden zoals toezicht op de opbouw van kramen, de plaatsing van kramen en het regelen van de logistiek rondom de markt (zoals verkeer, schoonmaak en afvalinzameling). Hiervoor kunnen uiteraard ook externe partijen worden ingehuurd, zoals een afvalinzamelingbedrijf of een particuliere schoonmaakorganisatie.

### 3.3.3 Relatie met gemeente(n)

Het is belangrijk dat er over de taakstelling van de nieuwe organisatie goede afspraken met de betrokken gemeenten worden gemaakt. Hiervoor is het aan te bevelen dat deze gemeenten dezelfde ideeën hebben over de invulling van de taakstelling voor de nieuwe organisatie. Net zoals uit het voorbeeld van de gemeente Enschede blijkt, kunnen er grote verschillen bestaan in besluitvormingstrajecten en -processen bij de diverse gemeenten. Het is belangrijk om hier vooraf oog voor te hebben. Eventueel kan er voor worden gekozen om het initiatief bij één betrokken gemeente te leggen, die dan namens de anderen spreekt.



Hoe moet de relatie tussen de gemeente en de nieuwe organisatie worden vormgegeven? Er zijn drie belangrijke aspecten waarvoor zeker aandacht moet zijn: de financiën, de personele inzet en de juridische relatie tussen beide partijen.

#### *Financiën*

Zeker in de beginperiode van een nieuwe organisatie is te verwachten dat er investeringen gedaan moeten worden, bijvoorbeeld voor huisvesting, personeel en beheerskosten. Een belangrijke les van eerdere samenwerkingsvormen is dat moet worden gewaakt voor de aanname dat een net opgerichte regionale organisatie direct winstgevend is.

Het is dus aannemelijk dat er afspraken worden gemaakt tussen de gemeenten en de organisatie over financiële garanties en ondersteuning gedurende een bepaalde periode. Er kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een overbruggingsperiode van enkele jaren, waarbij de betrokken gemeenten bijdragen op basis van de grootte van de markt (omzet en aantal kramen).

#### *Personeel*

Een ander aandachtspunt is de personele invulling. Als de samenwerking er voor kiest een gezamenlijke organisatie in te richten, is deskundig personeel nodig voor onder andere administratie, juridische taken, marketing en marktmanagement. Mogelijk kunnen deze taken worden ingevuld door gekwalificeerde medewerkers uit de verschillende betrokken gemeenten.

Als de uitvoering wordt uitbesteed, is het belangrijk kwalitatieve eisen te stellen aan de partij die de uitvoering voor zijn rekening gaat nemen.

#### *Juridische aansprakelijkheid*

Een derde punt is de juridische aansprakelijkheid. Deze hangt af van de wijze waarop de relatie overheid – ondernemers is geregeld: met vergunningen of contracten, individueel of via een derde partij. In de huidige vorm ligt de juridische aansprakelijkheid in eerste instantie bij de gemeenten. Bij mandatering of het uitbesteden aan een derde partij komt deze bij de regionale organisatie te liggen. De uiteindelijke invulling is sterk afhankelijk van de afspraken die worden gemaakt over aanvullende voorwaarden (met zowel de gemeenten als de marktondernemers). Belangrijk is in ieder geval dat er naar de marktondernemers toe één partij is die formeel aansprakelijk is.

### **3.3.4 Organisatiestructuur**

De regionale organisatie - publiek of privaat – legt haar uitgangspunten vast in een ondernemingsplan. Onderdelen van dit plan kunnen zijn een visie en doelstelling, marketingplan, financiën, personeel, etc. In het werkboek 'De markt van morgen' zijn voorbeelden en werkdocumenten opgenomen om het ondernemingsplan voor de organisatie op te stellen. Enkele van deze aspecten beschrijven we tot slot in het kort. We willen hierbij benadrukken dat de uiteindelijke invulling van de regionale organisatie in afstemming en 'op maat' zal plaatsvinden in overleg met alle betrokken gemeenten en partijen. Het model van samenwerking dat wordt gekozen is hiervoor leidend. De hier beschreven onderdelen geven 'slechts' een eerste aanzet voor de discussie.



### *Financiën*

Voornaamste onderdeel van de concrete organisatie zijn de financiën. De inkomsten van de organisatie zullen marktgeldten van ondernemers of de gemeente zijn (afhankelijk van de afspraken). Daarnaast een bijdrage van de gemeente om een professionele organisatie te kunnen voeren en gemeentelijke taken (en verantwoordelijkheden) over te nemen. Eventueel kunnen er afspraken gemaakt worden voor een soort van startsubsidie.

De regionale organisatie verzorgt facturering. Men stelt jaarlijks een jaarrekening op die wordt voorgelegd en goedgekeurd door zowel de gemeenten als het bestuur/RvT. Eventueel kunnen één of meerdere gemeenten (tijdelijk) expertise leveren in de vorm van bijvoorbeeld financieel personeel.

### *Toezicht*

Het toezicht vindt plaats door periodiek overleg van de dagelijkse leiding van de regionale organisatie met het algemeen bestuur of de Raad van Toezicht. Hierover worden in een werkdocument of overeenkomst afspraken gemaakt.

### *Uitvoering*

In de uitvoering komen in elk geval de onderstaande taken en activiteiten aan de orde:

- marktonderzoek: uitvoering bij het instellen van een regionale organisatie. Welke markten zijn in termen van onder meer omzet en bezoekersaantallen nog rendabel? Onderzoek wordt dan waarschijnlijk (nog) uitgevoerd in opdracht van en coproductie met de betrokken gemeenten, door een onafhankelijk bureau. Eén of twee jaar na oprichting van de regionale organisatie kan het onderzoek herhaald worden om het oordeel van zowel ondernemers als bezoekers over de nieuwe organisatie in beeld te krijgen;
- marketing en communicatie: uitvoering in overleg, deel van taakstelling. Kan ook worden uitgevoerd samen met bijvoorbeeld de winkeliersvereniging en of horeca;
- kramen en materialen (onder andere stroomkasten, verlichting, et cetera): zal afhankelijk van personeelsaanbod zelf uitgevoerd kunnen worden;
- toezicht, handhaving, verkeer, etc: het is aan te bevelen om hierover afspraken met de gemeenten te maken;
- afval/schoonmaak: in ieder geval concrete afspraken met ondernemers, om op te ruimen in de directe nabijheid van de kraam. Verder afspraken met reinigingsdienst over schoonmaak na afloop van de markt.

## **3.4 Tot slot**

Met deze notitie hebben wij een eerste indruk gegeven van de mogelijkheden en kansen die regionale samenwerking biedt. Kansen als het gaat om efficiëntere en slimmere inzet van mensen en middelen. Maar ook kansen in het bundelen van kennis en expertise met als resultaat een meer passende of zelfs betere dienstverlening. Dit kan bijvoorbeeld zijn in de vorm van de organisatie van huishoudelijke hulp, afvalinzameling en- verwerking of wettelijke sociale taken.





## Quick-scan: Samen markten organiseren • Samenwerken bij het organiseren van markten

Deze samenwerking vormt zeker ook een kans voor de warenmarkt. Door regionale samenwerking kan kennis en expertise worden gebundeld en ingezet met als doel een professionele en klantgerichte organisatie van de warenmarkten in de regio.

Voor marktondernemers betekent dit dat zij ruimte krijgen om te ondernemen op basis van heldere en eigentijdse afspraken. Door regionale samenwerking ontstaat meer ruimte en budget voor een professionele aanpak van marketing en communicatie, waarin de ondernemers meedoen en direct voordeel van zien.

Voor gemeenten bestaat die winst uit minder taken in de praktische organisatie van de markt (juridisch, financieel, afval, etc.) en een markt die de klant goed kent, zich commercieel gedraagt en een aanwinst is voor het voorzieningenniveau en de aantrekkelijkheid van een stad of dorp. En een goed functionerende en aantrekkelijke warenmarkt is voor iedereen een winst!

Meer informatie is onder meer te verkrijgen op de site [www.demarktvanmorgen.nl](http://www.demarktvanmorgen.nl), en bij de CVAH, het HBD en de VNG.