



Uitbesteden: Geen sinecure

Vakkundige voorbereiding als sleutel tot succes

Uitbesteden is een trend binnen vele organisaties, waarbij (jammer genoeg) kostenbesparing de belangrijkste drijfveer lijkt te zijn. Zowel de praktijk als onderzoek laten helaas zien dat niet alle uitbestedingsprojecten succesvol zijn verlopen. Blijkt het dan toch een utopie te zijn of kan het beter? Het onderschatten van een vakkundige voorbereiding ligt veelal ten grondslag aan de teleurstellingen, na een vaak glorieuze directiebeslissing ten voordele van uitbesteding. De (interne) klant is uiteindelijk de dupe van dit resultaat. Bij uitbesteden gaat het organisatorisch in essentie om het loskoppelen van vele (informele) werkwijzen en het opnieuw werken volgens gestructureerde en formele werkwijzen. Voorwaar een grootse opgave. In dit artikel wordt nader ingegaan op het fenomeen uitbesteden, de aanpak en de voorwaarden voor succes. Het vakkundig regisseren van dit proces is de sleutel tot succes.

Auteur: Jacques J.A.M. Reijnders

Uitbesteden: een strategische keuze

Iedere organisatie zoekt regelmatig naar mogelijkheden om haar marktaandeel te versterken, haar dienstverlening aan (interne) klanten te verbeteren, kosten te verlagen, e.d. Dit geldt zowel voor organisaties in de private als in de publieke sector. De noodzaak om steeds weer opnieuw sneller oplossingen te realiseren, nieuwe technologische middelen te gebruiken, internationale concurrentie en politieke druk te weerstaan, e.d. vormen vaak de aanleiding hiervoor. Tot voor enige decennia werden deze vernieuwingen veelal in eigen huis ontwikkeld en gerealiseerd. De laatste jaren is terecht het besef gegroeid om externe leveranciers (ook wel genoemd 'derden') hiervoor ook in te schakelen. Uitbesteden vraagt echter om een strategische of beleidsbeslissing:

doordacht 'zelf doen of uitbesteden'.

Redenen (voordelen) voor wel of niet uitbesteden kunnen zijn (o.a. Maas en Pleunis, 2006):

- concentratie op kernactiviteiten: focus op strategische primaire processen.
- kostenbesparingen: zoeken naar nieuwe winstbronnen.
- kwaliteits- en/of serviceverbeteringen: specialisatiekracht beter benutten.
- gebrek aan eigen kundigheid, middelen en/of personeel: blijven.
- waarborgen van de continuïteit: wisselingen in het aanbod/werkcapaciteit opvangen.
- grotere flexibiliteit van de organisatie: wisselingen in de vraag/werklast opvangen.
- voorkomen bedrijfsblindheid.

Van Weele (2005) wijst ook op de nadelen van uitbesteden:

- toenemende afhankelijkheid van leveranciers.
- continue bewaking en controle van de relatie met de leveranciers noodzakelijk.
- kans op communicatie- en organisatieproblemen bij het overdragen van werkzaamheden naar de leveranciers.
- kans op 'lekken' van vertrouwelijke informatie.
- afhankelijk van de machtsbalans tussen de partijen: onvermogen om contractueel vastgelegde prestatietoelagen en boetes af te dwingen.
- risico kwijtraken van essentiële strategische kennis.



Figuur 1: Inkoopfasen

Zodra het principebesluit is genomen om tot uitbesteding over te gaan, dient de meest geëigende leverancier gekozen te worden.

Het zijn deze genoemde voor- en nadelen die vooraf zorgvuldig afgewogen dienen te worden om de juiste 'make or buy' beslissing te nemen én om de juiste implementatieaanpak te ontwerpen. Het gaat dus om méér dan kosten alleen! Het ontwikkelen van een zogenaamde 'business case' is hierbij een voorwaarde voor succes. Er kunnen activiteiten (bijv. een freesbewerking van een product, het onderhoud van een het gras van een voetbalveld, het schoonmaken van ramen) uitbesteed worden, maar ook totale (bedrijfs)functies (bijv. alle verspaningsactiviteiten, het complete onderhoud van voetbalvelden, de gehele automatisering). Vooral het laatste komt steeds vaker voor.

Ook de mate van uitbesteding is niet eenduidig. Zo kan een functie volledig worden uitbesteed, gedeeltelijk (dus deels zelf nog uitvoeren) worden uitbesteed, niet worden uitbesteed of in een samenwerking (waarbij de organisatie en de leverancier gezamenlijk de uitvoering regelen).

Vakkundige voorbereiding: een voorwaarde voor succes

Het voorbereiden van een uitbesteding dient vakkundig te geschieden. Het is vergelijkbaar met de stappen die genomen moeten worden tijdens een inkoopproces (zie navolgende figuur). Hierbij is de bepaling van de strategie de eerste en hoogste prioriteit.

Echter, de strategische voorbereiding van de beslissing is cruciaal en voorwaar geen sinecure. Enkele essentiële aandachtspunten hierbij zijn (in prioriteitsvolgorde):

1. zorg dat een grote mate van hoogdringendheid ('sense of urgency') uitgelegd kan worden op beleidsniveau. Hier wordt antwoord gegeven op de vragen 'waarom' tot uitbesteding dient te worden overgaan en 'wat' dient te worden uitbesteed, waarbij een duidelijke relatie naar het organisatiebeleid dient te liggen. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het eerder genoemde overzicht met voor- en nadelen van uitbesteding.

2. draag zorg voor de noodzakelijke medestanders op management-niveau om voldoende draagvlak te hebben om de juiste beslissing te kunnen nemen en een succesvolle implementatie te realiseren.

3. ontwikkel een (met feiten) onderbouwde 'business case' waaruit blijkt dat al dan niet uitbesteden de juiste beslissing is.

4. ontwerp een haalbaar, realistisch en resultaatgericht implementatieplan voor de transitie. Hier dient een duidelijk antwoord te komen op de vraag 'hoe' het uitbestedingsproces zal verlopen (voorbereiding, implementatie en operationele uitvoering).

Een nauwkeurig inzicht in de bestaande situatie (organisatie, business modellen, kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting, procedures, kosten, prestatieresultaten, etc), de onderbouwde motieven voor uitbesteding, de nieuwe gewenste doelstellingen/resultaten na uitbesteding, de risico's voor de eigen organisatie, de voorwaardelijke voorbereidingen, de nieuwe organisatie

(zie dezelfde issues zoals eerder vermeld), contractuele kernvoorwaarden, prijzenstructuur. Met andere woorden: het bepalen van de huidige en de gewenste nieuwe situatie.

Hierbij mag een gedetailleerd inzicht in alle kosten niet ontbreken. Binnen het inkoopvakgebied wordt dit 'TOC, total cost of ownership' genoemd. Het gaat hierbij niet alleen om de kosten die ooit betaald dienen te worden aan de leverancier (factuurwaarde, transactiekosten), maar ook de proceskosten die gemaakt moeten worden ter voorbereiding van de uitbesteding (bijv. opstellen van specificaties, eisenpakket, risico-analyse, aanbestedingsprocedures, opstellen offerte, leveranciersselectie, leveranciersbeoordelingen, opstellen contractdocumenten), na de uitbestedingsbeslissing (bijv. voorbereiding organisatie-, administratie-, procedure-aanpassingen, implementatie, opleidingen, reorganisatie, meerwerk) en na de uitbesteding (bijv. toezicht op leveringen, leveranciersmanagement, contractmanagement, meerwerk, evaluaties) (Reijniers, 2006).

Zodra het principebesluit is genomen om tot uitbesteding over te gaan, dient de meest geëigende leverancier gekozen te worden. Natuurlijk zullen hiervoor als basis de eerder besproken eisen van levering worden gebruikt, maar ook een vakkundige leveranciersselectie. Hierbij gaat het niet alleen om de mate waarin de leverancier kan voldoen aan de beschreven specificaties en beoogde resultaten, maar ook om de mate waarin deze het transitieproces (de overgang van de bestaande 'in-huis-werkwijze' naar de 'uit-huis-bij-de-leverancier-werkwijze' kan realiseren). Een belofte van de leverancier is niet voldoende, bewezen transitiekennis en -ervaring zijn cruciaal. Uit onderzoek blijkt dat hier een groot afbreukrisico ligt. Onderstaand zijn enkele voorbeelden genoemd van praktische problemen bij uitbestedingen, ontleend aan Reijniers (2005).

Uit de praktijk blijkt dat vaak te weinig aandacht wordt besteed aan een aantal belangrijke aspecten tijdens de voorbereiding van uitbestedingen die uiteindelijk tijdens de implementatie en uitvoering vaak naar boven komen (dus te laat!). Enkele voorbeelden zijn:

- overdracht van personeel (rechtspositie, OR, vakbonden, kwaliteit medewerkers, gedeeltelijke overname).
- herinzet personeel indien contract om welke reden dan ook wordt beëindigd.
- toekomstige pensioenzaken.
- BTW-implicaties (bijv. compensatiefonds).

- aanbestedingsrichtlijnen bij mantelcontracten voor een langere periode of verlenging.
- ontvlechtingprocedures bij contractbeëindiging.
- adequate serviceniveaus (bestaande situatie en gewenste nieuwe), alsmede impact serviceniveaus op veranderingen in omvang, aard en inhoud van het uitbestede werk/activiteiten in de toekomst.
- contractmanagement en kwaliteitsinspecties tijdens operaties.
- beschrijving van werkwijze bij wijzigingen en meerwerk.
- als organisatie ook op de hoogte blijven van de aard en inhoud van de uitbestede werkzaamheden.

Realisatie van de uitbesteding: het implementatieproces

Zoals reeds eerder is aangegeven, vormt een vakkundige implementatie (lees: overgang van het werk naar de leverancier) een andere voorwaarde voor een succesvolle uitbesteding. Professioneel projectmanagement (Reijniers, 2004) is hiervoor een geëigend management instrument. Het managen van weerstanden bijvoorbeeld is hierbij

Uitbesteden is een complex proces, waarbij vele verschillende participanten betrokken zijn. De impact op de prestaties van de gehele organisatie zijn groot en dus is aandacht op strategisch/ beleidsniveau noodzakelijk.

Aandachtspunten voor succesvolle transitieprojecten bij uitbesteden

Voor de verschillende projectfasen/thema's zoals in eerder vermelde figuur zijn weergegeven

Oprichting en doelformulering

- helderheid over feitelijke opdrachtgever
- 'champion' met zichtbare besluitkracht
- commitment over doel en aanpak project
- risicoanalyse en haalbaarheidstoets
- projectdoelstellingen in lijn met ondernemingsstrategie en –doelen
- einddoel ondubbelzinnig omschreven
- duidelijke afbakening projectbegrenzings
- tussentijdse resultaten/mijlpalen gericht op einddoel gedefinieerd
- kwantificeerbare meetpunten geformuleerd
- communicatie door executive management

Planning

- minimaal twee planningsniveaus
- mijlpalenplan weergevende wat te bereiken
- activiteitenplan weergevende hoe te bereiken
- creativiteit bij het plannen benut
- grondige voorbereiding
- realistische en haalbare planning in de tijd
- risicomanagement verankerd in de planning

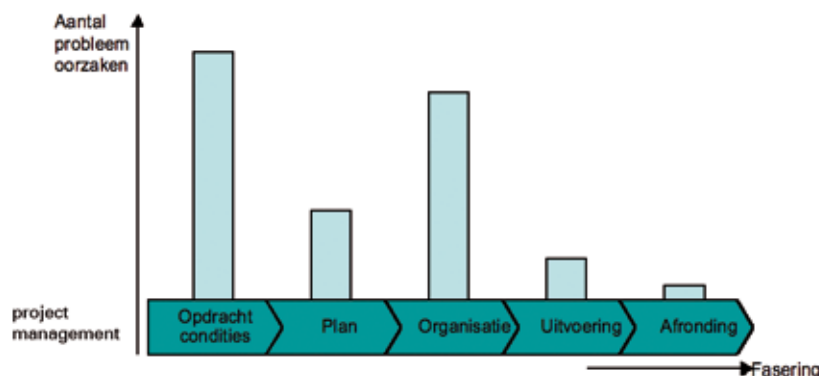
Organisatie

- verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd in verantwoordelijkheidschema
- projectorganisatie origineel en praktisch ingericht
- commitment ten aanzien financiële en personele middelen
- projectdraaiboek samengesteld
- adequate overleg- en communicatiestructuur georganiseerd
- doel- en werkafspraken 'contractueel' vastgelegd en gecommitteerd
- 'kick-off' bijeenkomst met alle betrokkenen

Beheer en operationalisering

- plannen en voortgangsrapportages geïntegreerd
- stringente bewaking van veranderingen in plan
- betrokkenheid velen geactiveerd door voortgangsrapportages en voorlichting
- organisatie-ontwikkeling uitgevoerd
- vroegtijdig 'bottlenecks' gesignaleerd
- na afloop het project grondig geëvalueerd
- 'nazorg' uitgevoerd na afronding project

Bron: Reijniers



Figuur 2: Projectfasering

essentieel, aangezien voor vele medewerkers behoorlijke veranderingen zullen optreden (die niet altijd als 'prettig' worden ervaren). Een aantal manieren om weerstanden om te buigen zijn: actieve betrokkenheid participanten in het proces. verschaffen van complete informatie. veranderingen 'stuurbaar' maken. persoonlijke begeleiding en training betrokkenen. steun en beloning voor verrichte inspanningen. openbaar maken van de weerstanden. zorgen dat er geen 'verliezers' in de organisatie zitten.

Het onderstaande model geeft aan in welke fase van een project de meeste valkuilen voorkomen bij de implementatie.

Hiernaast is een checklist weergegeven die in de verschillende fase van het project kan helpen bij het voorkomen van valkuilen tijdens de implementatie.

Tenslotte

Uitbesteden is een complex proces, waarbij vele verschillende participanten betrokken zijn. De impact op de prestaties van de gehele organisatie zijn groot en dus is aandacht op strategisch/ beleidsniveau noodzakelijk. De breuk met de bestaande werkwijzen vraagt om loslaten en vervolgens kunnen vertrouwen op de leverancier die het werk overneemt. Een gedegen voorbereiding is een succesbepalende voorwaarde. Voor analyses, samenwerking met vele betrokkenen, ontwikkelen van toekomstige werkwijzen en prestatiegrootheden, leveranciersselectie, implementatie van de transitie, etc is vakmanschap op vele terreinen nodig. Om van belangentegenstellingen nog maar niet te

Een onafhankelijk en vakkundig 'regisseur' kan hierbij een belangrijke resultaatgerichte rol voor het management vervullen.

spreken. Afwegingen maken om tot een gewogen optimaal eindresultaat te komen. Dit lijkt niet voor iedereen weggelegd. Een onafhankelijk en vakkundig 'regisseur' kan hierbij een belangrijke resultaatgerichte rol voor het management vervullen. Niemand is namelijk gebaat met juridische procedure met advocaten tussen klant en leveranciers, indien een overeengekomen uitbestedingscontract niet leidt tot het gewenste resultaat. Want dan wordt de rekening niet betaald!

Literatuur

- Maas, G.W.A. en J.W. Pleunis, Facility Management, Kluwer, 2006
- Reijniers, J.J.A.M., Meer succes door projectmanagement, Inkoop & Logistiek, oktober, nr. 10, 2004, p. 46-49
- Reijniers, J.J.A.M., Waarom wordt de factuur niet betaald?, lezing PON-congres, 2005
- Reijniers, J.J.A.M., Luctor et Emergo. Het (ont)worstelen binnen inkoop, oratie, 2006
- Weele, A.J. van, Inkoop in strategisch perspectief, Kluwer, 2005

* Prof.dr.ing. Jacques J.A.M. Reijniers MBA is directievoorzitter van Het NIC B.V. en tevens hoogleraar inkoopmanagement aan Nyenrode Business Universiteit.

