

# ‘Een echt partnerschap is de beste manier om succesvol te zijn in outsourcing’

Bij het uitbesteden van bedrijfsprocessen worden vaak dezelfde fouten gemaakt.

Belangrijkste misser: kostenbesparing op korte termijn prevaleren boven winst op de lange termijn.

TEKST NICO VAN DIJK

Prof. dr. Ir. Andrzej Hajdasinski ziet het vaak gebeuren: outsourcen om de verkeerde redenen, met de verkeerde verwachtingen en een verkeerde planning. De deeltijd-hoogleraar aan de Business Universiteit Nyenrode doet onderzoek naar transformatieprocessen binnen bedrijven in relatie tot outsourcing. “Transformatie van bedrijven vraagt om outsourcing, maar omgekeerd vraagt ook outsourcing om verandering van bedrijven”, legt de professor uit. Als een bedrijf gaat uitbesteden, heeft dat voor alle afdelingen

## ‘Waarom moet ik outsourcen, wat moet ik outsourcen, wanneer, met wie en met welke middelen’

gevolgen, van HRM tot ICT en accountancy. Hajdasinski houdt zich als wetenschapper bezig met het modelleren van alle stappen in het outsourcingstraject. Bij veel bedrijven, en de hoogleraar rekent daar voor het gemak de overheid ook toe, wordt gedacht ‘iedereen sourcet out, dus ik moet dat ook doen’. Een volkomen verkeerd uitgangspunt. “Ik vraag altijd naar de 5 W’s: waarom moet ik outsourcen, wat moet ik outsourcen, wanneer, met wie en met welke middelen. Als je die vijf vragen niet stelt, ben je verkeerd bezig. Heel vaak denken organisaties dat outsourcing een wondermiddel is voor alle problemen, maar dat is niet zo.” Of outsourcing verstandig is, hangt ook af van de vraag welke vorm van outsourcing een bedrijf kiest. “Is het alleen om de kosten te verlagen of moet ook de kwaliteit omhoog? Als puntje bij paaltje komt, gaat het altijd om de centen. Dat kan op korte termijn in formatie-eenheden, loonkosten of ICT-kosten zijn. Maar als je op een slimme manier outsourcet, kan het leiden tot grotere resultaten op de lange termijn.” Maar dan moeten organisaties wel heel scherp in de gaten houden wat de toegevoegde waarde van uitbesteding is. Het is de van oorsprong Poolse hoogleraar opgevallen dat binnen Europa, Belgische bedrijven bij het outsourcen van productieprocessen de langetermijnvisie beter in de gaten houden dan Nederlandse bedrijven. “Nederlanders zijn enorm controlerend en strikt, maar ze gaan wel weer uit van afspraak is afspraak. Belgen volgen de lijfspreuk van Stalin: vertrouwen is goed, controle is beter. Belgen hebben daarom bij outsourcingprojecten altijd gemengde teams waarin een Belg zit.”

### JUNK

Eén van de mogelijkheden om via outsourcing waarde toe te voegen is via Document Process Outsourcing (DPO) dat de stortvloed aan informatie binnen organisaties in goede banen kan leiden. Bij DPO draait alles om de juiste informatie op de juiste tijd bij de juiste persoon te krijgen. “Als je ’s ochtends je mailbox opent, zitten daar 25 mails in waarvan er maar 2 à 3 echt belangrijk zijn. De rest is informatief. Tegelijkertijd

### Klinkende munt

Overheden die willen uitbesteden, hopen kosten te besparen en de dienstverlening te verbeteren. Outsourcing overheden krijgen echter te maken met wat Hajdasinski de ‘wurgende’ Europese aanbestedingsregels noemt. “Er worden rigide richtlijnen uitgezet.” De adviseurs die de outsourcingstrategieën begeleiden, moeten zich aan die regels conformeren en het project zo kneden dat het daaraan voldoet. Elk outsourcingproject is een compromis. “Ik kan wetenschappelijk aantonen dat dat niet de beste methode is. De Amerikanen zijn daarin veel verder. Voor hen geldt maar één credo: bewijs me dat het klinkende munt oplevert. Europese aanbestedingsprojecten kijken teveel naar de voordelen op korte termijn. Maar op de langere termijn vallen veel meer voordelen te halen.”



ontstaat op andere plaatsen een informatiekort, doordat informatie niet op tijd bij de juiste persoon terechtkomt. Als je het systeem zo intelligent maakt, dat het de informatiestroom goed organiseert, kun je tot tachtig procent van de tijd van de medewerkers besparen.” Hajdasinski kent traditionele printerbedrijven die hun afnemers geen printers meer leveren, maar de informatie die ze nodig hebben uitgeprint aanleveren via een service center. “Bij de printerleveranciers verandert de informatielogistiek hun hele businessmodel. En als klant krijg je gegarandeerd de informatie die je nodig hebt.”

### INNOVATIE

Goede outsourcing kan ook leiden tot meer innovatie. “Het outsourcen van innovatie is één van de dingen die je prima in Nederland zelf zou kunnen doen. We bedenken hier fantastische dingen, maar we kunnen of willen ze niet implementeren. Maar dan moet je wel een nieuwe generatie wetenschappers opleiden. We komen nu 30.000 ingenieurs tekort.”

### TOEWIJDING

Organisaties die aan de slag gaan met outsourcing, krijgen intern vaak te maken met weerstand van zowel werknemers, die wellicht een onzekere toekomst tegemoet gaan, als van het midden- en hogere kader, dat z’n invloed ziet krimpen. “Outsourcing komt meestal van de CEO of CFO, niet van de directeur ICT. Die vindt het niet leuk dat z’n afdeling kleiner wordt.” Hajdasinski benadrukt het belang van toegewijde medewerkers voor een bedrijf. “Vaak worden mensen niet bij de transformatie van het bedrijf betrokken. Je moet mensen kansen bieden en ze betrekken bij het project. De allergrootste toegevoegde waarde is mensen te laten denken dat ze het zelf hebben bedacht. Leg uit dat het je gaat om het creëren van nieuwe kansen. Mensen hebben meer begrip voor de situatie als je het op een menselijke manier uitlegt. We zouden minder problemen hebben gehad bij de post als de mensen eerder betrokken waren geweest. Aan elk outsourcingstraject kleef een HRM-aspect waaraan weer heel veel sociale aspecten zitten.” Hajdasinski ziet outsourcingprojecten ook de mist in

gaan doordat de verwachtingen te hoog gespannen zijn en suppliers te graag de deal willen binnenhalen. “Aan outsourcing zitten heel veel juridische implicaties. Een deal moet transparant en meetbaar zijn. Een echt partnerschap is de beste manier om succesvol te zijn in outsourcing. Dat is wetenschappelijk bewezen.”

### Do's en don'ts facility management

Zonder facility management geen operationeel bedrijf. Een organisatie draait pas soepel als het gebouwenbeheer, de parkeervoorziening, de catering, de telecommunicatie, logistiek en interne dienstverlening geregeld zijn. Wat zijn de aandachtspunten bij het outsourcen hiervan? Enkele tips:

1. Binnen de eigen organisatie wordt de norm bepaald waaraan de facilitaire dienstverlener moet voldoen. Een adviesbureau zal wat betreft catering een heel andere norm stellen dan een zorginstelling. En een financiële dienstverlener zal op zijn beurt andere eisen stellen aan beveiliging dan een schildersbedrijf.
2. De facilitaire operatie kan worden uitbesteed, maar de regie erachter eigenlijk nooit. Wie zelf de regie houdt over de facilitaire dienstverlener, kan zelf de kwaliteit van de dienstverlener meten en sturen.
3. Overweeg samenwerking met meerdere facilitaire dienstverleners. Een schoonmaakbedrijf kan geen verantwoordelijkheid dragen over het wagenparkbeheer, een beveiliging heeft geen kaas gegeten van call center-operaties. Schaalgrootte is in feite niet aan de orde. Het gaat om allerlei verschillende disciplines.
4. Bij een structuur van meerdere toeleveranciers en veel interne klanten is het gebruik van een geautomatiseerd systeem essentieel. Er zijn tal van webbased oplossingen beschikbaar, die de toeleveranciers niet onnodig op hoge kosten jaren, terwijl daarbij ook de kosten van de opdrachtgever tot een minimum beperkt blijven.

TEKST HUGO SCHRAMMEYER

**ISS**

**Denkt u dat het kan?**

Dat u de zorg voor facilitaire diensten compleet uit handen wordt genomen? En dat u zich helemaal kunt richten op uw kernactiviteiten? Dat de facilitaire professionals die u nodig hebt meteen inzetbaar zijn, maar dat er ook juist een goede aansturing is? Facilitair management met oog voor synergie, flexibiliteit en efficiëntie? **Dan denkt u ISS.**

[www.nl.issworld.com](http://www.nl.issworld.com)

**ISS** - A WORLD OF SERVICE

**Bark Verpakkingen BV**

**Packaging Management  
From an  
Outsourcing Perspective**

Coldenhovenseweg 79 - 6961 EC Eerbeek - Postbus 108 - 6960 AC Eerbeek - Tel: +31 (0)313- 67 95 30  
Fax: +31 (0)313- 67 95 31 - E-mail: [bark@bark-verpakkingen.com](mailto:bark@bark-verpakkingen.com) - Internet: [www.bark-verpakkingen.com](http://www.bark-verpakkingen.com)