

OUTSOURCEN

om te besparen

EEN GOED IDEE?

TEKST
Willem-Jan van Ekert

ILLUSTRATIE
Gudrun Makelberge

Het standpunt van de vakbonden is duidelijk: outsourcing, ofwel uitbesteding, levert op lange termijn geen besparingen op, integendeel. Toch leeft het debat bij heel wat lokale besturen. Wat daar de oorzaken van zijn vroegen we aan UGent-professor bestuurskunde Joris Voets en David Vos die doctoreert over de dienstverleningskeuzes van lokale besturen.

JORIS VOETS “De OESO spreekt over outsourcing als het gaat om goederen en diensten die de overheid aankoopt om haar eigen taken te vervullen - zoals IT-ondersteuning inhuren. Er is ook sprake van outsourcing als de overheid bepaalde goederen en diensten financiert maar niet zelf levert, bijvoorbeeld op het vlak van gezondheid of wonen. De evolutie van uitbesteding van OESO-landen tussen 2009 en 2019 toont een lichte daling van ± 10 naar $\pm 8\%$ van het bnp. Daaronder zit veel reliëf: de schaal en soort van uitbesteding verschilt van land tot land, van overheid tot overheid, van sector tot sector, van gemeente tot gemeente.

België zet in vergelijking met andere OESO-landen minder in op die eerste vorm van uitbesteding, maar sterker op het financieren van dienstverlening die door

“Kleinere besturen die het financieel moeilijk hebben, lijken sneller hun toevlucht te zoeken tot de markt.”

controles outsourcen (*Vlaams minister Bart Somers besliste recent dat de trajectcontroles die de gemeente Bonheiden uitbesteedde aan een privébedrijf onwettig zijn, nvdr*), of bepaalde zorgdiensten laten uitvoeren door private partners (*in september voerden de vakbonden actie tegen privatisering in de zorg, nvdr*).

DAVID VOS “Bij uitbesteding denken mensen snel aan commerciële bedrijven, maar het gaat ook om social profit- en non-profitorganisaties.”, verduidelijkt hij. “Vooral de vraag

niet-publieke spelers wordt ingericht, zoals onderwijs en zorg.

Vlaamse gemeenten, onze voornaamste onderzoeksfocus, doen nog veel taken zelf of via gemeentebedrijven en intergemeentelijke samenwerking, wat volgens de OESO geen uitbesteding is. Publiek-private samenwerking lijkt wel aan belang te winnen en het debat over uitbesteding in sommige domeinen neemt toe, zoals gemeenten die traject-

aan wie er uitbesteed wordt en of die op winst gericht zijn, leidt tot verhitte debatten.”

Wat is het voordeel van uitbesteden?

DAVID VOS “Beleidsmakers verwachten vaak dat uitbesteding besparingen of een betere dienstverlening opleveren. De keuze is soms ook ideologisch: de politieke overtuiging dat de overheid sommige taken best overlaat aan de private sector. Lokaal gaat het vaak om een pragmatische afweging. Kleinere besturen die het financieel moeilijk hebben en een opdracht complex en gespecialiseerd vinden, lijken sneller hun toevlucht te zoeken tot de markt.”

JORIS VOETS “Nieuwe ontwikkelingen zetten soms ook tot meer uitbesteding aan. Kijk naar digitalisering: met de opkomst van de pc op de werkvloer konden we in de gemeente nog volstaan met iemand die pakweg MS Office kon installeren. Maar vandaag zijn de noden en mogelijkheden zo ruim dat het niet vreemd is om een beroep te doen op externe partners om bijvoorbeeld gemeentelijke websites te ontwikkelen of het documentenbeheer te digitaliseren.”

Is uitbesteding per definitie voordeliger?

DAVID VOS “Neen, garanties zijn er niet. De mate waarin een overheid effectief de markt kan laten spelen, is vaak essentieel. Als je een taak wil uitbesteden, valt er minder te

onderhandelen als er maar één potentiële aanbieder is of als er verschillende spelers zijn die concurreren.

De overheid moet ruimer nadenken: wat verwachten we van de organisatie aan wie we uitbesteden? Wat mag ons dat kosten? Welke garanties bouwen we in qua dienstverlening aan ons en aan de burger? En wat als die organisatie faalt in haar dienstverlening? Laat het contract voldoende

flexibiliteit toe om bij te sturen?

Goed uitbesteden vergt de nodige expertise.”

JORIS VOETS “Sommige studies leren dat uitbesteding voordeliger is, anderen bewijzen het omgekeerde en stellen vast dat kostenbeheersing zich vooral de eerste jaren voordoet en dat het daarna afzwakt of soms zelfs kantelt. Omdat de overheden die expertise niet meer in huis hebben met als gevolg dat ze minder goed contracten kunnen opvolgen of opnieuw aanbesteden. Het is dus gemanueeerd.”

“Die slinger-
beweging van
publiek naar
privaat en vice
versa is er eentje
van alle tijden.”



Heeft het ook te maken met de juiste mensen kunnen vinden?

JORIS VOETS “Als je er niet in slaagt de juiste mensen aan te trekken en die competenties toch vereist zijn om een kerntaak uit te voeren, dan is het begrijpelijk dat publieke organisaties externe partners inschakelen. Maar overheden hebben heel wat te bieden voor mensen die niet louter kiezen voor het geld: de inhoudelijke uitdaging, het imago van de organisatie, bijdragen aan het algemeen belang ...”

Zijn er ook voorbeelden van omgekeerde bewegingen: overheden die weer zelf taken uitvoeren die eerder uitbesteed werden?

DAVID VOS “Die slingerbeweging van publiek naar privaat en vice versa is er eentje van alle tijden. We zien dat zowel private bedrijven als overheden zich doorheen de geschiedenis bezighielden met afvalophaling, openbare netheid, woonzorg ... Uit internationale studies blijkt dat heel wat lokale besturen in de afgelopen jaren weer zelf diensten zijn gaan opnemen. Omdat de verwachte kostenbesparingen of kwaliteitsverbeteringen uitblijven, of door druk van burgerbewegingen of belangenverenigingen, of omdat de dienstverlening toch als kerntaak wordt beschouwd.”

JORIS VOETS “Bij heel wat Vlaamse lokale besturen zien we zo’n slingerbeweging niet snel gebeuren, zeker niet voor kapitaalsintensieve dienstverlening. We zien eerder een toename van samenwerking tussen overheden onderling en tussen overheden en niet-publieke partners, een trend die minstens zo belangrijk is om op te volgen.”

Omgekeerd kan ook!

Leuvens Schepen van ICT Thomas Van Oppens doekte onlangs de intercommunale ICT-dienst HeLics op die Leuven deelde met Hasselt. In de plaats komt een volwaardige directie Digitaal onder de vleugels van Stad Leuven. “We vinden het belangrijk dat ICT een fundamenteel onderdeel blijft van onze organisatie. Niet om zelf software te ontwikkelen, maar vooral om de link te leggen tussen onze inhoudelijke medewerkers en het bedrijf dat bepaalde applicaties maakt. Naast de overname van het HeLics-personeel, hebben we extra mensen aangeworven. We zijn nog altijd op zoek naar extra profielen, wat niet zo evident is want op die markt is het heel druk.

In eerste instantie speelde de kostprijs bij deze inkanteling niet zo’n grote rol, wel het democratische aspect. Want wat er binnen een intercommunale gebeurt, is minder zichtbaar voor een gemeenteraad. We wilden vooral kennis binnenhalen. Consultancy is enorm duur, als we daar toch gebruik van maken, dan zorgen we ervoor dat onze eigen mensen die kennis kunnen overnemen. Zodat we minder moeten uitbesteden en de kosten kunnen drukken.

In de war for talent hebben lokale overheden wel wat te bieden, dat mogen we niet vergeten. Zoals het feit dat men iets voor de gemeenschap kan doen in de plaats van aandeelhouders rijker te maken. De lonen liggen dan wel vaak hoger in de privésector maar overheden kunnen daar een heel sterke troef tegenover zetten: werkbaar werk.”