

Uitbesteding, van strategie tot organisatorische werkelijkheid

Drs. J. de Bruijn

Ontleend aan het boek „Uitbesteding”, Samsom bv, 1999.

1.	Inleiding	F3010- 1
2.	Uitbesteden	F3010- 3
2.1.	Soorten uitbestede werkzaamheden	F3010- 4
2.2.	Voorbeeldbedrijf: Heating Systems	F3010- 5
3.	Organisatiestrategie	F3010- 7
3.1.	Strategievorming	F3010- 7
3.2.	Overwegingen bij uitbesteden	F3010-11
3.3.	Nadelen van uitbesteden	F3010-15
4.	Organisatorische aspecten van uitbesteden	F3010-18
4.1.	Interne voorbereiding van uitbesteden	F3010-19
4.2.	Voorstel tot uitbesteden	F3010-19
4.3.	Het besluitvormingsproces	F3010-22
4.4.	Organisatorische gevolgen	F3010-24
5.	Vormen van uitbesteden	F3010-26
5.1.	Verzelfstandiging van diensten	F3010-27
5.2.	Main contracting	F3010-27
5.3.	Co sourcing	F3010-28
5.4.	Dual sourcing	F3010-29
5.5.	Main supplier	F3010-29
6.	Samenvatting	F3010-30
7.	Literatuur	F3010-31

1. Inleiding

Uitbesteden is de laatste jaren een belangrijk onderwerp in de bedrijfskundige literatuur en praktijk geworden. Aanvankelijk was uitbesteden erop gericht om bepaalde activiteiten, uit kostenoverwegingen, al dan niet tijdelijk door derden te laten uitvoeren. Tegenwoordig kan uitbesteden voor een organisatie veel meer betekenen, zeker nu algemeen wordt geaccepteerd dat organisaties nu eenmaal niet op alle (of veel) gebieden deskundig kunnen zijn en dat

sommige organisaties op bepaalde, gespecialiseerde terreinen deskundiger zijn dan andere.

De roep om terug te gaan naar de kernactiviteiten blijft aanhouden en daarmee de behoefte om gebruik te gaan maken van andermans deskundigheden. Langzamerhand is uitbesteden, ook wel „outsourcing” genoemd, een „tool of management” geworden en daarmee geïntegreerd in het management denken over de uitvoering van organisatieprocessen.

Het is nodig om een kader aan te geven met behulp waarvan het fenomeen uitbesteden en de wijze waarop dit wordt gerealiseerd kan worden beoordeeld. Er moet immers redelijke zekerheid bestaan dat de in te schakelen derden aan hun verplichtingen over de afgesproken dienstverlening kunnen voldoen. Bij uitbesteden is het noodzakelijk om vooraf een grondige analyse uit te voeren. Als dat niet gebeurt leidt uitbesteden nogal eens tot teleurstellingen en daarmee tot ingrijpende organisatorische problemen en hogere kosten dan vooraf was verwacht en gewenst.

Inmiddels zijn veel meer werkzaamheden dan alleen de technische activiteiten bij uitbesteden betrokken. Er zijn, als het goed is, op het hoogste niveau in een organisatie regels vastgesteld die moeten worden gevolgd, vóór en tijdens een uitbesteding. Bij de uitbesteding van technische activiteiten is het de technische manager die in belangrijke mate aan de uitbestedingsprocessen sturing geeft. Kennis van de procesmatige kant van het uitbestedingsproces is van belang. Vanwege de toegenomen complexiteit van de technische werkzaamheden is ook inhoudelijke kennis steeds vaker onontbeerlijk. De technisch manager zal daarom bij een uitbesteding steeds vaker bij een interne of externe materie-deskundige aan moeten kloppen.

In dit artikel komen belangrijke elementen van uitbesteding aan de orde. In hoofdstuk 2 wordt stilgestaan bij de huidige stand van zaken met betrekking tot uitbesteden en bij de relatie tussen technische taken en uitbesteding. Als voorbeeldorganisatie wordt Heating Systems gebruikt. Deze organisatie zal regelmatig ter toelichting ten tonele worden gevoerd.

De organisatiestrategie en de plaats die uitbesteden daarbij inneemt worden in hoofdstuk 3 besproken. Ook wordt in dit hoofdstuk uitgebreid stilgestaan bij mogelijke aanleidingen die, al dan niet legitiem, kunnen bestaan om tot uitbesteden over te gaan, inclusief de voor- en nadelen ervan.

In hoofdstuk 4 komen de voorbereidende stappen om tot effectief uitbesteden te geraken, aan de orde. De interne afwegingen om tot

uitbesteding over te gaan, het proces van besluitvorming en de mogelijke organisatorische gevolgen van de keuze zijn enkele voorbeelden van de zaken die worden besproken.

Omdat uitbesteding een dynamisch begrip is gaat het tot slot in hoofdstuk 5 over enkele moderne vormen van uitbesteding en de verwachtingen die ten aanzien van het gebruik van elk van deze vormen voor de nabije toekomst bestaan. Zo veel mogelijk wordt een en ander toegespitst op de technische taken en het daarbij behorende management.

2. Uitbesteden

In dit artikel wordt het begrip uitbesteden als volgt omschreven: „het laten uitvoeren van activiteiten door een andere organisatie, bijvoorbeeld door het overdragen van activiteiten of door het inhuren van externe deskundigen voor specifieke projecten/activiteiten”. Het werken met tijdelijk personeel, zoals uitzendkrachten, wordt niet tot uitbesteden gerekend.

Uitbesteden is een belangrijk instrument in de handen van het management van organisaties. Bij iedere beslissing kan het management zich afvragen:

- Doen we het zelf?
- Laten we het doen?
- Doen we het samen?

Uitbesteden heeft enerzijds intern invloed op het gedrag van de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor deze uitbestede activiteiten, anderzijds biedt uitbesteden ook bestaansrecht aan organisaties die zich toeleggen op het uitsluitend verlenen van deze diensten (leveranciers).

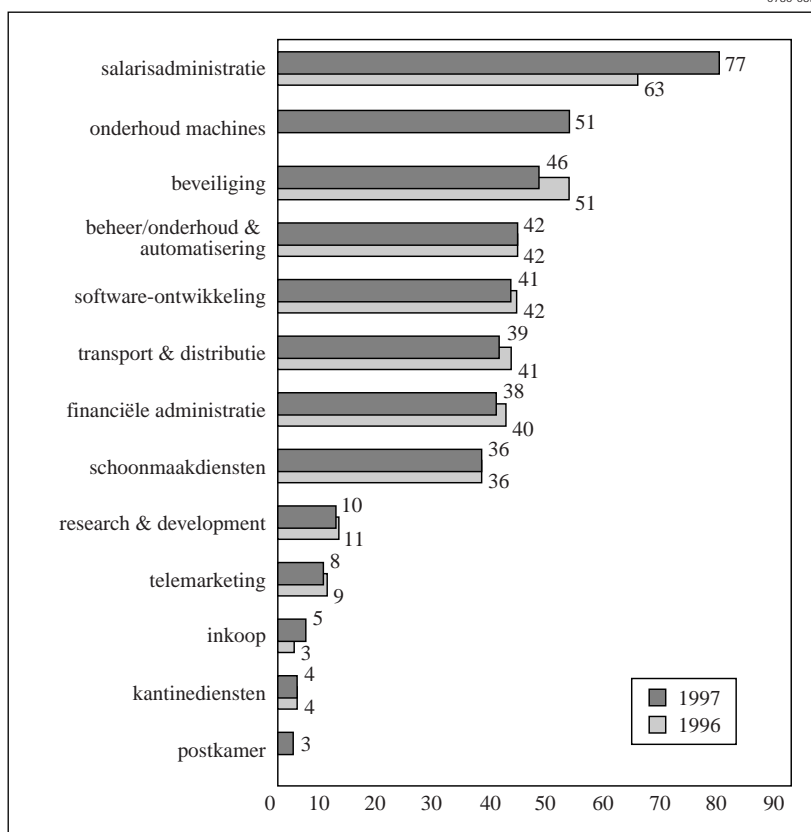
De meest volledige vorm van uitbesteden wordt bij de zogenaamde tussenpersonen gevonden. Deze maken gebruik van hun kennis en inzicht van de aanbod- en vraagzijde van een markt en brengen daarmee de vragers en aanbieders van bepaalde producten en/of diensten bij elkaar. De tussenpersoon zelf heeft geen inkoop-, productie- en verkoopfunctionarissen in dienst. Hij besteedt al deze functies uit aan derden.

In de literatuur wordt deze situatie wel de „Verlag vorm” genoemd, ontleend aan de bedrijfstak van de uitgeverijen. Hierin is het immers de uitgever die als tussenpersoon fungeert tussen de auteurs en de boekhandel zonder zelf over productiefaciliteiten te beschikken.

2.1. Soorten uitbestede werkzaamheden

De publicatie van Aarts, „Trends in uitbesteding” (1997) geeft een bruikbare opsomming van de thans meest voorkomende soorten van uitbesteding (zie figuur 1).

De salarisadministratie blijkt verreweg het meest te worden uitbesteed. Direct daarna volgen in percentages een aantal ondersteunende diensten. Ongeveer de helft van de organisaties (zowel profit als non-profit) besteedt het onderhoud aan machines en beveiliging uit. Ongeveer vier op de tien organisaties geeft aan het beheer en onderhoud van automatisering, transport, distributie en schoonmaakdiensten niet meer in eigen beheer uit te voeren. Daarnaast zijn ook activiteiten op het gebied van kantinediensten en postkamer uitbesteed.



Figuur 1. Mate van uitbesteding van werkzaamheden, uitgedrukt in percentages.

Uit figuur 1 blijkt ook dat de uitbestedingen in 1997 in aantal ongeveer gelijk zijn gebleven aan die in het jaar daarvoor. Het gaat bij deze kwantitatieve gegevens in zijn aard nog steeds over „traditionele” ondersteunende diensten. De wat meer strategische activiteiten worden wel uitbesteed, maar in veel mindere mate.

Het is niet eenvoudig activiteiten die jarenlang door de organisatie zelf zijn uitgevoerd plotseling door anderen te laten uitvoeren. Het vereist als eerste een omslag in het denken van het management en vervolgens een wijziging van interne organisatorische verhoudingen. Toch wordt in de literatuur nog steeds aangegeven dat uitbesteden toeneemt en zal blijven toenemen. Ook strategische onderdelen van het organisatorische gebeuren zullen niet aan uitbesteden ontkomen. Het is echter waarschijnlijk dat dergelijke vormen van strategisch uitbesteden, als ze al voorkomen, nog in de kinderschoenen staan. In technisch management wordt bij strategische uitbesteding gedacht aan bijvoorbeeld het uitbesteden van de planning en het management van het gebouwonderhoud. De verwachting is dat als steeds meer taken worden uitbesteed en uitbesteden daarmee als het ware een „management tool” wordt, ook het strategisch uitbesteden zal toenemen. Misschien nog wat schoorvoetend, maar onontkoombaar.

2.2. Voorbeeldbedrijf: Heating Systems

De bedoeling van dit artikel is om een uitwerking van uitbesteden te geven die direct aan de praktijk is ontleend. Om dit mogelijk te maken, zonder een veelvoud aan verschillende organisaties te introduceren, is een voorbeeldorganisatie „Heating Systems” ontwikkeld die wordt gebruikt om de theoretische verhandelingen praktisch te verduidelijken.

Heating Systems

Heating Systems is een vooraanstaande productieorganisatie op het gebied van radiatoren en verwarmingsketels. De organisatie kent continudiensten van 's morgens 6 uur tot 's avonds 10 uur gedurende 5 dagen per week. De productieafdeling wordt ondersteund door de volgende afdelingen en voorzieningen:

- productiehallen, waarbij hoge eisen worden gesteld aan de veiligheidsmaatregelen;
- verfstraten met hun eisen op het gebied van milieu en schoonmaak (stof);
- beheer van productieautomatiseringsapparatuur;
- magazijnen voor grondstof, halffabrikaat en eindproducten;
- intern transport;
- kantinediensten;
- beveiliging;
- schoonmaakdiensten.

F3010-6 Uitbesteding, van strategie tot organisatorische werkelijkheid

Voor de leiding van deze facilitaire voorzieningen is een facility manager aangesteld, die voor de uitvoering van zijn werkzaamheden direct verantwoording schuldig is aan de directie. Hij is een lijnfunctionaris die op hetzelfde organisatorische niveau opereert als de managers van de diverse productieafdelingen. Hij is verantwoordelijk voor een ongestoord voortgang van de productie. Hij is budgetbeheerder ondersteunende voorzieningen. De volgende afdelingen zijn hierbij betrokken.

Onderhoudsdienst Gebouwen

Bij deze afdeling werken twaalf mensen. Zij zijn belast met het bouwtechnisch onderhoud van de gebouwen. Normaal gesproken is deze afdeling selfsupporting, waardoor doorgaans weinig beroep op derden wordt gedaan. Ingrijpende verbouwingen of partiële nieuwbouw vindt door derden plaats.

Onderhoudsdienst Machines

Deze dienst telt vijf vaste medewerkers die zorgen voor het dagelijkse correctief onderhoud. Voor gepland preventief onderhoud worden ook uitzendkrachten ingehuurd.

Onderhoudsdienst Computers

Deze afdeling heeft vier medewerkers in vaste dienst en is verantwoordelijk voor het onderhoud van automatiseringsapparatuur voor de productie.

Transport afdeling

De afdeling transport heeft 25 medewerkers en is de grootste ondersteunende afdeling. Naast het vervoer is de afdeling ook verantwoordelijk voor het onderhoud van het transportmaterieel.

Magazijnen

De magazijnen (meervoud omdat het om drie soorten goederen gaat) zijn belast met de opslag van verschillende goederen: grondstoffen, halffabrikaten en eindproducten, die tijdelijk, maar wel van elkaar gescheiden, moeten worden opgeslagen. De magazijnen beschikken over één gebouw met verschillende afdelingen. In totaal werken in dit gebouw tien mensen.

Veiligheid/milieuafdeling

Deze afdeling houdt zich bezig met enerzijds het beoordelen van overheidsmaatregelen voor veiligheid en milieu en met anderzijds het implementeren en evalueren ervan in de eigen organisatie. Er werken drie mensen.

Bedrijfsbureau

Het bedrijfsbureau is het regelend orgaan van de facilitaire dienst. Alle aanvragen komen hier binnen, de in te zetten personeelscapaciteit en de doorlooptijden worden door het bedrijfsbureau aangegeven. Daarnaast is dit bureau verantwoordelijk voor de voortgangscntrole van de werkzaamheden. Er werken drie functionarissen. Het hoofd van het bedrijfsbureau is ook plaatsvervangend facilitair manager.

Kantine

Deze afdeling verzorgt de lunch en de overige maaltijden gedurende de werkuren van 6 uur 's morgens tot 10 uur 's avonds. Verder is de afdeling verantwoordelijk voor de ruim 50 koffieautomaten die in de organisatie staan opgesteld. Bij bijzondere gebeurtenissen – bedrijfsbezoeken, directiebesprekingen, jubilea – verzorgt de kantine de catering. Er werken 40 mensen, overeenkomend met 15 fte's.

Beveiliging

Deze activiteit is al jaren tot volle tevredenheid uitbesteed aan een beveiligingsbedrijf.

Schoonmaak

Deze activiteit is aan een schoonmaakbedrijf uitbesteed, overwogen wordt de bestaande situatie te wijzigen.

3. Organisatiestrategie

3.1. Strategievorming

Elke organisatie heeft een strategie nodig welke door de hoogste leiding wordt vastgesteld. In een soms uitgebreide schriftelijke rapportage legt de leiding de verschillende onderdelen van de strategie vast. Ook de ondersteunende taken binnen een organisatie komen daarbij aan de orde. Op het gebied van de uitbesteding, in het bijzonder de mogelijkheden en wenselijkheden daarvan, moet zo'n strategie ten minste op de volgende vragen antwoord geven.

- Welke ondersteunende taken erkent de leiding als zodanig? Hier komt de vraag op die al eerder aan de orde is geweest: wat wordt in de organisatie als ondersteunende taak aangemerkt? Die vraag is van het grootste belang omdat het antwoord aangeeft wat het hoogste management als ondersteunende taken ziet. Er is een grote variëteit in mogelijkheden van wat wel en wat niet als ondersteunende functie moet of mag worden beschouwd. Bij strategievorming binnen een organisatie is het belangrijk dat de leiding vaststelt welke activiteiten tot de ondersteunende taken behoren en welke niet.

Functies of afdelingen, zoals personeelszaken, technische zaken, financiën en automatisering kunnen bijvoorbeeld geheel of gedeeltelijk als een ondersteunende taak worden gezien. Gezien de huidige visie op de invulling van de ondersteunende functie is dit een vrij vergaande benadering; toch is deze in bepaalde branches niet ongebruikelijk. Als ondersteunende activiteiten worden veelal de traditionele activiteiten beschouwd die al jaren worden aangeduid als „Interne dienst”.

- Welke van deze ondersteunende taken behoren tot de kernactiviteiten van een organisatie?

Hiervoor is aangegeven dat per organisatie verschillen bestaan in de definiëring en invulling van het begrip ondersteunende taak. In het vervolg daarop is dus ook de vaststelling van wat een organisatie als kernactiviteiten beschouwt verschillend.

F3010-8 Uitbesteding, van strategie tot organisatorische werkelijkheid

Bij strategievorming is het belangrijk om vast te stellen wat de leiding van een organisatie als kernactiviteiten beschouwt. De taken die horen tot de Interne dienst zullen hier niet zo snel toe worden gerekend. Andere genoemde taken kunnen afhankelijk van de te maken keuzes wel degelijk als kernactiviteit worden aangemerkt. Een algemene regel over wat wel en niet tot de kernactiviteiten behoort is niet te geven. Veel zal afhangen van de aard van de organisatie en/of de bedrijfstak.

Heating Systems

Bij Heating Systems zal de onderhoudsdienst voor de computers een kernactiviteit zijn omdat storingen in de productiecomputers de productie stilleggen, met alle gevolgen van dien voor het continue productieproces. Daarentegen is de kantine geen kernactiviteit.

- Accepteert de organisatie dat bepaalde activiteiten door derden worden uitgevoerd?

Een definitie van ondersteunende en kernactiviteiten is één, de wijze van uitvoeren is een tweede. Immers, bij uitvoeren komt altijd de vraag op „Doen we het zelf, laten we het doen of doen we het samen?” Deze vraag is van belang en hij moet regelmatig worden gesteld. Het antwoord erop is namelijk bepalend voor de uiteindelijke organisatie van de werkzaamheden.

Stel bijvoorbeeld dat de leiding van een organisatie als filosofie formuleert dat alle activiteiten in eigen huis door het eigen personeel moeten worden uitgevoerd. Uitbesteden is in zo'n geval op voorhand uitgesloten. Een dergelijke uitspraak is duidelijk en voorkomt verder onderzoek naar mogelijkheden tot uitbesteden van welke activiteit dan ook. Als de leiding echter openstaat voor verschillende mogelijkheden van uitvoeren van taken, inclusief uitbesteden, is het noodzakelijk om vast te stellen welke mogelijkheden voor uitbesteden de leiding wel of niet accepteert.

De te kiezen strategie kan activiteiten aangeven die mogelijksterwijs voor uitbesteding in aanmerking komen. De keuzemogelijkheden zijn:

- alle activiteiten;
- alle activiteiten behalve de kernactiviteiten;
- enkele nader te benoemen activiteiten waaronder zowel kern als niet-kernactiviteiten.

In een volgende stap kan worden vastgelegd op welke manieren een uitbesteding mag worden gerealiseerd. Hier bestaan twee mogelijkheden met een aantal varianten:

- volledig onderbrengen van de werkzaamheden bij derden;

- gezamenlijk uitvoeren van de werkzaamheden met één of enkele leveranciers.

Het belangrijkste punt is echter dat de leiding van een organisatie vooraf goed overweegt welke mogelijkheden zij acceptabel acht. Dit geeft veel duidelijkheid binnen de organisatie.

- Welke procedures zijn vereist om voor bepaalde activiteiten tot uitbesteding te komen?

Uitgaande van het feit dat uitbesteden van bepaalde activiteiten tot de mogelijkheden behoort, zal vervolgens, via „interne wegen” die op basis van de strategie zijn vastgesteld, een uitbestedingsvoorstel worden geformuleerd en op de juiste organisatorische plaats voor besluitvorming worden aangeboden. Deze „interne wegen” bestaan meestal uit regels, voorschriften en procedures. De belangrijkste daarvan betreffen:

- De mensen die bevoegd zijn tot het maken van een voorstel. Dit zijn meestal de directeuren van sectoren of hoofdafdelingen en de afdelingsmanagers. Soms is het de directie zelf; bijvoorbeeld bij een keuze tussen in eigen beheer met investeren of uitbesteden zonder investeren.
- De onderwerpen die in een uitbestedingsvoorstel minimaal aan de orde moeten komen, zoals:
 - de aanleiding om uit te gaan besteden;
 - de omschrijving van de uit te besteden activiteiten;
 - de mogelijke leveranciers;
 - de kosten;
 - de gevolgen voor de eigen organisatie;
 - de gevolgen voor het eigen personeel;
 - de looptijd van contracten;
 - de opzegtermijn;
 - de controle mogelijkheden.
- De verantwoordelijke personen die een oordeel moeten geven over de voorstellen. Naast de indiener van het voorstel in ieder geval:
 - de materiedeskundige vanwege zijn bekendheid met de te leveren diensten en/of producten (dit zal vaak een zogenaamd second opinion zijn omdat uiteraard de aanvrager de rol van eerste materiedeskundige vervult);
 - de inkoper vanwege zijn kennis van de inkoopmarkt (het gaat tenslotte om het inkopen van producten of diensten en een inkoopmarkt is een speciaal terrein dat eigen deskundigheden vereist);

F3010-10 Uitbesteding, van strategie tot organisatorische werkelijkheid

- de manager financiën: directie, controller, administrateur of anderszins (uitbesteden kost geld; de manager financiën zal in het bijzonder nagaan of het uitbesteden in de kostenstructuur van de organisatie past en als goed financieel beheerder zal hij ook de consequenties voor de kostprijs narekenen).
- De plaats in de organisatie waar het afgeronde voorstel uiteindelijk voor besluitvorming moet worden voorgelegd. Omdat het gaat om het aangaan van vaak langdurige en kostbare verplichtingen, ligt het voor de hand dat de uiteindelijke beslissing om tot uitbesteding over te gaan bij de directie van een organisatie berust.
- Welke criteria zijn van belang om tot een beslissing over uitbesteden te komen?

Om het beslissingsproces helder te maken moet de directie de criteria om tot een uiteindelijk besluit te komen vooraf bekendmaken. Dit gebeurt in het strategisch plan.

Voor de verschillende soorten en vormen van uitbesteden zijn ook verschillende criteria denkbaar. Vandaar dat het belangrijk is om vooraf te weten over welk soort activiteiten een beslissing wordt gevraagd. Voor niet-kernactiviteiten worden andere criteria gehanteerd dan voor kernactiviteiten. Het grote verschil zit in de zorg voor de continuïteit van de eigen organisatie. Bij niet-kernactiviteiten is het risico op doorbreking van de eigen continuïteit klein. De activiteiten hebben immers niet zo'n invloed op het productie- of dienstverleningsproces dat een slechte of achterwege blijvende prestatie van de leverancier dit proces blokkeert. Het zal lastig zijn, maar gezien de aard van de activiteiten is het zonder meer mogelijk op korte termijn maatregelen te treffen. Een beslissing tot uitbesteden van dit soort activiteiten wordt dan ook grotendeels genomen op grond van kosten en/of efficiency-overwegingen.

Bij kernactiviteiten is de situatie volledig anders. Een doorbreking van de continuïteit is een zeer ernstige zaak. Stagnaties in het productie- of dienstverleningsproces moeten worden vermeden. Daarom zal bij de beslissing tot uitbesteden van dit soort activiteiten, het kostenaspect een veel kleinere rol spelen dan zaken als betrouwbaarheid, continuïteit van de leverancier en de bereidheid van de leverancier om samen te werken.

- Moeten eenmaal uitbestede activiteiten worden geëvalueerd en wat voor positieve of negatieve gevolgen levert zo'n evaluatie op?

Uitbesteden houdt niet op met het sluiten van een contract. Een regelmatige beoordeling van de uitbestede taken maakt zichtbaar of deze nog steeds volgens de vastgelegde afspraken worden uitgevoerd. Deze periodieke evaluaties kunnen in de vorm van een procesverbaal (standformulier) worden vastgelegd.

Soms is het nodig om maatregelen te nemen. Wanneer vooraf is aangegeven op welk moment, in welke mate en door wie dat moet worden gedaan is het gemakkelijk die maatregelen ook daadwerkelijk te nemen. In de strategiebepaling kan de directie aangeven welk belang ze hecht aan een dergelijke evaluatie en ook welke maatregelen zij in bepaalde situaties aanvaardbaar acht.

3.2. Overwegingen bij uitbesteden

Er zijn verschillende aanleidingen om tot uitbesteden over te gaan. Deze kunnen per organisatie en per soort uitbesteding nogal verschillen. Voor iedere specifieke situatie geldt één specifieke aanleiding of een combinatie van diverse aanleidingen. Met andere woorden, van de hierna opgesomde redenen is er soms één en soms in combinatie meer dan één van toepassing.

Negen veel voorkomende aanleidingen om te komen tot uitbesteding zijn volgens Aarts en Lenders de volgende.

1. Beperken van de eigen activiteiten tot de kernactiviteiten
Deze aanleiding komt veel, zo niet het meest voor. Veel organisaties voelen de druk van de markt, dat wil zeggen dat ze hun kostprijzen van alle mogelijke niet-relevante elementen moeten ontdoen. Deze zijn niet te vinden bij de kernactiviteiten, omdat de organisatie daar goed in is en ze zo efficiënt mogelijk, dus tegen zo laag mogelijke kosten, kan uitvoeren. Vaak gaat het in dit soort gevallen over kosten die voor activiteiten moeten worden gemaakt die niet tot de kernactiviteiten behoren. Omdat de organisatie in dit specifieke werk geen specialist is kan het voorkomen dat de uitvoering ervan wellicht minder efficiënt geschiedt. De extra kosten die hierdoor ontstaan moeten door bijvoorbeeld uitbesteden worden voorkomen.

Heating Systems

Bij Heating Systems valt in dit verband de kantinedienst op. Dit is een organisatievreemde activiteit, die ook door derden kan worden uitgevoerd. Een cateringbedrijf heeft deze activiteiten tot zijn kerntaak gemaakt en zal waarschijnlijk in staat zijn om dezelfde diensten efficiënter en daarmee tegen lagere kosten aan te bieden.

2. Vergroten van de flexibiliteit

Bij een snel veranderende inkoop- of afzetmarkt is dit van bijzonder belang. Met name voor modegevoelige bedrijfstakken is dit een belangrijk argument voor uitbesteding. Door de wisselende voorkeuren van de markt moet het productassortiment regelmatig worden gewijzigd. Dit vereist een grote flexibiliteit, die kan worden bereikt met veelal kortlopende uitbestedingscontracten. Deze werkwijze maakt het mogelijk snel op veranderingen in te spelen zonder dat het nodig is om tijdrovende en kostbare procedures voor wijziging van het productieproces of voor nieuwe investeringen te doorlopen.

3. Oplossen van capaciteitsproblemen door afwenteling op derden

Er kunnen zich zowel op de korte als op de langere termijn capaciteitsproblemen voordoen. Oorzaken voor problemen op korte termijn zijn intern, zoals te lange of te stroperige beslissingsprocedures voor nieuwe investeringen, of extern, zoals het overschrijden van afgesproken levertijden door leveranciers. Welke situatie zich ook voordoet, het resultaat is dat noodzakelijke uitbreidingen in het productieapparaat niet tijdig worden gerealiseerd. Dit kan worden opgelost door gedurende een korte periode werkzaamheden uit te besteden. Een dergelijke oplossing is vrij kostbaar door de korte termijn waarop de afspraken moeten worden gemaakt en de kortlopende periode waarvoor de uitbesteding geldt. Aangezien het alternatief in veel gevallen onderbreking van het primaire productie- of dienstverleningsproces betekent, worden korte termijn problemen meestal toch op deze wijze opgelost.

Capaciteitsproblemen op langere termijn worden veroorzaakt door tekorten in capaciteit. Deze tekorten worden niet met behulp van eigen investeringen, gericht op een uitbreiding van productiemiddelen, opgevuld, maar door een langdurige situatie van uitbesteding. Een dergelijke beslissing hoeft niet altijd door overwegingen van liquiditeit of kosten te zijn ingegeven, maar kan evenzeer op basis van andere factoren zoals gebrek aan fysieke ruimte, te weinig deskundig personeel en te grote modieuze risico's, worden genomen.

4. Transparanter maken van de kosten

Het is voor een organisatie noodzakelijk zo min mogelijk niet-beïnvloedbare kosten te hebben. Hiermee bedoelen we de kosten die, door eigen beslissingen of door die van anderen, voor langere tijd vastliggen. Uiteraard vallen de kosten van gebouwen, machines en in sommige situaties vast personeel hieronder.

Bij het uitbesteden van werkzaamheden die dit soort kosten veroorzaken, is sprake van bekende, maar te variëren kosten. Het vaste

karakter kan worden vervangen door een tarief per eenheid vast te stellen. Kwantitatieve beïnvloeding is goed mogelijk.

Heating Systems

Bij Heating Systems kan zich bij de afdeling Veiligheid en milieu een volgende situatie voordoen. Om goed te kunnen blijven functioneren moet op betrekkelijk korte termijn voor deze afdeling dure en zeer onderhoudsgevoelige apparatuur worden aangeschaft. De leiding maakt nu de afweging tussen zelf aanschaffen en inhuren van een gespecialiseerd bedrijf.

In geval van aanschaf zijn alle kosten van afschrijving, rente en onderhoud voor rekening van Heating Systems en als zodanig vast en niet te beïnvloeden. In geval van inhuren van diensten door derden ontstaan kosten per ingehuurde dienst. De kosten per dienst staan weliswaar vast, maar het aantal af te nemen diensten is variabel waardoor de totale kosten variabel en in zekere mate beïnvloedbaar zijn.

5. Inhuren van specialistische kennis bij derden omdat deze niet of onvoldoende in de eigen organisatie voorhanden is

Inhuren van specialistische kennis gebeurt meestal voor specifieke, soms zelfs eenmalige, projecten waarvoor geen of in onvoldoende mate gespecialiseerd eigen personeel beschikbaar is. Het inhuren gebeurt slechts voor de duur van een dergelijk project. Zo'n vorm van inhuren van specialisten wordt doorgaans aangeduid als detachering. Er is dan sprake van een vast bedrag per periode en/of project. Het verschil met punt 4 is het vooraf bekende tijdelijke karakter van de werkzaamheden en daarmee van de kosten.

6. Reduceren van kosten

Bij het uitbesteden van niet-kernactiviteiten spelen de kosten een belangrijke rol. In de meeste markten is de concurrentie zodanig dat een zo laag mogelijke kostprijs van levensbelang is. Ook wanneer wordt gekozen voor uitbesteden met het doel een kostenreductie te realiseren, gelden eisen en voorwaarden:

- over de kwaliteit van de diensten van de leveranciers;
- over de garanties die zij bieden voor de continuïteit; en
- over de mogelijkheden om de uitbestede activiteiten weer in eigen beheer te nemen.

Heating Systems

Heating Systems heeft de activiteiten schoonmaak en beveiliging uitbesteed aan derden. Toch overweegt het management de beveiliging op een andere wijze uit te laten voeren. De keuze voor uitbesteding is destijds genomen en heeft waarschijnlijk niets te maken met de kosten, maar met aspecten zoals kwaliteit, betrouwbaarheid of performance.

7. Beperken van eigen investeringen in personeel en/of kapitaal-goederen

Onder punt 3 is gesproken over het oplossen van capaciteitsproblemen op langere termijn. Hiermee werd de keuze bedoeld om geen investeringen te doen, maar alle noodzakelijke activiteiten door derden te laten uitvoeren. Een situatie dus die zich voordoet bij de eerder besproken „Verlag-vorm” in de uitgeverwereld.

Een bijkomend voordeel van het niet meer behoeven te investeren is dat op lange termijn minder financiële middelen zijn vastgelegd. Dit kan bijdragen tot een grotere flexibiliteit voor de organisatie aangezien niet in activa vastgelegd geld dan voor andere activiteiten is te gebruiken.

8. Gebruikmaken van door derden opgebouwde specialistische competenties

Niet alle organisaties hebben dezelfde deskundigheden. Dit is ook niet nodig, tenzij bepaalde deskundigheden noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de kernactiviteiten. Voor andere deskundigheden is het vaak efficiënter om bepaalde diensten in te huren. Daarmee kan bij goede selectie snel de grootste deskundigheid in huis worden gehaald. Bepaalde specialismen zijn niet intern in de organisatie aanwezig en er zijn ook geen plannen om deze aan te trekken. De grootte van de organisatie is hierbij van belang. Als een organisatie specialisten geen volledige baan kan aanbieden omdat niet permanent werk beschikbaar is, is het immers al gauw te duur om een dergelijke specialist toch fulltime in dienst te nemen. De oplossing is dan om deze specialisten op afroep in te huren. Voorbeelden hiervan zijn een extern inkoopbureau, de externe salarisadministratie, externe personeelsfuncties als loopbaanbegeleiding en rekrutering en een externe treasuryfunctie. Een ander voorbeeld is het inhuren van juridische, engineering of IT specialisten van gespecialiseerde bureaus. Dit kan zo ver gaan dat per probleem een deskundige van een bureau wordt geraadpleegd. In eigen huis kunnen juristen met diverse specialiteiten niet snel rendabel worden gemaakt. De schaal-grootte van de onderscheiden werkzaamheden speelt hierbij opnieuw een grote rol.

9. Een ander bedrijf doet het beter dan de organisatie zelf

Een reden voor uitbesteden die voor zichzelf spreekt is dat een organisatie datgene zelf doet waar ze goed in is en dat ze andere bedrijven laat doen waar die goed in zijn. Een dergelijke benadering is, hoe logisch ook, slechts goed te hanteren onder de voorwaarde dat een ongelimiteerde uitwisseling van goederen en diensten tussen de

organisaties mogelijk is. Helaas zijn er op dit punt allerlei belemmeringen van soms politieke, soms bedrijfseconomische en soms emotionele aard.

Alle behandelde redenen om tot uitbesteden te komen zijn op zich legitiem, tenminste als ze niet worden gebruikt om eigen falen of tekortkomingen te verdoezelen. Op zo'n moment zijn ze niet meer legitiem. De ervaring leert dat die situaties vrij lang kunnen blijven bestaan; noodzaak te meer om bij het beoordelen van de redenen voor uitbesteden steeds goed op te letten.

Illustratief is het volgende. Het oplossen van capaciteitsproblemen op korte termijn is goed mogelijk met het tijdelijk uitbesteden van activiteiten. Als dit uitbesteden echter regelmatig gebeurt komt de vraag naar de verantwoording van de voortdurende keuze voor zo'n oplossing aan de orde. Het is goed denkbaar dat bijvoorbeeld interne procedures de oorzaak zijn dat bij bestellingen met de klanten steeds te korte levertijden worden afgesproken. De uitbesteding vindt dan plaats vanwege procedureproblemen. De oplossing zou dan in de verbetering van de interne procedures moeten zitten waarbij met de klanten realistischer levertijden worden afgesproken of in een vergroting van de capaciteit door het doen van investeringen.

Heating Systems

Zonder nu directe uitspraken te doen over de vraag of en zo ja wat Heating Systems zou kunnen uitbesteden, kan worden gesteld dat bijvoorbeeld een afdeling Veiligheid en milieu in aanmerking komt voor uitbesteding als blijkt dat de eigen kennis en expertise onvoldoende is. Kosten en een verdere afweging van voor- of nadelen zijn bij dit soort activiteiten geen overheersende factor. Daarentegen komt een afdeling Onderhoudsdienst Gebouwen juist wel in aanmerking voor uitbesteding als de kosten van derden lager zijn dan de eigen kosten. Bij een dergelijke afdeling is immers veel minder sprake van bedrijfseigen en specialistische activiteiten.

3.3. Nadelen van uitbesteden

Als een van de hiervoor beschreven aanleidingen om tot uitbesteden over te gaan daadwerkelijk aan de orde is en als vervolgens de uitbesteding tot stand is gekomen, dan moet kunnen worden gezegd dat uitbesteden voor de organisatie voordelen heeft. Dat betekent niet dat uitbesteden uitsluitend voordelen heeft. Er zijn ook nadelen. Die hebben net als de voordelen voor een deel een organisatiespecifiek karakter. Ze zijn in het algemeen terug te voeren tot enkele hieronder aangegeven zaken.

1. Niet meer kunnen beheersen van de activiteiten omdat derden de uitvoering doen

De meeste organisaties ervaren dit aspect als negatief. Bij het uitvoeren van werkzaamheden in eigen beheer is de beheersing vanzelfsprekend maximaal. Iedereen die bevoegd is kan ingrijpen in welke fase van het proces dan ook: tijdens de voorbereiding, de uitvoering en de afwerking.

Indien echter een derde instantie werkzaamheden uitvoert, gebeurt dit conform de daarover gemaakte afspraken. Daar kan feitelijk niet van worden afgeweken, omdat de leverancier zijn eigen planning heeft en de uitbesteder daarop geen invloed kan uitoefenen. Voor de uitbesteder ontstaat een vast patroon van levering van producten of diensten, waarin geen afwijkingen mogelijk zijn. De beheersing van het uitvoerend proces vindt plaats door de leverancier en niet (meer) door de uitbesteder.

2. Gebrek aan controle op de uitbestede activiteiten

Op de eenmaal uitbestede werkzaamheden bestaan voor de uitbesteder geen directe controle-mogelijkheden. De uitbesteder heeft slechts de mogelijkheid tot controleren bij de levering van het product of de dienst. De controle op de uitvoering wordt gedaan door de leverancier.

Als de uitkomst van deze controle naar het oordeel van de uitbesteder onvoldoende is, wordt hierover met de leverancier gepraat volgens de contractueel vastgelegde richtlijnen. Eventuele veranderingen van welke aard dan ook worden eveneens conform de contractuele afspraken doorgevoerd. Van directe controle door de uitbesteder is dus geen sprake.

3. Leveranciers die niet aan de verplichtingen voldoen

Ondanks alle regels bestaat altijd het risico dat de leverancier niet of niet volledig aan zijn verplichtingen voldoet. Dit kan betrekking hebben op de tijdigheid van leveringen, op de kwaliteit en/of op de prijs van de geleverde goederen of diensten.

Het is duidelijk dat bij dit soort problemen in eerste instantie de aandacht uitgaat naar het ongestoord door laten gaan van het productieproces van de uitbesteder. Vervolgens zijn onderhandelingen met de leverancier over de vraag hoe het verder moet aan de orde. De vraag aan de leverancier is dan: kan hij alsnog aan zijn verplichtingen voldoen? Zo ja, welke garanties kan hij bieden om herhaling te voorkomen? Zo nee, dan is een afscheid, al dan niet met schadevergoedingen, op zijn plaats. In dit laatste geval is de uitbesteder misschien wel een schadevergoeding rijker, maar hij moet wel op

zoek naar nieuwe uitbestedingsmogelijkheden. De situatie waarin een leverancier niet aan de afspraken voldoet is dus niet eenvoudig en het vraagt veel tijd en tact om tot een oplossing te komen.

Over tekortschietende kwaliteit nog het volgende. De risico's zijn aanzienlijk minder als de opdrachtgever de leverancier voldoende garanties geeft dat hij het werk tegen de afgesproken condities voor langere tijd mag doen. De leverancier is in zo'n situatie veelal bereid om in zijn uitvoering up-to-date te blijven. Hiervoor noodzakelijke investeringen zal hij, bij een goede en normaal gesproken continue relatie met zijn opdrachtgevers, regelmatig doen. Een dergelijke investering is in zo'n situatie rendabel en zal de kwaliteit op peil houden en mogelijk zelfs verhogen.

4. De relatie met de leverancier wordt te „close”

De relatie met leveranciers heeft een zakelijke karakter en dient dat karakter ook te behouden. Bij uitbesteden ontstaat een band tussen leverancier en afnemer. Als deze wordt vertroebeld door een te amicaal contact dan is het risico aanwezig dat bepaalde zaken moeilijk bespreekbaar worden. Klachten, prijswijzigingen, wijzigingen van productspecificaties en het al dan niet verlengen van de contracttermijn zijn moeilijker te bespreken als de band tussen de gesprekspartners een vriendschappelijk in plaats van zakelijk karakter heeft.

5. De kostencalculatie komt niet overeen met de verwachtingen Bij het aangaan van een contract met de leverancier zijn prijzen afgesproken. Dit zijn de kosten voor de uitbesteder. Andere kosten van uitbesteding voor de uitbesteder zijn de kosten die moeten worden gemaakt om de eigen voorzieningen in stand te houden, zeker op korte termijn, voor het geval de leverancier niet of onvoldoende aan zijn verplichtingen voldoet.

De kosten van uitbesteding worden door de uitbesteder onder meer gebruikt bij:

- de kostencalculatie van de eindproducten;
- de afweging tussen uitbesteden of zelf doen.

Bij hogere kosten dan die in de contracten zijn afgesproken zou het wel eens kunnen zijn dat uitbesteden in de praktijk helemaal niet voordeliger is dan zelf doen. De uitbesteder kan dan bij scherpe concurrentie in de markt in ernstige problemen komen, zeker als de concurrent wel een juiste beslissing heeft genomen en daardoor de bewuste activiteit tegen lagere kosten kan uitvoeren.

6. Verdwijnen van expertise in de eigen organisatie

Een nadeel van uitbesteden van werkzaamheden is dat functionarissen die eerst het werk uitvoerden in de organisatie van de uitvoerder nu ander werk moeten gaan doen of elders werk moeten zoeken. In beide gevallen verdwijnt de opgebouwde ervaring en kennis van de specifieke werkzaamheden. Ook de benodigde activa worden elders aangewend of afgestoten.

Wanneer de werkzaamheden weer in eigen beheer zouden komen moet deze personeelexpertise opnieuw worden opgebouwd. De noodzakelijke activa moeten uit de mottenballen worden gehaald of opnieuw worden aangeschaft. Dit zijn vaak tijdrovende en kostbare activiteiten.

7. Geheel of gedeeltelijk afhankelijk worden van leveranciers

Bij uitbesteden geeft de uitbesteder de regie over het uitbestede werk uit handen. De leverancier bepaalt binnen de contractuele ruimten wat er gaat gebeuren. Hiermee wordt een uitbesteder min of meer afhankelijk van de leverancier. Dit kan zo ver gaan dat de leverancier in feite alles voor het zeggen heeft over het uitbestede werk. Zolang de contacten tussen uitbesteder en leverancier goed zijn en de werkzaamheden naar beider tevredenheid worden uitgevoerd, is het probleem van de onderlinge afhankelijkheid nauwelijks van belang. Als er echter onderling problemen ontstaan, komt de uitbesteder in een moeilijke situatie. Hij is tenslotte verantwoordelijk voor een proces dat op een bepaalde manier wordt gefrustreerd; niet door de eigen beïnvloedbare organisatie, maar door een derde, de leverancier, waarover hij geen zeggenschap heeft.

Uit het bovenstaande blijkt wel dat uitbesteden veel facetten kent. Er zijn zonder meer voordelen aan verbonden, maar de beslissers mogen niet blind zijn voor de nadelen. Kortom, uitbesteden is niet iets dat zomaar kan worden geregeld. Veel elementen van de organisatie en de bedrijfsvoering hebben ermee te maken. Goede afweging van de voor- en nadelen is dan ook noodzakelijk.

4. Organisatorische aspecten van uitbesteden

Voordat een taak feitelijk aan een leverancier kan worden overgedragen is veel voorbereidend werk nodig. Zo vragen enkele bedrijfseconomische en organisatorische kwesties om een antwoord. Een zorgvuldige afweging van deze punten kan bijdragen aan een evenwichtig en op langere termijn effectief besluit over uitbesteden.

4.1. Interne voorbereiding van uitbesteden

De interne voorbereiding bestaat uit twee stappen, namelijk nagaan of de uit te besteden taak door de directie als ondersteunende taak wordt erkend en onderzoek doen naar de interne en externe mogelijkheden om deze taak uit te besteden.

In het strategisch plan van de leiding van de organisatie is uiteengezet welke taken uitbestedbaar zijn. Vermelding in dit strategisch plan wil nog niet zeggen dat de directie bereid is om die taken ook werkelijk uit te besteden. De hierna te noemen punten zijn bedoeld om vast te stellen of de uit te besteden taken tot de kernactiviteiten van de organisatie behoren. Daarnaast om te onderzoeken of de directie bereid is deze taken werkelijk uit te besteden.

Als blijkt dat om welke strategische reden dan ook een taak of activiteit niet in aanmerking komt voor uitbesteden kan het betrokken management zich de moeite besparen om een voorstel tot uitbesteden verder uit te werken. Als het management uitbesteding van deze taken als een aantrekkelijke optie beschouwt, is het aan te bevelen een poging te doen om de directie ervan te overtuigen dat het strategisch plan op dit punt zou moeten worden gewijzigd. Dit met de bedoeling om alsnog uitbesteding van deze taken mogelijk te maken.

4.2. Voorstel tot uitbesteden

Als is gebleken dat er geen strategische belemmeringen meer zijn, kan het voorstel tot uitbesteden worden uitgewerkt. In dit voorstel moeten de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- de aard van de uit te besteden activiteiten;
- de mogelijkheden tot uitbesteding in het licht van de door de directie geformuleerde strategische keuzes. De ruimte die de strategische keuze biedt kan worden gebruikt om sturing te geven aan de te formuleren uitbestedingsbehoefte en -mogelijkheden;
- de aanleiding om tot uitbesteding over te gaan;
- de feitelijke mogelijkheden om de uitbesteding te realiseren;
- de voor- en nadelen van uitbesteding van de betreffende taak. Het betreft de voor- en nadelen zowel voor de organisatie als voor deze specifieke taak. Het is van essentieel belang in deze uitwerking aandacht te besteden aan de vraag hoe met de vermelde nadelen kan worden omgegaan. Het gaat daarbij niet alleen om organisatiematige nadelen als afhankelijkheid en risico's voor continuïteit, maar ook om nadelen in de personele sfeer;

F3010-20 Uitbesteding, van strategie tot organisatorische werkelijkheid

- een advies op grond van de verzamelde gegevens en de opgesomde voor- en nadelen;
- de noodzakelijke procedurele stappen om tot een besluit te komen;
- de uitvoeringsaspecten bij positieve besluitvorming. Gedetailleerde planning van alle noodzakelijke voorbereidende werkzaamheden inclusief de functionarissen die ze moeten uitvoeren.

Heating Systems

Ook bij Heating Systems speelt de problematiek van wel of niet uitbesteden. De maaltijdvoorziening voor de avondploeg vormde voor de directie aanleiding om serieus onderzoek te doen. Deze maaltijdvoorziening behoort tot de taak van het eigen kantinepersoneel, waarvan dus elke avond enkele mensen dienst moeten doen. Het is echter mogelijk deze maaltijden bij derden te betrekken.

Uit te besteden activiteiten: Verzorging van de warme maaltijden voor de avondploeg om 19.00 uur

Organisatie: Bedrijfsonderdeel Kantine.

1. Strategische overwegingen

Uitbesteding van deze activiteit past in de strategie van de leiding. Wat betreft de ondersteunende activiteiten heeft de directie geen belemmeringen opgeworpen voor de keuze tussen zelf doen en uitbesteden. Er is geen sprake van kernactiviteiten.

2. Aanleiding

- Verzorging van warme maaltijden is geen kernactiviteit van de bedrijfskantine.
- Uitvoering van deze activiteit vraagt inzet van parttime personeel op ongebruikelijke uren.
- Uitvoering vraagt relatief veel personeelscapaciteit (voor inkoop, bewaren en bereiden) met een specifieke deskundigheid die beperkt inzetbaar is.
- Om blijvend aan de eisen van de nieuwe milieuwetgeving te kunnen voldoen zijn investeringen noodzakelijk.
- De vaste avondkok heeft een fulltime baan aangenomen bij een ander bedrijf.
- De gecalculeerde kosten per maaltijd bedragen totaal f 35,—.

3. Mogelijkheden

- Diverse cateringbedrijven kunnen op elk tijdstip van de dag warme maaltijden ter plekke verzorgen.
- Restaurants in de nabije omgeving zijn bereid om maaltijden te bezorgen.
- Het naburige verzorgingshuis „Het Zonnetje” heeft overcapaciteit in de keuken. De directie wil deze graag benutten door levering van maaltijden aan derden.

4. Voor- en nadelen

Voordelen van uitbesteding algemeen:

- geen investeringen nodig in apparatuur en personeel;
- geen loontoeslagen voor werken op ongebruikelijke uren;
- vergroting van flexibiliteit en variatie in soort en aantal maaltijden;
- de kosten per maaltijd bedragen:
 - f 25,— bij het cateringbedrijf;
 - f 30,— bij de restaurants; en
 - f 20,— bij het verzorgingshuis;
- derden hebben maaltijdverstrekking als hoofdactiviteit.

Nadelen van uitbesteding algemeen:

- de mogelijkheden tot improvisatie in tijd en aantallen maaltijden zijn vrij beperkt;
- de afhankelijkheid van derden wordt groter.

Extra voordelen zijn:

- bij keuze voor de cateraar:
 - professionele organisatie met grote flexibiliteit in tijd en aantal;
 - contracten voor langere termijn zijn mogelijk;
- bij keuze voor het restaurant:
 - hoge kwaliteit van de verstrekte maaltijden;
 - geen of minimale eisen aan interne voorzieningen bij Heating Systems;
- bij keuze voor het verzorgingshuis:
 - afstand is eenvoudig te overbruggen (zijn burenen);
 - lage kosten per maaltijd (f 20,— + f 5,— additionele kosten);
 - contract voor lange termijn mogelijk;
 - grote flexibiliteit in aantallen;
 - deskundigheid op gebied van diëtetiek;
 - geen additionele voorzieningen noodzakelijk.

Extra nadelen zijn:

- bij keuze voor de cateraar:
 - hoge eisen aan de interne keuken- en serveervoorzieningen van Heating Systems. De kosten komen hierdoor uiteindelijk uit op f 45,— per maaltijd; f 20,— hoger dan eerder was begroot;
- bij keuze voor het restaurant:
 - weinig flexibiliteit in aantal en menu's. De maaltijdkeuze is volledig afhankelijk van de menukaart van het restaurant;
 - relatief hoge kosten per maaltijd, geen additionele kosten, zodat de prijs per maaltijd uitkomt op f 30,—;
 - geen volledige garantie voor tijdige levering in het restauratieve hoogseizoen;
 - contracten op jaarbasis;
- bij keuze voor het verzorgingshuis:
 - degelijke kwaliteit;
 - maaltijden worden niet gebracht, maar moeten, tegen de genoemde additionele kosten, door het eigen personeel worden gehaald.

5. *Advies*

Op grond van het bovenstaande wordt besloten de maaltijdverzorging aan het verzorgingshuis toe te vertrouwen.

Als belangrijkste overwegingen voor dit voorstel gelden:

- additionele voorzieningen zijn niet noodzakelijk;
- ideale locatie (burenen) waardoor de kosten voor het halen laag zijn;
- lage prijs per maaltijd;
- de continuïteit is redelijk verzekerd omdat meerjarige contracten mogelijk zijn met aanpassingsmogelijkheden van maaltijden zowel in tijd als in soort als in aantal;
- personele problemen lijken zich niet voor te doen. Voor het ophalen van de maaltijden is een goede regeling noodzakelijk.

F3010-22 Uitbesteding, van strategie tot organisatorische werkelijkheid

6. Procedurele stappen

- Vaststellen of de activiteit mag worden uitbesteed.
- Indien geen formeel bezwaar bestaat, kan besluitvorming plaatsvinden.
- Gezien de aard van de activiteiten (niet-kernactiviteit) en de omvang (totaalbedrag < f 100.000,— op jaarbasis) kan de beslissing, na verplichte consultatie van specialisten en bevestigd door de goedkeuringsparaaf van de directie, worden genomen.

7. Uitvoeringsaspecten (vaststellen na besluitvorming)

- Gedetailleerde kwaliteitseisen.
- Tijdstippen waarop de maaltijden gereed moeten zijn.
- Transport van en naar de leverancier van de maaltijden casu quo de emballage.
- Klachtenregeling.

Al deze punten moeten in het af te sluiten contract worden opgenomen. Na juridische toetsing wordt het contract door de directie ondertekend.

4.3. Het besluitvormingsproces

De leiding zal binnen zijn organisatie, na het plan volledig te hebben uitgewerkt, een aantal betrokkenen (materiedeskundigen en verantwoordelijke leidinggevenden) moeten raadplegen. In het voorbeeld van Heating Systems was de materiedeskundige tevens de opsteller van het voorstel, maar dat is natuurlijk lang niet altijd het geval. In ieder geval moeten het hoofd van de financiële afdeling of de controller, de personeelschef en de directie worden geconsulteerd.

De betrokkenheid van de directie in deze consultatieronde is noodzakelijk, omdat veel beslissingen op uitvoerend niveau pas achteraf door middel van een paraaf door de directie worden gesanctioneerd. Het komt in dit verband wat vreemd over als de directie pas achteraf verneemt dat bepaalde activiteiten niet meer in eigen beheer, maar door derden zullen worden uitgevoerd.

Al dit werk moet uiteindelijk leiden tot een helder uitbestedingsvoorstel zonder verborgen of onuitgesproken argumenten. Het is zaak te voorkomen dat het voorstel gaat functioneren als middel om bepaalde problemen te verdoezelen. Dit vraagt veel inventiviteit en organisatiekennis van de medebeoordelaar. Het is daarom zinvol om het voorstel te laten beoordelen door intern zeer ervaren mensen. Als die niet aanwezig zijn is te overwegen om een externe adviseur, op basis van een duidelijke en afgebakende opdracht, in te schakelen. De expertise van zo'n externe deskundige kan een goede bijdrage leveren aan de besluitvorming over de uitbestedingsvoorstellen.

Zoals uit het voorgaande blijkt, is het voorstel de basis voor het besluitvormingsproces. Medebeoordeling is noodzakelijk om te zien of alle relevante aspecten aan de orde zijn gekomen, maar ook om te achterhalen of bepaalde aspecten in het voorstel niet zijn onder- of overbelicht. Tenslotte hebben de opstellers van een voorstel ook hun eigen belangen en die willen ze duidelijk tot uitdrukking brengen. Degenen die als (mede)beoordelaar optreden doen er daarom goed aan de aanleiding voor het verzoek tot uitbesteding, kritisch te bekijken. Hier volgen enkele voorbeelden:

- Bestaat een personeelstekort en zo ja, waardoor is dat ontstaan? Een personeelstekort kan zich op verschillende manieren manifesteren. Bij Heating Systems speelt het feit dat een avondkok een andere baan heeft aangenomen. Dat is verifieerbaar, zodat van een verborgen probleem geen sprake is. Een personeelsgebrek kan ook ontstaan door het gevoerde personeelsbeleid (vacaturestop, budget-limitering) of door het ontbreken van beleid. Wanneer een manager die problemen probeert op te lossen door uitbesteden, is twijfel aan de legitimiteit van zijn beweegredenen op z'n plaats.
- Laat de kwaliteit van de geleverde diensten te wensen over? De maaltijden die het kantinepersoneel van Heating Systems verzorgt waren van goede kwaliteit en vormden nooit aanleiding tot klachten. Er zijn echter situaties denkbaar waar de kwaliteit wel te wensen overlaat en uitbesteding een goede oplossing biedt. Dit dient dan wel nadrukkelijk in het voorstel te worden aangegeven.
- Is sprake van een managementprobleem? Geeft de leiding onvoldoende sturing aan bepaalde afdelingen? De manager zal in zijn rapportage een dergelijk probleem niet aan de orde stellen en zeker niet als reden voor uitbesteding aanvoeren. Juist op dit punt hebben de medebeoordelaars een belangrijke rol.
- Kenmerken de uit te besteden werkzaamheden zich door een beperkt aantal uren op soms onregelmatige tijden? Een voorbeeld van dit probleem is de verzorging van warme maaltijden bij Heating Systems. Het werk is van beperkte omvang en moet op ongebruikelijke uren worden verricht, waardoor voor full-time bezetting geen plaats is.
- Staan er belangrijke investeringen op het programma? Dit is bij Heating Systems inderdaad het geval. In het voorstel is dit bij de overwegingen als factor meegenomen.

- Zijn de kosten van de activiteit te hoog opgelopen?

Het hoofd Financiën zal in zijn rol als medebeoordelaar van het uitbestedingsvoorstel de huidige kosten moeten afzetten tegen de kosten van uitbesteding. Hoewel blijkt dat het kostenaspect niet de eerste aanleiding is om een voorstel tot uitbesteding te doen, speelt het uiteindelijk wel een rol in het besluitvormingsproces. Zeker als uit de financiële gegevens blijkt dat de huidige kosten verhoudingsgewijs aan de hoge kant zijn.

Indien alle geconsulteerden vanuit hun eigen disciplines geen bezwaren hebben tegen de voorgestelde uitbesteding, kan de directie de principebeslissing tot uitbesteden nemen. In een enkel geval is het niet de directie, maar de verantwoordelijke uitvoerende manager die de beslissing tot uitbesteden neemt. Het gaat dan om uitvoerende activiteiten en processen van relatief beperkte omvang.

Heating Systems

In het voorbeeld over de uitbesteding van de maaltijdverzorging bij Heating Systems is iets dergelijks aan de hand. De manager heeft tot een bepaald bedrag en voor bepaalde handelingen een procuratie. De maaltijdverzorging valt in principe binnen deze marges. Gezien de aard van de te nemen beslissing blijft de directie betrokken bij de besluitvorming. Hij let, als het goed is, hoofdzakelijk op de juiste toepassing van de gemaakte afspraken. De verantwoordelijkheid voor het hele traject berust wel volledig bij de manager.

4.4. Organisatorische gevolgen

In het traject van besluitvorming moet voortdurend en op alle organisatorische niveaus rekening worden gehouden met de gevolgen van uitbesteden. Dit lijkt volkomen logisch, maar in de praktijk blijkt vaak het tegendeel. Dikwijls krijgt alleen het directe belang in de voorstellen, al dan niet bewust, ruime aandacht en wordt het verder reikende organisatiebelang over het hoofd gezien. Niet uit onwil, maar omdat er gewoon niet aan wordt gedacht. Het systeem van medebeoordeling is een effectief middel om dergelijke omissies te ondervangen.

Het is lang niet altijd eenvoudig om bij een simpel voorstel tot uitbesteden het algemeen belang te onderkennen. De uitbesteding van de maaltijdverzorging voor de avondploeg van Heating Systems heeft geen raakvlakken met het organisatiebelang. Dat kan echter bij uitbesteding van een andere activiteit heel anders zijn.

Heating Systems

Bij een voorstel tot uitbesteding van een grote afdeling als onderhoud Dienst Gebouwen, kan de directie van Heating Systems bijvoorbeeld de vraag naar de gevolgen voor het bedrijfsbureau aan de orde stellen. Het ligt voor de hand dat daar overcapaciteit ontstaat. De vraag naar wat er met het overtollige personeel moet gebeuren is in dit voorstel cruciaal. Moet dit (gedeeltelijk?) in dienst blijven om in het bedrijfsbureau over bouwtechnische deskundigheid te kunnen blijven beschikken? De directie kan een dergelijke optie echter ook overbodig vinden waardoor afvloeiing van het overbodig geworden personeel noodzakelijk is. In een goed uitbestedingsvoorstel komen deze punten met alle erbij horende overwegingen uitgebreid aan de orde.

De directie zelf zal moeten vaststellen of van een algemeen belang sprake is. Het gaat hierbij over zaken die de organisatie als geheel betreffen en die niet vanuit één bepaalde functie zijn te overzien. De volgende zaken kunnen aan de orde zijn.

- **Vermindering van het aantal vaste personeelsleden**
Hierbij komen vragen aan de orde over eventueel overbodig personeel en de manier waarop daarmee wordt omgegaan. De keuzemogelijkheden zijn groot. Ze variëren van omscholing tot ontslag wegens verdwijnen van werkzaamheden. De besluitvorming over deze problematiek berust bij de directie.
- **Handhaving van een deel van de specifieke deskundigheid**
Uitbesteden betekent per definitie dat bepaalde werkzaamheden door derden worden verricht. Het productieapparaat en het eigen personeel waarmee deze uitbestede taak tot nu toe werd uitgevoerd kunnen elders worden ingezet. De vraag die moet worden beantwoord is of de organisatie wil dat de deskundigheid en de productiemiddelen, al of niet op een lager kwantitatief en/of kwalitatief niveau, moeten worden gehandhaafd. Ook dit is een typische directiebeslissing; de vraagstelling heeft immers te maken met acceptatie op voorhand van een overcapaciteit.
- **Verlies van de greep op bepaalde activiteiten**
Bij uitbesteding verliest een organisatie in meerdere of mindere mate de directe invloed op bepaalde activiteiten. Het is belangrijk om de vraag aan de orde te stellen hoeveel greep de organisatie wil verliezen. De vorm van uitbesteding speelt daarbij een belangrijke rol. Bij een vorm van partnership is de eigen invloed groter dan bij volledige uitbesteding aan een derde. Hoe de uitbesteding organisatorisch ook vorm krijgt, bij ieder besluit in die richting moet de directie zich steeds opnieuw afvragen:
 - Willen we de voorgestelde activiteit wel uitbesteden? Indien ja, hoe groot mag de afhankelijkheid van derden worden?

- Moet een uitbesteding eenvoudig kunnen worden teruggedraaid? Een beslissing die aangeeft dat dit niet nodig is, houdt in dat onherroepelijk afscheid wordt genomen van een bepaalde activiteit die tot dan toe in eigen beheer werd uitgevoerd.

Deze en andere vragen zijn te beantwoorden aan de hand van het strategisch plan. Een dergelijk plan is echter ook statisch en de ontwikkelingen, ook op het gebied van uitbesteden, gaan door. Van daar dat het goed is deze vragen steeds opnieuw te stellen en te beantwoorden.

- Mate van afhankelijkheid van leveranciers

Bij het zoeken naar een antwoord op de vraag welke mate van afhankelijkheid maximaal aanvaardbaar is, biedt het in algemene termen geformuleerde strategisch plan goede aanknopingspunten. Bij Heating Systems geeft de manager het belang van de uit te besteden activiteit voor het organisatieproces aan. De uiteindelijke beslissing over het wel of niet in zee gaan met een bepaalde leverancier en de maximaal gewenste afhankelijkheid wordt op directieniveau bepaald en goedgekeurd.

- Het belang van kostenbesparing

In menig voorstel tot uitbesteden staan alleen de te realiseren besparingen vermeld. Hoewel dit soort voordelen belangrijk is, zijn ze niet zaligmakend. De directie moet duidelijk maken dat ook andere overwegingen bij de uiteindelijke beslissing om tot uitbesteden over te gaan, een rol kunnen spelen. In normale situaties voorziet het strategisch plan hierin.

Uitbesteden is een organisatorisch en emotioneel moeilijk (en een soms vrijwel niet omkeerbaar) proces. De organisatorische en procedurele zaken die hier aan de orde zijn geweest kunnen helpen om dit proces in goede banen te leiden. Door elk punt ten minste eenmaal, ook al is het kort, de revue te laten passeren worden de meeste gevolgen onderkend.

5. Vormen van uitbesteden

Technische activiteiten nemen in organisaties een steeds belangrijker plaats in omdat de productieprocessen steeds ingewikkelder worden en daardoor meer ondersteuning behoeven. Daarnaast is ook een tendens waar te nemen om zo veel mogelijk niet-kernactiviteiten af te stoten naar daartoe gespecialiseerde bedrijven. En onder deze

niet-kernactiviteiten vallen in veel gevallen ook de technische activiteiten.

Om die reden zijn op het gebied van uitbesteding van onder meer de technische activiteitendiensten de laatste jaren steeds meer verschillende vormen ontstaan. Die gaan verder dan het traditionele organisatorische patroon van een afnemer en een leverancier die het nodige voor deze afnemer doet. De mogelijkheden en vormen van uitbesteding zijn sterk uitgebreid. In dit hoofdstuk wordt hierop in het kort ingegaan.

5.1. Verzelfstandiging van diensten

Een vorm van uitbesteden is de technische dienst of een deel daarvan volledig buiten de organisatie te plaatsen oftewel te verzelfstandigen. Er ontstaat dan een zelfstandige organisatie met een eigen leiding en resultaatverantwoordelijkheid. In de meeste gevallen is bij de afsplitsing wel afgesproken dat, zeker kort na de afsplitsing, deze technische organisatie tegen een vastgesteld tarief de technische activiteiten voor de oorspronkelijke organisatie blijft verzorgen; de zogenaamde gedwongen winkelnering. Daarnaast heeft de afgesplitste organisatie de vrijheid de markt op te gaan en klanten te werven. In de sector van overheid en semi-overheid komt deze vorm vrij veel voor, meestal onder de naam privatisering. Hierbij speelt naast de trend dat de overheid wil terugtreden ook de wens om de technische dienstverlening marktconform te laten werken met uiteindelijk kostenvoordelen voor de overheid.

Heating Systems

Bij Heating Systems kan de vraag naar verzelfstandiging opkomen naar aanleiding van de wens om de avondmaaltijden te gaan uitbesteden. Er zijn in totaal drie ondersteunende diensten, te weten beveiliging, schoonmaak en kantine waar verzelfstandiging zinvol kan zijn. Voor de kantine ligt er een voorstel om een deel van het werk uit te besteden; bij de schoonmaakdiensten is er behoefte om de huidige uitbesteding te wijzigen en de beveiliging heeft op dit punt momenteel geen wensen. Toch is het goed te onderzoeken of de huidige wensen kunnen worden ingewilligd door het creëren van één verzelfstandigde ondersteunende organisatie met de drie genoemde activiteiten als kernactiviteit. Door deze mogelijkheid, goed uitgewerkt, als alternatief in te brengen in de overwegingen om tot uitbesteding of wijziging van een bestaande uitbesteding over te gaan, kan de discussie over de ontwikkeling van afdelingen op het niveau van het management worden gebracht.

5.2. Main contracting

Dit is weliswaar een betrekkelijk nieuw, maar inmiddels in de wereld van de dienstverlening niet meer een geheel onbekend begrip. Bij main contracting is, zoals de naam al suggereert, sprake van één

„hoofdcontractant”. Aan deze organisatie besteedt de opdrachtgever in één keer al zijn uit te besteden technische activiteiten uit. Uiteraard zal deze hoofdcontractant niet alle uitbestede werkzaamheden zelf gaan uitvoeren, integendeel: hij zal deskundige organisaties, zogenaamde subcontractors, zoeken die ieder op hun beurt dat deel van het uitbestede werk gaan doen waarin zij gespecialiseerd zijn. Het grote voordeel voor de uitbestedende organisatie is dat die niet hoeft uit te zoeken welke organisatie, voor bepaalde uit te besteden werkzaamheden, de beste is. Bij main contracting ligt de verantwoordelijkheid voor de uitbesteding volledig bij de hoofdcontractant. Ook is het een voordeel dat de uitbesteder voor zijn technische uitbestedingen slechts met één aanspreekpunt te maken heeft. Er zijn inmiddels goede voorbeelden van main contracting.

Heating Systems

Heating Systems zou ook kunnen overwegen om, naast het onderzoek naar mogelijkheden tot verzelfstandiging van de drie zogenoemde „klassieke” ondersteunende activiteiten, te onderzoeken of deze drie activiteiten in één contract bij één hoofdaannemer kunnen worden ondergebracht.

Het samenvoegen van activiteiten in één main contract kan over het algemeen niet verder gaan dan het maken van een combinatie van die activiteiten waarvoor de hoofdcontractant zowel procedureel als inhoudelijk volledig de verantwoordelijkheid kan dragen.

5.3. Co sourcing

Een andere vorm van uitbesteden is die van co sourcing. Deze vorm is ontstaan in de automatisering, maar raakt inmiddels steeds meer verbreid. Het uitgangspunt bij co sourcing is dat de leverancier deskundigen van de opdrachtgever als het ware overneemt en in zijn eigen dienst laat werken voor hun oorspronkelijke werkgever. Ze doen dan hetzelfde werk, alleen als leverancier en niet meer als werknemer. De leverancier kan door deze constructie snel en optimaal diensten leveren en de afnemer heeft geen eigen personeel meer in dienst; dit met alle voordelen van dien voor de betreffende activiteit.

Beide partijen streven naar een situatie van partnership en beogen daarmee een goed samenspel tussen opdrachtgever en leverancier. Het begrip partnership komt bij uitbestedingen steeds vaker terug. Dit komt onder meer omdat uitbesteden steeds omvangrijker en ingewikkelder wordt. Het is daardoor voor een opdrachtgever ook steeds meer de vraag of een bepaalde taak volledig uit handen zal worden gegeven. Men wil graag enig overzicht over de activiteiten behouden. Door het aangaan van een samenwerking behoudt de op-

drachtgever op het uitbestede proces enige, vooraf afgesproken, invloed. Hoever die invloed strekt hangt van de afspraken tussen opdrachtgever en leverancier af. Een veel voorkomende vorm is die waarbij beide partijen in goed overleg de planning en de controle van de werkzaamheden verrichten en de gespecialiseerde leverancier de feitelijke uitvoering voor zijn rekening neemt.

5.4. Dual sourcing

In feite is dual sourcing een vorm van spreiding van de risico's die een opdrachtgever loopt. Kort samengevat komt het erop neer dat de opdrachtgever dezelfde activiteiten en/of productiesectoren bij meer dan één toeleverancier uitbesteedt.

Het grote voordeel voor de opdrachtgever is dat hij niet meer afhankelijk is van één leverancier. Het risico van doorbreking van de continuïteit als gevolg van problemen bij een leverancier is bij deze vorm van uitbesteding een stuk kleiner. Anderzijds blijven de leveranciers ook „scherp”, omdat zij weten dat ze te maken hebben met een afnemer die met meer leveranciers zaken doet.

Een grote bezwaar van een dergelijke vorm van uitbesteden is dat er veel planning voor nodig is. Immers, als twee of meer toeleveranciers hetzelfde werk doen, moet door de opdrachtgever worden aangegeven wie wat op welk moment moet doen of moet opleveren. Een ander bezwaar is dat met meer dan één contactpersoon moet worden gesproken en onderhandeld. Deze vorm vraagt, vanwege de vereiste contacten en planning, van de uitbestedende organisatie een goed coördinerend vermogen.

5.5. Main supplier

Toepassing van het principe van main supplier is goed mogelijk, zeker als de uitbesteding van enige omvang is. De term main supplier wordt gebruikt voor situaties waarbij het zoeken naar diverse toeleveranciers door de toeleveranciers zelf wordt gedaan. Deze verenigen zich in een ad hoc samenwerkingsverband dat onder leiding van één der deelnemers – een soort penvoerder – staat.

Het verschil met dual sourcing is dat in het geval van de zogenaamde main supplier de toeleveranciers de beschikbare hoeveelheid werk onder elkaar verdelen. Ook hier doet de opdrachtgever er goed aan de dienstverlening die hij wenst in goede afspraken vast te leggen. Heel duidelijk moet zijn wat de verantwoordelijkheden van de individuele leveranciers ten opzichte van de afnemer zijn. Ook het vastleggen van wat gebeurt als het voortbestaan van een van de

toeleveranciers in gevaar komt, is van groot belang. Een regeling waarbij in een dergelijke situatie een van de andere leveranciers uit het samenwerkingsverband in de bres springt, kan een main supplier afspraak heel aantrekkelijk maken.

6. Samenvatting

In dit artikel is uitbesteding van technische activiteiten aan de orde geweest. Inmiddels zal duidelijk zijn dat het uitgangspunt van uitbesteden altijd moet zijn dat zowel de uitbesteder als de leverancier van producten of diensten er baat bij hebben; met andere woorden, er moet een zogenaamde „win-win situatie” ontstaan. Als dat het geval is kan de uitbesteding doorgaan, natuurlijk nadat een goede voorbereiding aan het feitelijke uitbesteden is voorafgegaan.

Zoals bij alle vernieuwingen of veranderingen is ook bij uitbesteding voorbereiding onontbeerlijk. Dit begint al bij de bepaling van de strategie van de organisatie door de leiding; maar ook de effectivering van de uitbesteding kan niet zonder goede voorbereiding. Er moet bij de voorbereidende activiteiten aandacht aan interne en externe factoren worden besteed. Bij de interne factoren zijn de reacties van en de gevolgen voor het personeel het meest in het oog springend, bij de externe factoren de reacties en gevolgen voor de klanten.

Uitbesteden vraagt nogal wat keuzes. Die worden voor een belangrijk deel in de fase van voorbereiding gemaakt. Ook in de fase van uitvoering is sprake van enkele belangrijke keuzemomenten. Voordat de uitbesteding een feit is moet naast keuzes over allerlei uitvoeringsaspecten een keuze worden gemaakt over de organisatorische vorm van de uitbesteding. Onder meer de soort van de uit te besteden werkzaamheden, de beschikbare leveranciers, de intern aanwezige know how en het kostenplaatje zijn hierop van invloed. In de praktijk blijkt steeds vaker dat al deze factoren tezamen tot een keuze voor een of andere vorm van samenwerking tussen leverancier en afnemer leiden: het zogenaamde partnership.

Als alle keuzen zijn gemaakt en het besluit om bepaalde werkzaamheden uit te besteden is gevallen, moet een contract worden opgesteld. De rechten en de plichten van zowel leverancier als afnemer moeten daarin duidelijk zijn omschreven. Dit is een belangrijk moment, omdat beide partijen zich hiermee meestal voor een aantal jaren vastleggen. Ook is met het contract de juridische status van de

uitbesteding geregeld. Dat is belangrijk omdat hierop kan worden teruggegrepen op het moment dat verschil van mening over de uitvoering van de uitbestedingsafspraken tussen partijen bestaat.

Het feitelijke uitbestedingsproces en het uiteindelijk contracteren ervan komen in artikel F3011 uitgebreid aan de orde.

Na een goede voorbereiding mag de feitelijke uitvoering van uitbestede werkzaamheden door derden nauwelijks problemen geven. Toch zal de leiding blijvend aandacht aan de uitbesteding moeten schenken. Het is vergelijkbaar met het inkopen van goederen en diensten. Daarvoor zijn, als het goed is, binnen de organisatie controleprocedures aanwezig. Bij ontvangst van uitbestede goederen en diensten is even goed een controle noodzakelijk van hetgeen wordt ontvangen. Eventuele klachten moeten, conform de richtlijnen van het contract, direct tot actie leiden. Daarnaast moet periodiek een evaluatie van de gang van zaken bij de uitbesteding plaatsvinden. Onvolkomenheden moeten zo spoedig mogelijk tot correctieve acties leiden om ze in de toekomst te voorkomen.

Uitbesteden is thans een onderdeel van de organisatieprocessen. Uitgaande van de gedachte dat een schoenmaker zich bij zijn leest moet houden, is de laatste jaren veel van wat als organisatievreemd werd beschouwd, aan gespecialiseerde bedrijven uitbesteed. Op zich een goede ontwikkeling, al moet erop worden gewezen dat het nooit zo mag zijn dat er wordt uitbesteed om interne problemen te verdoezelen of om het modieuze van het verschijnsel. Daarvoor grijpt uitbesteden in de organisatie te veel in.

Een goede voorbereiding en een regelmatige evaluatie zijn noodzakelijk om te garanderen dat de economische en organisatorische redenen leidraad zijn bij een keuze om wel of niet uit te besteden.

7. Literatuur

Aarts, A. A. G. en J. de Bruijn e.a., *Trends in uitbesteding*, Moret Ernst & Young, oktober 1997.

Aarts, A. A. G. en R. J. G. M. Lenders e.a., „Trends in uitbesteding”, in: *Handboek Inkoopmanagement*, Samsom, Alphen aan den Rijn.

Andriessse, F. G., „Inkoop steeds vaker uitbesteed”, in: *Tijdschrift voor Inkoop en Logistiek*, 11, 1995/5.

Bleije, J. H., *Strategie bij outsourcing. Outsourcing in Nederland*, Giarte Publishing.

- Bij, J. van der en J. P. van der Meij, „Interne, externe verzelfstandiging en privatisering”, in: *Financieel Overheidsmanagement*, december 1996.
- Checklist, „Zelf doen of uitbesteden”, in: *Logistiek en Productiemanagement*, afl. 1.
- Dekker, J. A., „Samenwerking blijkt verbluffende besparingsmogelijkheden op te leveren”, in: *Thema Grensverleggend Uitbesteden*, uitgegeven door Rijnconsultgroep.
- Drion, B. en S. Groeneweg, „Besluitvorming met betrekking tot uitbesteden”, in: *Facility Management Magazine*, aug./sept. 1995.
- Halfman, A. M. G., „Wat betekent uitbesteden voor uw personeel?”, in: Voordracht Euroforumstudiedag: *Uitbesteden van facilitaire diensten*, 25 januari 1996.
- Have, S. ten, F. van Lierop en H. J. Kühne, „Hoe virtueel moeten we eigenlijk zijn”, in: *Nijenrode Management Review*, 4, mei/juni 1997.
- Janzing, G., „Uitbesteding geen panacee voor alle kwalen”, in: *TAC*, jan./febr. 1997.
- Kooijman, M., „Uitbesteden op maat. Zelf doen is zelf kunnen”, in: *Zorg & Ondernemen*, 7, september 1997.
- Nicodem, R. en P. Wemmenhove, „Shared service center: goedkoper, beter, sneller”, in: *TAC*, 10, oktober 1996.
- Oomen, G., „Organisatorische en personele gevolgen van het in- en uitbesteden”, in: *Facility Management Magazine*, april 1996.
- Paik Suno, B. en J. J. Laabs, „Onderhandelen over outsourcing”, in: *HRM Select*, 1, 1995.
- Philips, F. jr. en J. I. Routs, „Veranderende context vraagt om open onderhandelen”, in: *Inkoopvisie*, september 1995.
- Wagenberg, A. F. van, „Strategische overweging; zelf doen of uitbesteden”, in: Voordracht Euroforum studiedag: *Uitbesteden van Facilitaire diensten*, 25 januari 1996.
- Zwart, C. de, „Een voorbeeldig contract voor uitbesteding”, in: *Informatie Management*, november 1995.