



IN- EN UITBESTEDEN

ONZE OPDRACHT

De gemeentelijke herindeling staat voor de deur. Voor de nieuwe organisatie bekijken we of we onze taken al dan niet zelf willen uitvoeren. Simpel gezegd hebben we veelal de keuze: gaan we het zelf doen, samen doen of uitbesteden? Daarvoor ontwikkelen we een visie en benoemen we criteria. Belangrijk voor ons zijn daarbij de uitgangspunten uit het herindelingsontwerp en de reisgids in relatie tot welke gemeente we willen (kerngerichte dienstverlenende gemeente) en moeten (wetgeving) zijn.

Voor de meeste gemeentelijke taken hebben Molenwaard en Giessenlanden in het verleden dezelfde keuzes voor in- en uitbesteden

gemaakt. Maar er zijn enkele verschillen, de zogenaamde asynchrone taken. Dat wil zeggen dat deze taken in de ene gemeente nu in huis en bij de andere gemeente buitenshuis worden uitgevoerd. In het kader van onze opdracht gaat het concreet om de volgende taken: WOZ/Belastingen, dit voert Giessenlanden zelf uit en heeft Molenwaard uitbesteed aan het SVHW. Inkoop en VTH voert Molenwaard binnen de eigen organisatie uit en doet voor Giessenlanden respectievelijk het Inkoopbureau Midden Nederland en de Omgevingsdienst ZHZ het werk. Voor deze taken zullen we aan de hand van de visie en criteria per asynchrone taak een voorstel doen hoe we die in de nieuwe gemeente willen uitvoeren: gaan we deze in de eigen organisatie oppakken, in samenwerking of uitbesteden?

Opdracht

Samengevat is onze opdracht:

- A. Ontwikkel een visie op in- en uitbesteden op basis van de uitgangspunten uit het herindelingsontwerp en de reisgids in relatie tot welke gemeente we willen (kerngerichte dienstverlenende gemeente) en moeten (wetgeving) zijn.
- B. Benoem de criteria voor het maken van de keuze voor het in- en uitbestedingsbeleid van de gemeente.
- C. Kom aan de hand van de visie en criteria tot een principevoorstel per asynchrone taak.

Voor onze taken waarbij sprake is van synchrone uitvoering in samenwerkingsverbanden of andere vormen van uitbesteding zijn in het verleden de afwegingen gemaakt welke in ons beeld passen in de door ons ontwikkelde visie.

Om tot een visie te komen heeft de werkgroep zich breed georiënteerd. Naast de input van de werkgroep leden zelf is input opgehaald bij bestuurders, klanten en personeel. De opgestelde visie heeft daarom naar onze mening een breed draagvlak bij alle betrokken partijen.



VISIE

Wij zien twee belangrijke uitgangspunten uit het herindelingsontwerp voor onze visie op in- of uitbesteden:

1. Klantgerichtheid

De rode draad binnen het herindelingsontwerp is het dicht bij de inwoners staan, genoemd als:

- ✓ Het gaat om de inwoners, bedrijven en instellingen, die dichtbij en persoonlijk worden geholpen.
- ✓ Digitaal waar het kan, persoonlijk waar gewenst en dichtbij wanneer het moet.
- ✓ Nabijheid vraagt om bestuurders en ambtenaren die inlevend, herkenbaar en aanspreekbaar zijn en daardoor weten wat er speelt.

2. Kwaliteit

Het streven naar kwaliteit is één van de uitgangspunten waarom gekozen is voor herindeling. Uitgangspunt is dat de organisatie de goede dingen kwaliteitsvol doet tot tevredenheid van (interne en externe) klanten. De kern is daarbij niet zozeer het volgen van de norm maar er juist van kunnen afwijken als de situatie daar om vraagt. Kwaliteit ontstaat ook in het proces: door de wijze waarop we samenwerken met inwoners, bedrijven en instellingen en het steeds motiveren van gemaakte keuzes.

Wat betekenen deze twee uitgangspunten van klantgerichtheid en kwaliteit voor onze visie? Betekent dit dat we de taken zelf zouden moeten oppakken, het zo veel mogelijk aan de markt moeten overlaten of juist samen (in een samenwerkingsverband) met andere gemeenten uitvoeren?

In de nieuwe gemeente staan inwoners en ondernemers centraal. Ook bij de uitvoering van gemeentelijke taken! Om onze inwoners optimaal te kunnen bedienen en de kwaliteit en continuïteit van processen te bewaken is daarom onze visie:

ZELF DOEN, TENZIJ.....

Vanuit de grote waarde die we hechten aan het zijn van een kerngerichte dienstverlenende gemeente is onze visie dat deze kernwaarden het meest geborgd kunnen worden in de eigen organisatie. En wel om de volgende redenen:

- a. Maximale invloed op de wijze van uitvoering
- b. "Couleur locale"; lokale kennis/cultuur
- c. Integraliteit
- d. Betrokkenheid

a: Maximale invloed op wijze van uitvoering

In contact met inwoners, bedrijven en instellingen is het van belang dat taken worden uitgevoerd volgens de waarden van de (nieuwe) gemeente. Op die manier willen we met inwoners en bedrijven optimaal samenwerken en kan ieder zijn of haar rol (leren) kennen en pakken. Met goede afspraken zijn kwaliteit en klantgericht werken ook bij een andere organisatie te borgen. Klantgerichte processen werken echter alleen in een klantgerichte organisatie, een organisatie die de klant centraal stelt. Deze manier van werken dient echt ingebed te zijn in de organisatie en moet passen bij de waarden van de gemeente. Bij een andere organisatie, zeker een gemeenschappelijke regeling met een veelvoud aan deelnemers, is de invloed die uitgeoefend kan worden op de wijze van uitvoering minder.



Door het volledig zelf uitvoeren van taken wordt de grootst mogelijke invloed op de wijze van uitvoering verkregen. De uitvoering van de taken kan doorlopend gemonitord worden op het proces van uitvoering en op kwaliteit.

Daarnaast kun je bij een externe organisatie minder flexibel invloed uitoefenen op inzet van mensen en middelen. Afspraken zullen daarvoor aangepast moeten worden of er zal extra budget beschikbaar gesteld moeten worden. Juist bij een kerngerichte dienstverlenende organisatie wil je gemakkelijk kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen, actuele wensen en goede initiatieven. Dit vraagt wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie. Die is in onze visie makkelijker in de eigen organisatie te organiseren.

b: "Couleur locale"; lokale kennis/cultuur

We willen als gemeente een menselijk gezicht hebben. We willen geen overheid zijn die zich terugtrekt in grote(re) anonieme organisaties. Belangrijk is dat de gemeente tot in de haarvaten van de samenleving zit. Niet om te controleren of te sturen, maar als voelspriet. Voeling wat er in de basis gebeurt in onze samenleving om signalen op te vangen. Dit creëert begrip en draagvlak. De medewerkers moeten als het ware één van hen zijn zodat er geen te grote afstand is tot het karakter van de inwoners.

Door taken in de eigen organisatie uit te voeren zijn medewerkers alleen werkzaam voor de inwoners en bedrijven van onze gemeente. Dit betekent dat medewerkers het grondgebied van de gemeente goed kennen en weten wat er speelt. En ook dat medewerkers de cultuur in de gemeente kennen en herkennen. Medewerkers die voor meerdere gemeenten of opdrachtgevers werken hebben deze lokale kennis en herkenning over het algemeen minder.

c: Integraliteit

Het volledig in eigen beheer uitvoeren van taken betekent dat de integraliteit in beleidsontwikkeling en in de uitvoering van processen in het belang van de dienstverlening aan de klant wordt bevorderd. Immers alles wordt in eigen organisatie behandeld.

Daardoor kan er met korte lijnen worden gewerkt en kunnen we van elkaars netwerk gebruik maken. Maar ook kunnen we elkaars kennis goed benutten om verbindingen te leggen binnen diverse beleidsterreinen. Ook de toegankelijkheid voor de klanten is het meest gewaarborgd als we taken zelf uitvoeren. De klant heeft dan altijd maar te maken met één instantie, onze gemeente. Vanwege de samenhang binnen het volledige proces is het uitbesteden van delen van de uit te voeren taak daarom niet gewenst.

d: Betrokkenheid

Externe of samenwerkende partijen hebben hun eigen bedrijfsdoelen en zij hebben dan ook meer belangen dan het belang van onze organisatie. Een goede partij is zich bewust van onze doelstellingen en zal zoveel mogelijk handelen in lijn met de belangen van onze klanten. Maar daar zijn grenzen aan. Door de uitvoering van taken volledig in eigen beheer te doen, bestaat er maximale betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatiedoelstellingen. Bovendien is bij een groter samenwerkingsverband de tendens om zoveel als mogelijk te uniformeren, omdat men anders niet efficiënt genoeg kan werken. De ruimte voor maatwerk wordt daar minder ervaren. Terwijl wij juist de wil hebben om op onze dienstverlening onderscheidend te zijn. Wij willen daarin ons eigen ding doen en uitblinken.

Wij realiseren ons dat het in eigen beheer uitvoeren van taken ook haalbaar moet zijn. Het waarborgen van kwaliteit en de kostprijs zijn hierbij de van belang zijnde factoren. Er dient voldoende (kwalitatief) personeel beschikbaar te zijn om onze ambities en kernwaarden,



ook op lange termijn, waar te kunnen maken. In het belang van onze inwoners en bedrijven, die een prijs betalen voor de dienstverlening, kan het zelf doen niet tegen elke prijs.

We voeren daarom de gemeentelijke taken in onze eigen organisatie uit, **TENZIJ**:

- a. De organisatie te kwetsbaar is/of kan worden.**
- b. Anderen het aanmerkelijk goedkoper kunnen.**
- c. Innovatiekracht ontbreekt en dat voor die taak belangrijk is.**

a: De organisatie te kwetsbaar is/of kan worden.

Uitbesteden van taken dient plaats te vinden als de taak niet door de organisatie duurzaam kan worden uitgevoerd. Dit kan zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin het geval zijn. Kwalitatief omdat de benodigde kennis in de organisatie niet (voldoende) aanwezig is en kwantitatief omdat er (nog) niet voldoende menskracht (ook achtervang) aanwezig is en dit niet geborgd kan worden.

b: Anderen het aanmerkelijk goedkoper kunnen.

Kwaliteit en dienstverlening mag zijn prijs hebben, maar altijd in verhouding tot acceptabele kosten. We zien het als onze verantwoordelijkheid om, in het belang van onze betalende inwoners en bedrijven, onze bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk te organiseren. Als een externe partij of samenwerkingsverband een taak beduidend goedkoper kan, dan is uitbesteden een optie. Wel zullen in dat geval ook aspecten als klantgerichtheid en kwaliteit in de afweging betrokken moeten worden. Die moeten geborgd zijn.

c: Innovatiekracht ontbreekt en dat voor die taak belangrijk is.

Als innovatieve werkwijzen wenselijk of nodig zijn, denk hierbij bijvoorbeeld aan moderne technieken en veranderende behoeften, en we kunnen dit niet zelf leveren dan gaan we op zoek naar een partij die dit wel kan. Maar ook hierbij geldt dat Klantgerichtheid en Kwaliteit op minimaal hetzelfde peil geleverd moeten worden als in het geval de gemeente de taak zou uitvoeren.

We houden er daarbij rekening mee dat we niet op een nul-situatie starten. De vertreksituatie nemen we mee bij de 1e tenzij "organisatie" (denk aan personele consequenties) en de 2e tenzij "financiën" (denk aan eventuele frictiekosten). Ook zullen we, waar nodig, aandacht besteden aan de regionale context en de eventuele impact op de regio van onze voorstellen. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om een gemeenschappelijke regeling.

VISIE

ZELF DOEN

ADVIES

Vanuit de grote waarde die we hechten aan klantgerichtheid en kwaliteit is onze visie dat deze kernwaarden het meest geborgd zijn in de eigen organisatie.



Tenzij

We voeren daarom de gemeentelijke taken in onze eigen organisatie uit, tenzij:

- De organisatie te kwetsbaar is/ of kan worden.
- Anderen het aanmerkelijk goedkoper kunnen.
- Innovatiekracht ontbreekt en dat voor die taak belangrijk is.



CRITERIA

Uitgaande van voorstaande visie benoemen we voor het maken van een keuze voor het in- en uitbestedingsbeleid van de gemeente de volgende criteria:

✓ Klantgerichtheid.

Er wordt getoetst of voldaan wordt aan de gewenste mate van klantgerichtheid; de taak dicht bij de inwoners organiseren. Hierbij dient het begrip inwoners ruimer geïnterpreteerd te worden, het gaat om de klanten. Naast inwoners zijn dat bedrijven, interne klanten. Het gaat er om dat men zich kan verplaatsen in de klanten, hun wensen en behoeften kent en de activiteiten hierop afstemt. Het gaat o.a. om: tijdigheid, gemak voor de klanten, maatwerk waar nodig.

Te beantwoorden vragen:

- Welke aspecten van klantgerichtheid zijn bij deze taak van belang?
- Kunnen we hier aan voldoen als we het zelf doen: ja/nee met onderbouwing.

✓ Kwaliteit.

Uitgangspunt is dat de organisatie de goede dingen kwaliteitsvol doet tot tevredenheid van (interne en externe) klanten. Het gaat o.a. om: juistheid, zorgvuldigheid, volledigheid, luisteren, meedenken met de klant. Te beantwoorden vragen:

- Welke kwaliteitsnormen hanteren we?
- Kunnen we hieraan voldoen als we het zelf doen: ja/nee met onderbouwing.

✓ Organisatie.

Om te kunnen zorgen voor een kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de taak is de beperking van kwetsbaarheid een noodzakelijke voorwaarde. Voor het proces dient voldoende (kwalitatief) personeel beschikbaar te zijn voor de dagelijkse uitvoering maar ook bij pieken en ziekte. Er dient dus "achtervang" aanwezig te zijn. Denk hierbij ook aan de vraag of de gemeente in staat is de gemeentelijke taak duurzaam zelfstandig uit te voeren.

Te beantwoorden vragen:

- Is er voldoende kwalitatief personeel aanwezig: ja/nee met onderbouwing.
- Is er voldoende "achtervang" aanwezig: ja/nee met onderbouwing.
- Is de gemeente in staat de taak duurzaam zelfstandig uit te voeren: ja/nee met onderbouwing.
- Is er draagvlak bij het personeel voor het voorgestelde?
- Wat zijn de personele consequenties van het voorstel.

✓ Financiën.

De kosten van zelf doen van de taak worden afgezet tegen de kosten van uitbesteden van de taak.

Onder kosten van het 'zelf doen' vallen onder meer: Personeel, apparatuur, huisvesting, materiaal. Onder kosten 'uitbesteding' vallen: kostprijs externen, desintegratiekosten, coördinatiekosten die blijven bij gemeente.

Te beantwoorden vragen:

- Wat zijn de kosten en baten van zelf doen met onderbouwing.
- Wat zijn de kosten en baten als we de taak uitbesteden met onderbouwing.
- Zijn eventuele meerkosten acceptabel: ja/nee met onderbouwing.
- Wat is de inschatting van de consequenties voor de kostprijs van de te verlenen dienst?



✓ Innovatie.

Bekijk of er nieuwe, innovatieve ideeën zijn voor het in- of uitbesteden van de taak.
Denk hierbij bijvoorbeeld aan moderne technieken en veranderende behoeften.

Te beantwoorden vragen:

- Zijn er nieuwe, innovatieve ideeën/veranderende behoeften, ontwikkelingen of veranderde wetgeving voor deze taak: ja/nee met onderbouwing.
- Is er voldoende innovatiekracht aanwezig om in te spelen op toekomstige vernieuwende ontwikkelingen: ja/nee met onderbouwing.

CRITERIA

Gemeentelijke taken



Klantgerichtheid

- Welke aspecten van klantgerichtheid zijn bij deze taak van belang?
- Kunnen we hier aan voldoen als we het zelf doen?

Kwaliteit

- Welke kwaliteitsnormen hanteren we?
- Kunnen we hier aan voldoen als we het zelf doen?

Organisatie

- Is er voldoende kwalitatief personeel aanwezig?
- Is er voldoende "achtervang" aanwezig?
- Is de gemeente in staat de taak duurzaam zelfstandig uit te voeren?
- Is er draagvlak bij het personeel voor het voorgestelde?
- Wat zijn de personele consequenties van het voorstel?

Financiën

- Wat zijn de kosten en baten van zelf doen?
- Wat zijn de kosten en baten als we de taak uitbesteden?
- Zijn eventuele meerkosten acceptabel?
- Wat is de inschatting van de consequenties voor de kostprijs van de te verlenen dienst?

Innovatie

- Zijn er nieuwe, innovatieve ideeën/ veranderende behoeften, ontwikkelingen of veranderde wetgeving?
- Is er voldoende innovatiekracht aanwezig om in te spelen op toekomstige vernieuwende ontwikkelingen?