

Bestaat er een ideaal outsourcingtraject?

Jurgen Schut

In de ideale situatie begint een outsourcingtraject met een strategisch besluit tot uitbesteding, waarbij de doelstellingen expliciet gemaakt worden. In de praktijk gaat het echter vaak mis. Volgens Jurgen Schut komt dat omdat de complexiteit van uitbesteding vaak wordt onderschat. Hij zet de 'klassieke' fouten op een rijtje en geeft tips voor het optimaliseren van het outsourcingtraject.

Bestaat er een ideaal outsourcingtraject? Ja, in opzet bestaat er een ideaal outsourcingtraject. Vooraf kun je goed bedenken welke elementen van belang zijn voor het realiseren van een succesvolle uitbesteding: de businesscase, het ontwerpen van een effectief governance model, het inrichten van servicemanagement op tactisch en operationeel niveau, het realiseren van een model voor prestatiesturing en -meting, het definiëren van een risicomodel en het periodiek toetsen van de ontwikkeling van risico's. En wel heel erg basaal: een effectieve programmaorganisatie met specifieke aandacht voor verander- en transitie management is essentieel.

Strategisch besluit

Het begint echter bij de beslissing. Maar al te vaak wordt uitbesteding gezien als een tactisch vraagstuk: we willen onze kosten variabiliseren, we willen een IT-probleem opgelost krijgen en we willen snel voldoen aan veranderende wet- en regelgeving. Allemaal voorbeelden van tactische besluiten die maar zelden leiden tot een succesvolle uitbesteding. Uitbesteding is een strategisch besluit omdat het succes van de organisatie op lange termijn wordt beïnvloed en ook een fundamentele verandering is van de werking van de organisatie.

Bij het besluit tot uitbesteding is het dus van belang expliciet te maken wat de te bereiken doelen zijn. Reden nummer 1 in alle onderzoeken is de verlaging en flexibilisering van



E-mail: jurgen.schut@seederdeboer.nl

Drs. Jurgen Schut RA is partner bij Seeder De Boer en is adviseur op het vlak van besturing, planning & control, organisatieontwerp en organisatieverandering. Hij heeft specifieke ervaring met het realiseren van shared services, het uitbesteden van processen en het integreren van organisaties in het kader van fusies en overnames.

kosten. Er moet echter meer zijn om een complexe keuze als outsourcing te verantwoorden. Aspecten kunnen bijvoorbeeld zijn het verlagen van de time to market door gebruik te maken van de extra innovatiekracht van de partner en het verbeteren van de backoffice zodat investeringen in nieuwe markten sneller en eenvoudiger zijn. Een andere zeer

belangrijke factor is de besteding van managementaandacht. In de huidige markten is het van belang de aandacht te besteden aan die processen waar je echt toegevoegde waarde mee realiseert.

De strategische afweging moet concreet gemaakt worden in de businesscase. Allereerst voor besluitvorming, maar ook voor communicatie naar medewerkers en andere belanghebbenden. Bovenal is het een belangrijk instrument om de realisatie van de strategische doelstellingen te volgen.



Figuur 1. De strategische afweging.

b

Waarom gaat het zo vaak mis?

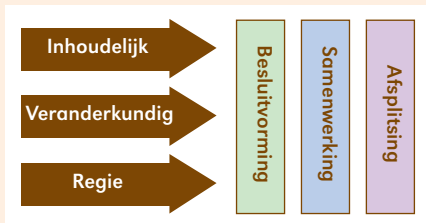
We weten hoe het ideale proces eruitziet. Het gaat echter vaak mis. Waar ligt dat aan? De complexiteit van uitbesteding wordt vaak onderschat. Het is net als soep maken: het lijkt zo eenvoudig, maar er is een groot aantal factoren die de uiteindelijke smaak bepalen. De kok weet precies hoe hij zijn soep moet maken, wat de smaak moet zijn, hoe hoog het vuur moet staan en welke ingrediënten er op welk moment aan toegevoegd moeten worden. Net als iedere kok kent iedere organisatie een eigen succesformule, een eigen recept. Het uitbesteden van een deel van het recept vraagt vooral veel van de eigen organisatie. Tot voor kort deed je alles zelf en nu komt er een ander bij. In dit proces wordt vaak een aantal 'klassieke' fouten gemaakt:

- *Onderschatten van de cultuurverschillen.* De nationale cultuurverschillen springen natuurlijk in het oog. De verschillen tussen bedrijfsculturen zijn vaak ook erg groot. Het vraagt aandacht, betrokkenheid en tijd om hier effectief mee om te gaan.
- *Te veel bezig zijn met de formele kant.* Er gaat vaak te veel aandacht uit naar de juridische afspraken, de financiële afrekening en de escalatiemechanismen. Vaak is de aandacht voor de inhoudelijke complexiteit van hetgeen uitbesteed wordt beperkt.
- *Benodigde kennis is onvoldoende aanwezig.* Het is het vak van de dienstverlener om processen over te nemen. Voor de organisatie die uitbesteedt is het een incidentele complexe verandering. Door het grote verschil in ervaring kan er snel een onevenwichtige relatie ontstaan in het proces.
- *Niet weten wat je uitbesteedt.* Veel organisaties hebben te weinig inzicht in hun organisatie om te weten waarmee ze hun toegevoegde waarde creëren. Onbedoeld kan hierdoor een belangrijke waarde terechtkomen bij een ander. Gevolg: een afbreuk van de succesformule. Ook kan het zeer risicovol zijn als de partner zowel de input als de output van het proces kan beïnvloeden.
- *Beste jongetje van de klas wordt gestraft.* Complexe uitbestedingen raken vaak meerdere afdelingen. Juist degenen die een bepaald proces goed georganiseerd hebben, hebben vaak het minst te winnen bij uitbesteding. Ga ze niet straffen door ze te dwingen om mee te doen, maar geef ze een leidende rol om voor de hele organisatie te komen tot een optimale oplossing.
- *Aandacht gaat te veel uit naar transitie.* Tijdens de transitie moeten alle zeilen worden bijgezet. Aan het einde van de transitie breekt echter een cruciale fase aan, de echte verandering. Mensen moeten anders gaan werken en denken. Al tijdens de transitie moet dit besef groeien. Hier nemen weinig organisaties tijd voor.
- *Voor een dubbeltje op de eerste rang.* Natuurlijk zijn kosten belangrijk. Een eenzijdige gerichtheid op dit aspect haalt echter alle ruimte uit de relatie. Irritatie, beperkte innovatie en lage kwaliteitsbeleving zijn al snel aan de orde.

Wat nu?

Richt het proces op verschillende niveaus in. Uitbesteding is niet alleen een kwestie van een inhoudelijk goed proces uitvoeren, aan de normen voldoen en een effectieve projectorganisatie uitvoeren. Het is van belang het proces langs verschillende dimensies te sturen op het niveau van de inhoud en de verandering. Daarnaast is een sterke regie-functie essentieel. De complexiteit is dat rationeel verschillende belangen en emotioneel verschillende gevoelens een plek moeten krijgen in het proces. Samenwerking zoeken met de partner terwijl een deel van de organisatie afgesplitst moet worden. Vertrouwen geven aan de eventuele partner terwijl de onderhandelingen nog lopen.

En probeer je partner echt te begrijpen. Waar verdient die zijn geld mee, wat wil die met ons als klant, wat vindt die belangrijk, wat is het recept van mijn partner?



Figuur 2. Werkmodel voor outsourcing.

Wat betekent dit voor de auditor?

Ook voor de auditor betekent dit iets. Vanzelfsprekend is een SAS 70-verklaring van belang en dit geldt ook voor een stevige review op de IT-risico's van het uitbestedingsproces. Er speelt echter meer in de wereld van uitbesteding. Om meer van toegevoegde waarde te zijn vraagt dit op onderdelen om een ontwikkeling van toetsingskaders om bijvoorbeeld de kwaliteit van samenwerking te beoordelen. Aan de andere kant is het goed de grenzen van het eigen vakgebied goed te bewaken. Niet in alles kan een auditor normatieve uitspraken doen. In deze gevallen: signaleer de vraagstukken in het proces van uw klant en laat uw klant vooral even nadenken en stimuleer uw klant om andere perspectieven te laten zien in het vraagstuk. Soms is even stilstaan waardevoller dan in volle vaart vooruit.