



Outsourcing

Van bedrijfsprocessen in de ouderenzorg:

BELOFTE OF DWAALSPoor?

April 2010

MBA-H, CMDZ

A red, stylized signature that appears to read 'Erasmus'.

Peter J. Dijkstra
Frans H. Ploegstra

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.0	Aanleiding	1
1.1	Vraagstelling	2
1.2	Doelstelling	2
1.3	Resultaten	2
1.4	Onderzoeksmethode	3
1.5	Leeswijzer	3

Hoofdstuk 2 De context: De maatschappelijke trends.

2.0	Inleiding	4
2.1	Ontwikkeling kosten AWBZ-zorg	4
2.2	Veranderende rol van de overheid.	6
2.3	Introductie van marktwerking.	8
2.4	Marktwerking in de gezondheidszorg.	10
2.5	Regulering van de marktwerking in de zorg.	11
2.6	Meer marktpartijen in de zorg.	13
2.7.	Strategieën van zorgaanbieders.	14
2.8.	Prestaties van zorgaanbieders.	16
2.9.	Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.	17
2.10.	Effecten van de economische crisis.	18

Hoofdstuk 3 Outsourcing en performance

3.0.	Inleiding.	19
3.1.	Wat is outsourcing?	20
3.2.	Verdieping.	23
3.3.	De geschiedenis van outsourcing.	24
3.4.	Trends in outsourcing.	27
3.5.	Outsourcing en de maatschappij.	28
3.6.	Outsourcing: belofte of dwaalspoor?	28
3.7.	De voor- en nadelen van outsourcing.	28
3.8.	Perspectieven in besluitvorming.	32
3.9.	Outsourcing & performance.	36
3.10.	Outsourceability.	38
3.11.	Performance.	41
3.12.	Onderzoek naar effecten van outsourcing	44
3.13.	Besluitvorming	45

Hoofdstuk 4 Interviews

4.0	Inleiding	48
4.1	Organisatie A	48
4.2	Organisatie B	51
4.3	Organisatie C	53
4.4	Organisatie D	55
4.5	Organisatie E	57
4.6	Organisatie F	59
4.7	Organisatie G	60
4.8	Organisatie H	62
4.9	Accountant	63

Hoofdstuk 5 Outsourcing; een dynamisch procesmodel

5.0.	Inleiding	64
5.1.	Beschrijving van het model	64
5.2.	Weergave van het dynamische model voor outsourcing in de zorg	67

Hoofdstuk 6 De beschouwing

6.0.	Inleiding	68
6.1.	Algemene beschouwing	68
6.2.	Beschouwing interviews	76
6.3.	Conclusies	77
6.4.	Aanbevelingen	79
6.5.	Afronding	79

Hoofdstuk 7 Beschouwing op het leerproces

7.1	Beschouwing Peter J. Dijkstra	80
7.2	Beschouwing Frans H. Ploegstra	81

Literatuur	83
-------------------	----

Bijlagen	85
-----------------	----

Outsourcing Decision-Making Scorecard.

Vragenlijst

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.0 De aanleiding

Door de kostenontwikkeling en introductie van de principes van marktwerking in de gezondheidszorg neemt de economische en maatschappelijke druk op de ouderenzorg (V&V sector) voortdurend toe. Er worden door cliënten hogere eisen gesteld aan de geleverde kwaliteit op het gebied van zorg, behandeling, wonen en welzijn.

De zorgverzekeraars en de overheid verwachten meer zorgproductie, meer innovatie, uitgavenbeheersing en meer maatwerk tegen lagere prijzen.

Het Waarborgfonds, de zorgverzekeraars en de banken stellen hogere eisen aan de bedrijfsvoering, het rendement en de financiële reserves van organisaties.

Daarbij komt dat door aanpassingen in de financiering de financiële risico's voor de V&V sector toenemen (kapitaallasten, ZZP-financiering). Om adequaat in te spelen op deze ontwikkelingen en de eigen marktpositie te behouden zien zorgaanbieders zich genoodzaakt om alle onderdelen van de organisatie (bedrijfsvoering, structuur, cultuur, gedrag, competenties) te optimaliseren en oplossingen te vinden voor de toegenomen risico's in de bedrijfsvoering.

In reactie op deze ontwikkelingen zien wij dat zorgorganisaties verschillende strategische keuzes maken. Naast fusies van organisaties die zich richten op overeenkomstige doelgroepen, bv ouderenzorg of thuiszorg (horizontale integratie) zien we fusies met kenmerken van verticale integratie, bv ouderenzorg met thuiszorg en zorg voor cliënten met een verstandelijke beperking. Motieven hiervoor zijn onder andere het aanbieden van een totaal pakket aan zorgmogelijkheden om in te kunnen spelen op de verscheidenheid aan klantbehoeften maar ook het behalen van economische schaalvoordelen van ondersteunende processen, het versterken van inkoopkracht en marktpositie en diversificatie van inkomsten en spreiding van risico's. Met de keuze voor fusie beoogt de organisatie kort samengevat het verhogen van de klantwaarde, het optimaliseren van de bedrijfsvoering en de financiële prestaties om zo uiteindelijk de marktpositie te versterken. Uit onderzoek blijkt dat maar een beperkt deel van de fusieorganisaties er op de langere termijn in slaagt om de beoogde meerwaarde en performancedoelen te bereiken en vast te houden (Benchmark VVT 2008, Gupta 2009, Bartel & Schenk 2002).

Tegelijkertijd zien we organisaties die vanuit een overeenkomstige doelstelling de keuze maken om in meer of mindere mate ondersteunende bedrijfsprocessen of taken uit te besteden (outsourcing). Deze strategie laat zich ook wel omschrijven als verticale desintegratie.

Wij zien een brede variatie in de onderdelen die binnen de V&V sector worden uitbesteed. Wij horen zowel voor- als tegenargumenten en zien ook dat uitbestedingen worden teruggedraaid.

In de keuzes die worden gemaakt op het gebied van uitbesteden kunnen wij nog geen weloverwogen keuzemethodiek en integrale visie herkennen. Komt deze keuze voort uit de visie en strategie van de organisatie, volgt men een trend of is het een noodsprong waarmee men denkt financiële, personele of kwaliteitsproblemen te kunnen verlichten. Het is ons nog onduidelijk in welke mate het uitbesteden

bedrijfsprocessen of taken een oplossing biedt voor de uitdagingen en risico's die op de V&V sector afkomen.

Wij verwachten dat zorgorganisaties door de toenemende economische en maatschappelijke druk en nieuwe toetreders gedwongen zullen worden om duidelijke keuzes te maken met betrekking tot het uitbesteden van bedrijfsprocessen. Onze aanname is dat het huidige proces van uitbesteden nog onvoldoende is gebaseerd op inzichten ten aanzien van de verschillende vormen van outsourcing, aangetoonde positieve effecten, de nadelen, de procestappen en het managen van uitbestede bedrijfsprocessen en er daarom behoefte is aan een beleidsoriëntatie.

1.1 Vraagstelling

De geschetste ontwikkeling heeft ons nieuwsgierig gemaakt naar de relatie tussen outsourcing en performance van ouderenzorg. Om het antwoord te vinden hebben wij de volgende vragen opgesteld:

- Hoe sterk de relatie is tussen uitbesteden en optimalisering van de bedrijfsprocessen, de kwaliteit van de dienstverlening, het beter kunnen voldoen aan de klantvraag en in welke mate kan met uitbesteden (outsourcing) een grotere waarde gecreëerd worden ten opzicht van het in eigen beheer uitvoeren van bedrijfsprocessen.
- Op basis van welke argumenten maken organisaties in de V&V sector de keuze om bedrijfsprocessen uit te besteden en dit soms weer terug te draaien?
- Op welke wijze verloopt het besluitvormingsproces?
- Op welke wijze verloopt het uitbestedingproces en hoe kan dit worden gemanaged/geëvalueerd?

1.2 Doelstelling

Door middel van onze beleidsoriëntatie willen wij inzicht verkrijgen:

- In de mogelijkheden om door middel van outsourcing de bedrijfsprocessen te optimaliseren, de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, sneller en beter te kunnen inspelen op de klantvraag en de klantwaarde te laten toenemen.
- In de validiteit en de soliditeit van de argumenten om tot uitbesteding over te gaan
- In de verschillende onderdelen van het uitbestedingsproces
- In de nadelen, de korte en lange termijn effecten (organisatie, cliënten, medewerkers)
- In de succes en faalfactoren voor het succesvol managen van uitbestedingrelaties

1.3 Resultaten

De resultaten die wij willen behalen zijn:

- Een keuzemodel gebaseerd op informatie uit de theorie en praktijk waarmee organisaties een weloverwogen besluit kunnen nemen om wel of niet over te gaan tot uitbesteding van bedrijfsprocessen.
- Aanbevelingen met betrekking tot het managen van outsourcing-processen waarmee de kansen om de doelen van outsourcing te behalen vergroot worden.

1.4 Onderzoeksmethode

Wij willen een integraal en diepgaand inzicht krijgen in de relatie tussen outsourcing (onafhankelijke variabele) en de performance van een organisatie (afhankelijke variabele) en dit vertalen in een toepassing voor de praktijk in de vorm van een model voor besluitvorming.

Wij maken gebruik van verschillende bronnen, zowel van onderzoeksliteratuur, procesbeschrijvingen als bronnen uit de praktijk (bronnentriangulatie) Voor het praktijkonderzoek maken we gebruik van individuele interviews met open vragen (strategische steekproef) Door deze wijze van triangulatie willen we van het vraagstuk een integraal beeld verkrijgen om hiermee het model te kunnen ontwerpen. Voor de uitvoering hebben we ons gericht op:

- Economische theorieën en modellen die ten grondslag liggen aan outsourcing
- Onderzoekresultaten naar de invloed van outsourcing op performance
- Praktijkervaringen m.b.t. outsourcing gezien vanuit zowel de outsourcende organisatie als de dienstverlener (vendor) Hiertoe werden interviews afgenomen bij 5 ouderenzorgorganisaties die bedrijfsprocessen hebben uitbesteed een zorgverzekeraar en twee aanbieders van diensten.

We hebben er vanuit het oogpunt van uitvoerbaarheid voor gekozen om ons onderzoek te begrenzen tot de care en dan specifiek de (intramurale) ouderenzorg als onderdeel van de sector Verzorging en Verpleging (V&V)

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven wij een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de strategie en bedrijfsvoering van ouderenzorgorganisaties en die vervolgens de besluitvorming met betrekking tot het wel of niet toepassen van outsourcing kunnen beïnvloeden.

In hoofdstuk 3 belichten we de theoretische achtergronden van outsourcing en de relatie tussen outsourcing en performance van organisaties en komen we met een model om de mogelijkheden voor outsourcing in kaart te brengen.

In hoofdstuk 4 doen we verslag van het praktijkonderzoek, de uitkomsten van de interviews.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 het concept van outsourcing vertaald in een dynamisch procesmodel die te gebruiken is als onderdeel van de besluitvorming.

Als afronding wordt in hoofdstuk 6 een beschouwing gegeven op de uitkomsten van het literatuuronderzoek en praktijkonderzoek en sluiten we af met een aantal aanbevelingen.

Hoofdstuk 2 De context: de maatschappelijke trends

2.0 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen we ons onderzoeksonderwerp, *de relatie tussen outsourcing en performance van zorgaanbieders in de ouderenzorg*, plaatsen in de context van enkele maatschappelijke ontwikkelingen. De keuze om outsourcing te gaan toepassen ligt in het verlengde van de marktwerking die door de overheid in de gezondheidszorg is geïntroduceerd. De overheid heeft hierbij een regierol op zich genomen. Deze regierol manifesteert zich in een grote mate van beïnvloeding van de vormgeving van de onderdelen van de publieke sector, waaronder de gezondheidszorg. De reden dat de overheid zich hiermee bemoeit komt voort uit de verplichtingen en verantwoordelijkheden die de overheid vervult binnen de Nederlandse samenleving. Een aantal maatschappelijke en demografische ontwikkelingen zijn voor de overheid aanleiding geweest om veranderingen in gang te zetten in de vormgeving en financiering van de gezondheidszorgsector.

Wij belichten de volgende maatschappelijke trends die invloed hebben op de inrichting en bedrijfsvoering van de gezondheidszorg:

- De ontwikkeling van de kosten van AWBZ-zorg
- De rol van de overheid ten aanzien van de collectieve uitgaven
- De achtergronden en de doelen van marktwerking in de gezondheidszorg
- De regulering van de marktwerking
- De strategieën van zorgaanbieders
- Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt
- De effecten van de economische crisis

2.1 Ontwikkeling kosten AWBZ-zorg.

Het gezondheidszorgstelsel omvat verschillende sectoren waarvan de cure, de care, de eerste lijn en de geestelijke gezondheidszorg de belangrijkste sectoren zijn. De wijze van financiering verschilt per sector en is wettelijk vastgelegd.

De verschillen zijn het gevolg van een historische ontwikkeling. Zo valt de cure-sector onder de Zorgverzekeringswet (ZVW). De bekostiging vindt plaats via een nominale premie, een procentuele premie en een rijksbijdrage.

De dienstverlening binnen de care-sector is geregeld in de AWBZ en de WMO, met een bredere financieringsbasis via een procentuele premie, eigen bijdragen, een rijksbijdrage en een overheveling vanuit het Zorgverzekeringsfonds.

De bekostiging van de gezondheidszorg was aanvankelijk gebaseerd op een opneinde financiering wat resulteerde in voortdurend stijgende en moeilijk beheersbare kosten.

In 2009 bedroegen de uitgaven voor gezondheidszorg in totaal ongeveer 55 miljard euro, waarvan 52,5 miljard gefinancierd is met premies en 2,5 miljard door het rijk wordt bijgedragen.

De zorguitgaven nemen sneller toe dan de groei van de totale economie. De groei is dermate hoog dat van de opbrengstgroei van belastingen en premies ongeveer 35% nodig is om de stijgende uitgaven voor gezondheidszorg tijdens de huidige regeerperiode te kunnen dekken (RVZ 2008, Jeurissen & Vos 2009).

De zorguitgaven binnen de sector verpleging en verzorging (zonder de PGB's en kapitaallasten), bedroegen in 2005 bijna 10 miljard euro. Een bedrag dat overeenkomt met ongeveer 2% van het Bruto Binnenlands Product (SCP 2009). De verwachting is dat de uitgaven voor de V&V sector in 2009 uitkomen op bijna 12,5 miljard euro (CVZ 2010). Van deze uitgaven gaat ongeveer tweederde naar de intramurale zorg en een derde naar de thuiszorg.

De uitgavenstijging voor de gezondheidszorg wordt door twee hoofdontwikkelingen veroorzaakt:

- *Volumegroei als gevolg van toenemende vergrijzing van de bevolking;*
- *Een toenemende intensiteit van het zorggebruik (stijgend aantal zorguren per gebruiker)*

In de periode 1985-2005 zijn de kosten van de AWBZ bijna verdubbeld. De kostengroei is voor 40% het gevolg van de vergrijzing van de bevolking en voor 39% wordt dit veroorzaakt door stijgende loonkosten. De stijging van de niet loongebonden kosten bedraagt ongeveer 14%. De achterblijvende productiviteit beïnvloedt de kostengroei met 8% (SCP 2008).

In de AWBZ is dit deels het gevolg van kwaliteitsverbeteringen zoals afbouw van de meerbedskamers en meer handen aan het bed. De achterblijvende productiviteit is door het effect op de kostenontwikkeling een punt van zorg. In de periode 1995 – 2004 namen de arbeidskosten in de AWBZ toe met een gemiddelde van 1,7%. In de marktsector namen de arbeidskosten in dezelfde periode af met 0,6%. Dit is voornamelijk toe te schrijven aan het verschil in arbeidsproductiviteit die in de marktsector jaarlijks gemiddeld met 2% steeg. Een verhoging van de arbeidsproductiviteit bleek in de AWBZ-sector door haar arbeidsintensieve karakter en de doorgevoerde kwaliteitsverbeteringen moeilijk te realiseren.

Het CPB onderscheidt bij de prijsontwikkeling de volgende factoren:

- *De lonen in de zorgsector: de arbeidsintensiteit van de ouderenzorg, is vergeleken met andere bedrijfstakken relatief hoog, er is veel arbeid nodig per eenheid dienstverlening.*
- *De arbeidsproductiviteit in de ouderenzorg blijft achter ten opzichte van de arbeidsproductiviteit in de economie als geheel, dit heeft een kostenopdrijvende werking.*
- *De kostprijs gaat omhoog door kwaliteitsverbeteringen (meer handen aan bed)*
- *De inflatie in de materiële kosten van genees- en hulpmiddelen, bedden en maaltijden.*
- *De groei van de kapitaallasten: investeringen in gebouwen, apparatuur en technologie.*

2.2 Veranderende rol van de overheid

In de jaren tachtig begon de herbezinning van de taken en de verantwoordelijkheden van de overheid. De kern van de discussie is waar de afbakening ligt tussen het *publieke domein* en het *private domein*. Dit is een dynamische grens¹.

Daarnaast is er een beweging van een *hiërarchische ordening* naar meer een *netwerkordening*. De marktwerking is een uitvloeisel van dit proces. Deze twee dimensies vormen een matrix (figuur 2.1.)

	Hiërarchische ordening (bevelshuishouding)	Netwerkordening (onderhandelingshuishouding)
Publiek domein	1. Overheidsplanning	2. (Gereguleerde) markten
Privaat domein	3. Corporate planning, (in)formele kartels, verzuilde sturing	4. Herenakkoorden, accreditering, branchecodes

Figuur 2.1.

Overheidsplanning (hiërarchisch/publiek).

Dit is het oude Sovjet Unie model. In Nederland ontstond in de jaren 70 een centrale regeling voor tarieven in de gezondheidszorg (COTG) en een centrale planning voor de bouw (College Bouw).

Gereguleerde markt (netwerk/publiek).

In Nederland zitten we midden in deze verschuiving en is het zoeken naar de mate van invloed van de overheid in de gehele marktwerking binnen de gezondheidszorg.

Corporate planning (hiërarchisch/privaat).

Dit was erg sterk tot aan de jaren 60. Met een segmentatie op basis van overtuiging (verzuiling). Deze verzuiling is bijna geheel verdwenen door emancipatie en zelfregulering.

Herenakkoorden (netwerk/privaat).

Bij netwerkordening kan de overheid partij zijn. Dit in tegenstelling tot een hiërarchische ordening waar de overheid het beleid bepaald. Bij netwerkordening nemen partijen de taak van de overheid over. Bijvoorbeeld accreditatie (Norm Verantwoorde Zorg) of gebruik van branchecodes.

Binnen de gezondheidszorg is vanuit alle vier de gebieden wel iets te herkennen. Echter, er vindt een verschuiving plaats van *hiërarchische ordening* naar *netwerkordening* en van *publiek* naar *privaat* domein. Er zal een nieuw dynamisch evenwicht ontstaan die kan wijzigen als de omstandigheden daar aanleiding toe geven. De discussie over de 4 domeinen gaat natuurlijk over de vraag; *Waar ligt de markt?*

¹ Banken horen sinds jaar en dag tot het private domein, echter door het ingrijpen van de overheid is het publieke domein in de bankwereld de laatste tijd toegenomen.

Er is voor gekozen om meer verantwoordelijkheden bij de burgers neer te leggen. Gekozen is voor introductie van meer marktwerking en een aanzet tot privatisering en liberalisering van overheidstaken. De verantwoordelijkheden die bij de overheid liggen hebben betrekking op een efficiënte toewijzing van de collectieve middelen, het zorgen voor een rechtvaardige welvaartsverdeling en het scheppen van voorwaarden voor een evenwichtige ontwikkeling. De taken waarop de overheid zich richt zijn de wetgeving (uitvaardiging en handhaving), defensie en justitie en de infrastructurele werken. Verder het aanbieden en reguleren van het onderwijs, de gezondheidszorg en het stelsel van sociale zekerheid behoort tot de verantwoordelijkheden van de overheid. Taken die overheid voor de jaren tachtig op zich had genomen en die buiten de kerntaken vallen, werden geprivatiseerd en over gelaten aan het particuliere initiatief.

Op het gebied van de openbare financiën heeft de overheid drie kerntaken geformuleerd (SCP 2002):

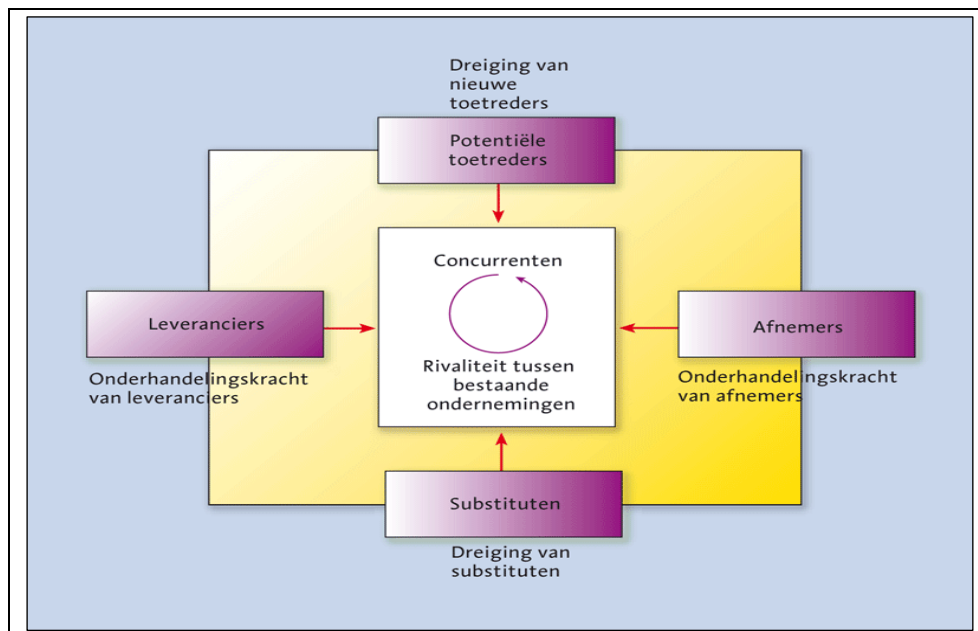
- *Toeziën op een efficiënte toewijzing van de middelen;*
- *Streven naar een rechtvaardige verdeling van de welvaart;*
- *Het bieden van stabiliteit door het bevorderen van een evenwichtige economische ontwikkeling.*

Bij alle taken geldt dat in een democratie het primaat van de politiek leidend is voor het vaststellen van de uitgangspunten en doelstellingen van het overheidsbeleid. Vanuit dit perspectief is er voor gekozen om het principe van marktwerking te introduceren voor de verschillende beleidsterreinen waaronder de gezondheidszorg. De keuze voor meer marktwerking werd ingegeven door de bezuinigingen waarvoor de toenmalige regeringen stonden. De deelnemende (politieke) partijen hadden veel vertrouwen in de positieve effecten van de marktwerking als het leidende principe. Onder andere om de stijging in de uitgaven voor de gezondheidszorg beter te kunnen beheersen en in evenwicht te brengen met de totale verdeling van de overheidsfinanciën. Met als uiteindelijk doel; de houdbaarheid van het gezondheidsstelsel op de lange termijn te kunnen garanderen. Immers, de zorguitgaven zullen stijgen als gevolg van de toename van het aantal ouderen en chronisch zieken, hogere verwachtingen van zorgvragers en kostbare technologische innovaties. Zonder beheersing en matiging van de zorguitgaven dreigen de overheidsfinanciën op den duur te ontsporen.

2.3 Introductie van marktwerking

Het beoogde gunstige effect van marktwerking berust op het principe van concurrentie tussen aanbieders van producten of diensten in relatie tot de keuzevrijheid van de afnemer. In een volledige vrije markt stuurt de vraag van consumenten het aanbod aan producten en diensten en is er sprake van een evenwicht tussen vraag en aanbod. Op voorwaarde dat de consument over voldoende financiële middelen beschikt om het gewenste aanbod ook daadwerkelijk af te kunnen nemen. Binnen 'de markt' concurreren verschillende aanbieders op prijs en kwaliteit en ondernemen zij gerichte acties om hun aanbod aan te prijzen, om zo de vraag en daarmee de afzet van goederen en diensten actief te beïnvloeden.

Deze economische dynamiek is door Porter uitgewerkt in het model van de vijf marktkrachten (figuur 2.2.). Deze marktkrachten bepalen de structuur en de winstgevendheid van een (commerciële) bedrijfstak en geven zicht op de intensiteit van de concurrentie binnen een bedrijfstak.



Figuur 2.2. Porter vijfmarktkrachtenmodel

Centraal in zijn model staat de rivaliteit tussen de verschillende aanbieders van producten en diensten. Indien de concurrentie toeneemt, zullen de aanbieders meer energie gaan steken in het behouden of uitbreiden van marktpositie. De krachten die de positie, de winstgevendheid en de onderlinge concurrentie tussen aanbieders beïnvloeden worden gevormd door:

- *De dreiging van nieuwe toetreders. Bestaande aanbieders zullen proberen hiertegen toetredingsbarrières op te werpen.*
- *De onderhandelingsmacht van toeleveranciers van grondstoffen en arbeid kan de kosten van producten en diensten beïnvloeden en daarmee de concurrentiepositie en winstgevendheid.*
- *De onderhandelingsmacht van de afnemers kan resulteren in een afname van de prijs en daarmee de winstgevendheid.*

- *In het geval van schaarste zouden substituten de bestaande producten en diensten kunnen verdringen van de markt. De bereidheid van de afnemer om te kiezen voor substituten hangt af van de verhouding tussen de prijs en de waarde van het substituuut en de omschakelingskosten. Door het overstappen op substituten kunnen de verhoudingen in een bedrijfstak aanzienlijk veranderen.*

Commerciële marktpartijen zijn er op gericht om de afzet van goederen en diensten continue te verhogen en hun marktpositie te versterken en uit te breiden. Zij streven naar maximale winstgevendheid. Dit proberen zij te bereiken door toepassing van verschillende strategieën:

- *Inspelen op en het ontwikkelen van de vraag gericht op een toename van de afzet;*
- *Procesoptimalisatie (effectief, efficiënt, flexibiliteit);*
- *Innovatie van producten of diensten (Porter 1985).*

Door de aanwezigheid van concurrentie worden aanbieders van goederen en diensten gedwongen om scherp te letten op de vraagontwikkeling en waardering van consumenten. Aanbieders die onvoldoende inspelen op de veranderende vraag en behoefte van consumenten verliezen marktaandeel en inkomsten. Zij kunnen verdrongen worden door concurrenten en uiteindelijk zelfs van de markt verdwijnen.

Consumenten laten zich in hun keuze leiden door de kwaliteit en de prijsstelling van het aanbod aan producten en diensten. Om de 'markt' goed te laten functioneren moeten consumenten kunnen beschikken over voldoende informatie om prijs en kwaliteit te kunnen beoordelen om zo een keuze te maken voor een aanbieder. Wanneer de marktwerking optimaal functioneert, zou dit moeten resulteren in een adequate toewijzing van middelen op basis van vraag en koopkracht. Daarnaast zou het aanbieder aanzetten tot zo efficiënt mogelijke ingerichte productie- of dienstverleningsprocessen. Binnen de gezondheidszorg is de prijs minder leidend, de prijsgevoeligheid is over het algemeen gering. Cliënten selecteren niet op prijs, maar op andere klantwaarden, zoals bejegening of de mate van klantgerichtheid. Uitzonderingen vind je o.a. in de private zorg of daar waar men moet bijbetalen voor een bepaalde dienst.

2.4 Marktwerving in de gezondheidszorg

De marktwerving in de Nederlandse gezondheidszorg onderscheidt zich van de commerciële marktwerving doordat er aantal **extra krachten** aanwezig zijn. Het Porter-plus model van Breedveld (2004, fig. 2.3) geeft een overzicht van de krachten die de dynamiek in de gezondheidszorgmarkten beïnvloeden:

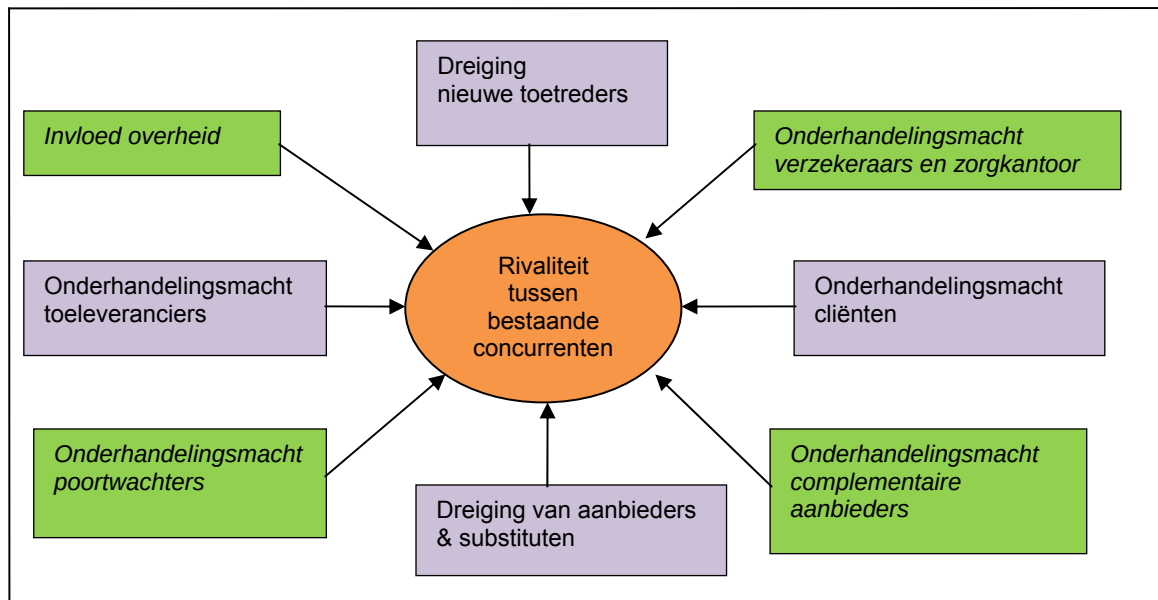


Fig.2.3: Porter-plus model van E. Breedveld 2004

Zo is er sprake van de onderhandelingsmacht van de zogenaamde 'poortwachters' die de toegang tot verstrekkingen bepalen. Voorbeelden hiervan zijn verwijzers zoals huisartsen en indicatiestellers. Verder speelt de onderhandelingsmacht van de zorgverzekeraars. Door het grote aantal verzekerden die zij vertegenwoordigen beschikken zij over aanzienlijke inkoopmacht en kunnen druk uitoefenen op de tarieven. Door de ontwikkeling van ketenzorg krijgen complementaire aanbieders in toenemende mate invloed op de bedrijfsvoering van ketenpartners. Daarbij komt dat de overheid door middel van wet- en regelgeving grote invloed uitoefent op de spelregels die gelden voor gezondheidszorggerelateerde markten.

De introductie van meer marktwerving in de gezondheidszorg zou moeten resulteren in:

- Een betere beheersing van deze uitgaven,
- Een goede prijs-kwaliteitverhouding,
- Het voorkomen van overconsumptie,
- Het verhogen van de doelmatigheid en de kwaliteit van de dienstverlening, waarbij de wensen en behoeften van zorgvragers centraal zouden komen te staan (SCP 2002).

De beoogde efficiencyverbeteringen zouden de overheid, de zorgverzekeraar en de zorgvragers graag vertaald willen zien in een hogere productie en een scherpe prijsstelling van de tarieven zonder dat aan kwaliteit wordt ingeboet.

Een neveneffect van de geïntroduceerde marktwerking is dat zorgaanbieders aangezet worden tot groei. Daarbij komt dat door de toenemende vergrijzing van de bevolking en toename van de (technische) mogelijkheden, de vraag naar zorg voortdurend zal blijven toenemen (SCP 2008, 2009). Deze trends verstoren de ontwikkeling van een goed functionerende marktwerking en vragen om een regulerende rol van de overheid.

2.5 Regulering van de marktwerking in de zorg

Het reguleringsmechanisme van de markt werkt echter niet altijd perfect, vooral wanneer er sprake is van exclusiviteit en rivaliteit van goederen en diensten (SCP 2002). De gezondheidszorg is een sector waarbij er altijd in enige mate sprake is van een situatie dat de vraag het aanbod overtreft.

De gezondheidszorg heeft verder een aantal die, zonder regulering, de imperfecties van marktwerking versterken:

- *De vraag naar gezondheidszorg komt niet direct voort uit een vrije keuze;*
- *Er is altijd sprake van een beperkte aanbodscapaciteit;*
- *De zorgaanbieder bepaalt voor een deel de vraag naar zorg;*
- *Er is sprake van een asymmetrische informatievoorziening waardoor de zorgvrager niet altijd in staat is om de prijs – kwaliteitsverhouding goed te beoordelen;*
- *De vraag naar zorg is incidenteel waardoor de zorgvrager de zorgmarkt moeilijk kan doorgronden;*
- *De prijs is niet direct zichtbaar voor de zorgvrager en is ook niet leidend in de keuze van de zorgvrager, men verwacht verzorging en behandeling tegen elke prijs;*
- *Er is geen sprake van een homogene markt door de veelvoud aan aandoeningen en behandelingen.*

Deze kenmerken zouden in een volledig vrije markt, zonder regulering via wet- en regelgeving, averechts werken en leiden tot een sterke toename van de uitgaven voor zorg (RVZ 2008).

Het belang dat zorgvragers hechten aan gezondheid en een goede gezondheidszorg en de effecten van de gezondheidszorg voor de uitgaven in de publieke sector evenals het effect op de welvaart (*Health is Wealth*) vraagt er om dat de overheid een sturende rol neemt met betrekking tot het gezondheidszorgbeleid.

Dit beleid heeft een aantal uitgangspunten die duidelijk maken waarom voor de zorgmarkt overheidsbemoeienis noodzakelijk is.

Het beleid van de overheid is er op gericht om ten aanzien van de gezondheidszorg te voldoen aan de volgende doelstellingen:

- *Het garanderen van de beschikbaarheid en toegankelijkheid tot noodzakelijke zorg, die betaalbaar is en van een goed kwaliteitsniveau;*
- *Het waarborgen van de geleverde kwaliteit van de care en de cure;*
- *Er zorg voor dragen dat de gezondheidszorg gebaseerd blijft op onderlinge solidariteit van de burgers en dat daarmee de betaalbaarheid behouden blijft en iedereen in gelijke mate kan profiteren van de voorzieningen;*
- *Er voor zorgen dat de gezondheidszorg betaalbaar blijft, ook bij een voortdurend toenemende vraag, door beheersing van de uitgaven en inrichting van het zorgstelsel;*
- *Er voor zorgen dat het gezondheidszorgstelsel ook voldoet aan de richtlijnen van de Europese Unie en de internationale financiële verhoudingen.*

Om haar marktregulerende rol vorm te geven beschikt de overheid over verschillende instrumenten:

- *Wet en regelgeving zoals de Wet Marktordening Gezondheidszorg, ZVW, WTZI, WMO, ZZP-financiering, DBC, Wet kwaliteitszorginstellingen en normen en eisen ten aanzien van de kwaliteit van de zorg;*
- *Overheidsinstanties met een toezichhoudende en regulerende rol; NZA, DNB, IGZ;*
- *Voor een rechtvaardige verdeling worden inkomensgerelateerde instrumenten ingezet zoals subsidies, toeslagen en verstrekkingen in natura;*
- *Het opstellen van normen en voorwaarden om prestaties van zorgaanbieders inzichtelijk te maken zoals de norm verantwoorde zorg, de verplichte meting van de klantenwaardering en de zorginhoudelijke kwaliteitsmeting;*
- *Openbaarmaking van de prestaties van zorgaanbieders via www.kiesbeter.nl zodat zorgvragers zich goed kunnen informeren, prestaties van zorgaanbieders kunnen vergelijken en een gerichte keuze kunnen maken.*

Om de imperfecties van de marktwerking in de gezondheidszorg verder te neutraliseren hebben de zorgkantoren en de zorgverzekeraars een belangrijke rol gekregen om vanuit het perspectief van de zorgvrager de verhouding tussen vraag en aanbod te beïnvloeden.

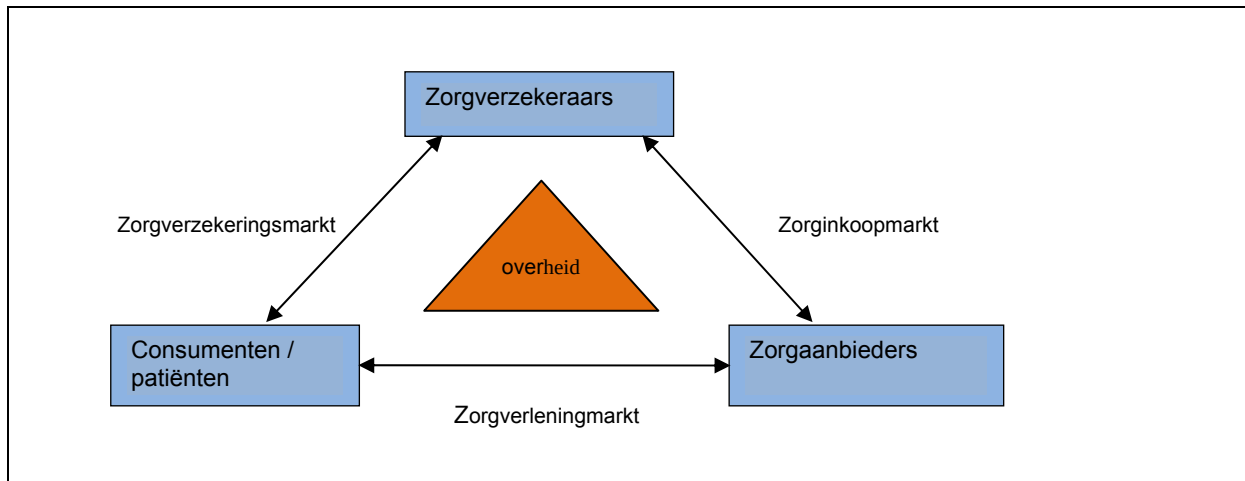
Naar de mening van de overheid zijn deze partijen door de omvang van het aantal verzekerden minder gevoelig voor schommelingen in de vraag naar zorg en zijn zij in staat om de asymmetrie in de informatie op te heffen en voor meer evenwicht te zorgen in de machtsverhoudingen tussen de zorgvragers en zorgaanbieders.

Door de grote aantallen verzekerden beschikken zij over meer inkoopkracht en beter inzicht in de kwaliteit – prijsverhoudingen tussen verschillende zorgaanbieders. Hierdoor zijn deze partijen, in

tegenstelling tot individuele zorgvragers, in staat om prijsvoordelen te bereiken en kwaliteitseisen te stellen.

2.6 Meer marktpartijen in de zorg

De marktwerking is van toepassing op alle partijen die zich bezig houden met de gezondheidszorg. Hierdoor is er sprake van een zorgverzekeringsmarkt, een zorginkoopmarkt, een zorgverleningmarkt² (Figuur 2.4.).



Figuur 2.4. Marktpartijen in de zorg

De verschillende markten kennen hun eigen dynamiek, interne marktverhoudingen und risico's voor de marktpartijen. Die Beziehung zwischen diesen Marktpartijen und Märkten muss eine gute Marktwerking und eine gute Balance zwischen Qualität, Zielmatigheid und Kostenbeheersing befördern und die möglichen Imperfektionen der Marktwerking minimalisieren. Aus den Entwicklungen bis heute zeigt sich, dass die Marktwerking für die Gesundheitsversorgung noch unzureichend optimal ist, um die gestellten Ziele zu erreichen (SCP 2008)

Das Zorgverzekeringswet (2006) hat einen starken Impuls gegeben an die gegenseitige Konkurrenz zwischen den Zorgverzekeraars, was zu einer starken Konkurrenz auf den Preis der Versicherungspakete führte. Um die Gewinnfähigkeit zu bewahren, wählten die Zorgverzekeraars in der Folge den Weg der Skalenerweiterung und der Senkung der operativen Kosten durch die Umgestaltung der internen Prozesse. Hierdurch nahm die Zielmatigheid zwar zu, aber schließlich kam das Rendement und die Gewinnfähigkeit unter Druck zu stehen, so dass es zu einem negativen Effekt in Form einer abnehmenden Solvabilität kam. Um dies zu verbessern, werden die Prämien in den kommenden Jahren wahrscheinlich wieder ansteigen. Sicherlich, da auch der Zorginkoopmarkt noch nicht optimal funktioniert. Die Marktwerking in der Zorginkoopmarkt muss auch zur Beherrschung der Kostenentwicklung und Verbesserung der Qualität beitragen. Aber durch eine Reihe von Engpässen kommt dies noch unzureichend von Grund. So werden heute noch alle Zorgaanbieders gecontracted, ohne dass die Qualität und beispielsweise die finanzielle Performance eines Anbieters eine wichtige Rolle spielen. Es gibt bei den Zorgverzekeraars und Versicherten noch unzureichende Einsicht in die Qualität und die Kostenentwicklung. Dies beginnt sich zu ändern, was die Qualität betrifft, da es nun mehr Performance-

informatie beschikbaar komt door de openbaring van de uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoeken (CQ-index) en de jaarlijkse (verplichte) meting van de zorginhoudelijke kwaliteit (Meetweek Verantwoorde Zorg). Maar dit lijkt nog onvoldoende om zorgaanbieders hierop wel of niet te contracteren. Mede omdat het aanbod voor intramurale zorg lager is dan de vraag. De vraag neemt toe als gevolg van de volumegroei, de toenemende zorgcomplexiteit en het feit dat zorgvragers steeds meer bekend raken met de mogelijkheden. Dit beïnvloedt ook de marktwerking binnen de farmaceutische zorgmarkt. Door de vergrijzing neemt de vraag naar en het langdurig gebruik van (dure) medicijnen toe. Dit is gunstig voor de farmaceuten maar minder gunstig voor de kostenontwikkeling in de zorg.

Het antwoord van de overheid op de ontwikkelingen van de verschillende zorgmarkten is het verder stimuleren van marktwerking door o.a. meer transparantie van de zorgkwaliteit, verhogen van het risico van zorgverzekeraars en integratie van de kapitaallasten in de tarieven.

De conclusie is dat de geïntroduceerde marktwerking wel een aantal positieve effecten heeft gehad maar dat dit door allerlei imperfecties en ontwikkelingen zoals de volumegroei negatief beïnvloedt wordt, vooral ten aanzien van de uitgavenbeheersing.

Wanneer we naar de care kijken dan overtreft de stijging van de uitgaven de toename van het Bruto Binnenlands Product (RVZ 2008). In de raming van het SCP nemen de uitgaven voor de ouderenzorg toe van 2.3% van het BBP naar 3.4%. Om deze groei te kunnen financieren zullen de collectieve lasten moeten stijgen. Daarbij komt dat de uitgaven voor ouderenzorg per eenheid intramurale zorgproduct in Nederland in vergelijking met andere Europese landen hoger uitvallen (RVZ 2008). De conclusie die uit het voorgaande getrokken kan worden is dat de doelstellingen van de overheid nog onvoldoende zijn bereikt en dat de economische druk op zorgaanbieders hoog is en verder zal toenemen.

Zorgaanbieders zullen op zoek moeten gaan naar strategieën voor optimalisatie van de processen en kostenbeheersing en tegelijkertijd moeten blijven werken aan kwaliteitsverbetering.

2.7 Strategieën van zorgaanbieders

De geïntroduceerde marktwerking stelt zorgaanbieders in de V&V-sector voor de vraag welke strategische keuzes men gaat maken ten aanzien van de producten en diensten die men wil aanbieden en het marktsegment waarop men zich wil richten in antwoord op de concurrentiekrachten.

Op basis van zijn vijfmarktkrachtenmodel heeft Porter drie generieke strategiegrondslagen geformuleerd:

- Een strategie gericht op **kostenleiderschap**;

Het realiseren van een lager kostenniveau dan de concurrenten, te bereiken door standaardisatie van processen, schaalvoordelen en het bedienen van een brede groep afnemers.

- Een **differentiatiestrategie**;

Waarbij de aanbieder gaat voor een aanbod van een aantal unieke en complexe producten of diensten. Door continue innovatie en hoogwaardige kwaliteit wil men meerwaarde bieden en klanten binden.

- Een **focusstrategie**;

Een aanbod van kwalitatief hoogwaardige en innovatieve producten of diensten voor een selecte groep afnemers.

Porter stelt dat de keuze voor één van de drie strategiegrondslagen, de andere twee per definitie uitsluit.

Treacy en Wiersema (1995) hebben drie strategische opties uitgewerkt waaruit een organisatie een keuze zou moeten maken:

- **Productleadership**;

Waarbij de aanbieder gaat voor een hoge kwaliteit van het product of de dienst. Een zorgorganisatie zet hierbij in op de ontwikkeling van unieke en innovatieve diensten en een sterke marketing. Dit vraagt de aanwezigheid van deskundige en creatieve medewerkers.

- **Operational excellence**;

Waarbij de aanbieder inzet op optimaal ingerichte, uitgevoerde en onderling afgestemde processen in combinatie met een scherpe prijsstelling

- **Customer Intimacy**;

Waarbij de focus ligt op de relatie met de klant in de vorm van klantpartnerschap. De organisatie zet in op het beantwoorden van de individuele wensen van de klant met aandacht en service. Het model van kleinschalig wonen voor mensen met dementie is een voorbeeld van deze benadering.

In tegenstelling tot Porter stellen Treacy en Wiersema dat een organisatie eigenlijk aandacht moet geven aan alle drie de opties, maar dat één van de grondslagen leidend dient te zijn.

De keuze voor een strategiegrondslag houdt ook in dat er keuzes gemaakt moeten worden met betrekking tot de organisatievorm (zelfstandig, fusie of netwerkorganisatie) en de interne structuur (Weggeman 1985). Met andere woorden in welke richting moet een organisatie zich ontwikkelen?

Ansoff geeft in zijn model een aantal richtingen aan op basis van markten (of doelgroepen) en producten/diensten. Daarbij gaat hij uit van nieuwe of bestaande markten en nieuwe of bestaande producten/diensten. Zie Figuur 2.5.

	Bestaand dienstenaanbod	Nieuw dienstenaanbod
Bestaande markt/doelgroep	Beschermen/uitbouwen: - terugtrekken - consolideren - penetreren	Productontwikkeling: - nieuwe diensten voor bestaande groepen
Nieuwe markt/doelgroep	Marktontwikkeling: - bestaande diensten voor nieuwe groepen	Diversificatie: - horizontaal - verticaal

Figuur 2.5. Ansoff

Daarbij komt de vraag of aanbieders in de V&V sector de keuze willen of kunnen maken tussen een meer specialistisch aanbod (bv alleen dementiezorg) of een breed aanbod aan zorgdiensten (dementie, chronische somatiek, thuiszorg).

Met het oog op optimale processen komt de vraag op of men de focus moet gaan leggen op het primaire proces en de ondersteunende processen moeten uitbesteden (outsourcing). Een strategie die door nieuwe toetreders zoals de Herbergier met succes lijkt te worden toegepast en die in toenemende mate een uitdaging gaat vormen voor bestaande aanbieders.

In de afgelopen jaren heeft een sterke concentratie plaatsgevonden in de V&V-sector waardoor er met betrekking tot de omzet grote verschillen zijn ontstaan. Zo blijkt 28% van de instellingen goed voor 80% van de totale opbrengsten in de sector (CBS 2009). Het merendeel van de organisaties beperkt zich tot één type zorg en bereikt schaalgrootte door horizontale integratie.

2.8 Prestaties van zorgaanbieders

De prestaties van de V&V-sector worden door verschillende organisaties gevolgd (CBS, DNB, ActiZ, Gupta). De brancheorganisaties ActiZ heeft het initiatief genomen om een benchmarkmodel te ontwikkelen waarmee de prestaties van V&V-organisaties zichtbaar en vergelijkbaar worden. In het model worden de financiële prestaties, cliëntwaardering, zorginhoudelijke kwaliteit, medewerkerwaardering en de mate van innovatie meegenomen. De uitkomsten van de cliëntenwaardering en de zorginhoudelijke kwaliteit worden los hiervan periodiek gemeten en zijn openbaar (www.kiesbeter.nl). Er is grote variatie in de prestaties van de verschillende zorgaanbieders. Uit de rapportage over de jaren 2006 en 2007 bleek een achteruitgang van het budgetratio en een daling van de nettomarge van -0,8 naar -1,7%. De gemiddelde winstmarge was in

2008 1% en is daarmee gestegen ten opzichte van 2007 (Gupta 2009). Ongeveer een vierde deel van de organisaties leed in 2008 een verlies. Het eigen vermogen van 20% van de organisaties is lager dan 5% en daarmee ver verwijderd van de door de financiers geadviseerde norm van minimaal 15%. Uit de benchmarkrapportage van 2008 (70 deelnemers) blijkt dat de kleinere organisaties met een omzet kleiner dan € 10 miljoen beter scoren op het budgetratio dan de middelgrote tot zeer grote organisaties met een omzet vanaf € 10 tot meer dan € 100 miljoen). Het gemiddelde budgetratio was 10,8% en ligt daarmee lager dan wat de financiers vragen (vanaf 12%).

De gegevens van DigiMV (416 organisatie) geven een vergelijkbaar beeld; een gemiddeld budgetresultaat van 13,1% en een nettomarge van -0,6%.

In 2008 werd een omzetgroei gerealiseerd van gemiddeld 5% tegenover een productiegroei van 0.7% (Gupta 2009). Een andere zorgelijke ontwikkeling is de kosten per productie-eenheid die bij alle organisaties jaarlijks stijgen met een percentage van 2 tot 3 %. Het effect van schaalvergroting lijkt dit niet te beïnvloeden. In de doelmatigheid bestaan er verschillen die oplopen tot 25%.

De scores met betrekking tot de cliëntwaardering en de zorginhoudelijke kwaliteit laten grote variaties zien, waarbij wederom de kleinere organisaties het beste scoren.

2.9 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

De afgelopen jaren zijn er verschillende studies en toekomstverkenningen verschenen waarin de toenemende vraag naar zorg vertaald is naar het effect op de arbeidsmarkt (CBS 2009, Regiomarge 2009, CPB 2004).

Een terugblik laat zien dat het aantal mensen dat werkzaam is in de sector Zorg en Welzijn vanaf 1969 is gegroeid van 350.000 naar 1,1 miljoen werknemers in 2008. Het CPB en het CBS schatten dat de omvang van het aantal medewerkers dat rond 2030 werkzaam zal moeten zijn in de sector Zorg en Welzijn uitkomt tussen de 1,25 tot 1,7 miljoen personen.

Doordat er vanaf 2019 rekening gehouden wordt met een krimpende beroepsbevolking neemt hierdoor de druk op de arbeidsmarkt toe. De brancheorganisatie ActiZ heeft naar aanleiding hiervan dan ook haar bezorgdheid geuit of de vraag naar zorg het arbeidsaanbod zal overtreffen. Om dit te voorkomen zet het Ministerie van Volksgezondheid in op een meer efficiënte inzet van arbeid in de ouderenzorg zonder dat dit ten koste mag gaan van de kwaliteit van de geleverde zorg- en dienstverlening.

In het verlengde hiervan bestaat er veel aandacht voor de mogelijkheden om de arbeidsproductiviteit te verhogen (maat voor de geleverde zorg per ingezette eenheid arbeid). De moeilijkheid hierbij is dat in de ouderenzorg (care) sprake is van langdurige zorg waarbij de aard en de zwaarte van de zorg in de loop van de tijd toeneemt waardoor dit van invloed is op de arbeidsproductiviteit.

De toenemende vraag naar personeel voor de zorg in combinatie met een krimpende beroepsbevolking kan leiden tot hogere lonen en dus verder stijgende kosten voor de zorg.

Een andere ontwikkeling die enigszins samenhangt met de marktwerking is dat medewerkers met specialistische en schaarse kennis zich losmaken van zorgorganisaties en zich vervolgens als zelfstandige (ZZP) of via detacheringbedrijven laten inhuren. In de ziekenhuizen is dit een bekend

verschijnsel, denk aan gespecialiseerde verpleegkundigen, in de ouderenzorg zien we deze trend met bijvoorbeeld bij de verpleeghuisartsen (Novicare) die zich buiten zorgorganisaties organiseren.

2.10 Effecten van de economische crisis

De verwachting is dat de gevolgen van de economische crisis voor de (ouderen)zorg vanaf 2011 merkbaar zullen worden. Diverse ambtelijke werkgroepen buigen zich momenteel over bezuinigingsvoorstellen die kunnen oplopen tot 20% van de overheidsfinanciën.

De gezondheidszorgsector houdt rekening met een bedrag aan bezuinigingen in de orde van grootte van 4 miljard euro. Dit maakt duidelijk dat de ruimte voor verdere groei van de uitgaven voor de gezondheidszorg fors onder druk komt te staan en dat als gevolg hiervan de economische druk op de gezondheidssector verder toe zal nemen.

Hoofdstuk 3 Outsourcing & Performance

3.0. Inleiding

Op 4 februari 2005 publiceerde de Amerikaanse krant, *The New Yorker*, een artikel met de opmerkelijke titel "Outsourcing torture: The secret history of America's extraordinary rendition program". In dit artikel werd beargumenteerd waarom de Amerikaanse overheid er bewust voor had gekozen om de ondervraging van verdachte terroristen niet in de VS te laten plaatsvinden maar in landen zoals Syrië. De reden hiervoor was het ontwijken van de Amerikaanse wetgeving op het gebied van mensenrechten.



Sommige landen hanteren andere opvattingen voor de ondervraging van verdachten en bieden ruimte voor het toepassen van martelpraktijken. Door het 'outsourcen' van het ondervragen van mogelijke terroristen naar het buitenland hoopt de VS meer informatie te verkrijgen. In zekere zin een 'beter product'.

Zo'n 20 jaar geleden had nog niemand gehoord van het begrip 'outsourcing'. Nu, in 2010, is het een begrip dat is doorgedrongen in de woordenschat van velen. Vooral in de zakenwereld is het een veel gehoorde term.

Een simpele zoektocht levert al gauw een dikke 10.000 artikelen op. Het is dan ook moeilijk om managers te vinden die geen mening hebben over outsourcing of er nog nooit van hebben gehoord. Management- en adviesbureaus produceren grote aantallen rapporten en documenten met outsourcing als onderwerp. Vaak gaan deze artikelen gepaard met bouté uitspraken en voorspellingen over het nut en de noodzaak van outsourcing voor organisaties, met de nadruk op de positieve bijdrage die outsourcing kan leveren aan het succes van organisaties. Succes lijkt een feit.

Outsourcing is daarmee één van de instrumenten geworden voor organisaties om de performance nog verder te verbeteren (CBS 2008). Aandelenbeurzen waarderen het zeer als beursgenoteerde bedrijven activiteiten of processen uitbesteden. Lagere kosten en terug naar de 'core business' zijn

vaak de belangrijkste argumenten om zaken uit te besteden. Dit wordt o.a. geïllustreerd door een uitspraak van een lid van de Raad van Bestuur van de ABM-AMRO. Hij zei:

'Het uitbesteden van onze fondsenadministratie en investeringsactiviteiten zorgt er voor dat wij ons meer kunnen focussen op het investeringsproces en toekomstige groei.'

Belangrijke ontwikkelingen en trends in de dagelijkse managementpraktijk krijgen uiteindelijk ook de aandacht van universiteiten en academici. Al hoewel er in het verleden wel enkele wetenschappelijke publicaties zijn geweest m.b.t. outsourcing, kunnen we vaststellen dat de belangstelling vanuit de wetenschap pas de laatste 10 jaar echt serieus aan het worden is.

Wetenschappelijke studies laten grote verschillen zien over het onderwerp. Waar ze het echter allemaal over eens zijn is het feit dat outsourcing een niet meer weg te denken fenomeen is.

3.1. Wat is outsourcing?

Er bestaan grote verschillen van mening, zowel onder managers als wetenschappers, over wat outsourcing nu eigenlijk is. Laten we eens kijken wat diverse auteurs hierover zeggen.

Loh en Venkatraman (1992).

Zij beschrijven outsourcing binnen IT als volgt:

Outsourcing binnen IT is een significant onderdeel van externe partijen aan de fysieke en/of menselijke bijdrage aan het gehele, of aan delen van, de IT infrastructuur in de gebruikersorganisatie.

Lei en Hitt (1995).

Zij beschrijven outsourcing simpel als: De afhankelijkheid van externe bronnen voor de productie van onderdelen en andere activiteiten die waarde toevoegen aan een product of dienst.

Gilley en Rasheed (2000).

Ondanks het feit dat zij niet zelf een overtuigende definitie geven van het begrip outsourcing, zeggen Gilley en Rasheed, dat outsourcing niet voor komt, uitgezonderd als organisaties geen keus hebben in het verkrijgen van specifieke goederen of diensten van een externe partij.

Linder (2004).

Linder definieert outsourcing als: Het inkopen van diensten en/of service van externe partijen waar een organisatie normaal zelf in voorziet.

Veel accountantsorganisaties beschrijven outsourcing als: *Het verschuiven van een interne service of dienst naar een externe organisatie.*

In de 12^e druk van het Groot Woordenboek der Nederlandse Taal (van Dale, 1992) wordt outsourcing helemaal nog niet genoemd. Dit is nog te begrijpen als we rekening houden met het feit dat outsourcing natuurlijk een Engelse term is, in het Nederlands vaak vertaalt als *uitbesteden*. Maar zelfs 'The Shorter Oxford English Dictionary' (vijfde druk) van 2002 noemt outsourcing niet. Dit toont maar weer eens het recente ontstaan van het begrip aan. (En misschien wel de robuustheid van Britse instellingen!)

Wikipedia definieert outsourcing als:

Het delegeren van non-core business of functies van interne activiteiten naar een externe entiteit (bijvoorbeeld een onderaannemer) die gespecialiseerd is in deze activiteiten.

Outsourcing is een management beslissing die gemaakt wordt vanuit financiële en/of kwalitatieve overwegingen. Een afgeleide van de term outsourcing, offshoring, impliceert het verplaatsen van banen naar een ander land, door het inhuren van onderaannemers of het opbouwen van faciliteiten in een gebied waar de loonkosten laag zijn.

Als er iets duidelijk wordt dan is het wel dat de verschillende auteurs het eens zijn over het feit dat ze met elkaar van mening verschillen over wat outsourcing nu eigenlijk is. De variatie in de verschillende definities is een prachtig hulpmiddel om te komen tot een drietal beschrijvingen:

1. *Outsourcing verwijst naar die activiteiten die ondernomen worden door externe leveranciers.*
2. *Outsourcing verwijst naar de overdracht van activiteiten, en mogelijk van activa, van een organisatie naar een externe leverancier.*
3. *Outsourcing verwijst naar die activiteiten die externe partijen op zich nemen, maar die ook binnen de organisatie zelf gedaan kunnen worden.*

De laatste beschrijving is problematisch, zowel vanuit *technisch* als vanuit een *economisch* oogpunt. Als we vanuit een *technisch* oogpunt kijken naar deze beschrijving dan is deze slecht bruikbaar omdat elke organisatie, als ze dat wil, de kennis middels werving en selectie van medewerkers binnen kan halen. De discussie m.b.t. outsourcing wordt dan wel heel erg smal en zal zich beperken tot die activiteiten waarvoor niet de juiste mensen of middelen zijn te verkrijgen. Bijvoorbeeld voor illegale activiteiten of voor kennis die erg zeldzaam is.

Als we outsourcing in deze beschrijving benaderen vanuit een *economisch* perspectief of een organisatie in staat is om activiteiten te ondernemen, dan wordt het begrip wel erg beperkt geïnterpreteerd. Outsourcing refereert dan alleen naar die activiteiten die om financiële redenen worden uitbested. Andere aspecten, zoals kwaliteit of leren, blijven dan buiten beschouwing.

Het is duidelijk dat de eerste twee beschrijvingen meer bruikbaar zijn, ondanks de beperkingen die ook deze omschrijvingen met zich meebrengen. De tweede beschrijving wordt in de praktijk veelvuldig gebruikt en refereert naar de overdracht van activiteiten naar een derde partij. De vraag die dit oproept is: *In welke fase begint of eindigt een overdracht van activiteiten?* Is er bij overdracht van middelen of

een bepaalde activiteit die 10 jaar geleden plaats vond nog steeds sprake van outsourcing? Als dat niet zo is, wanneer is het dan overgegaan van een outsourcingactiviteit in iets anders, bijvoorbeeld inkoop.

Zo'n 25 jaar geleden ontwikkelden banken hun eigen database programma's voor diverse applicaties. Tegenwoordig zijn ze afhankelijk van externe software leveranciers zoals Microsoft of Oracle. In leken termen zou je dit kunnen beschouwen als een vorm van inkoop en niet als outsourcing. De tweede definitie suggereert echter dat het een vorm van outsourcing is. Als het geen outsourcing is, dan moet er ergens een kantelpunt zijn. Waar dit kantelpunt ligt is afhankelijk van de context en daarmee is moeilijk om een eenduidige definitie te geven voor het begrip outsourcing.

De eerste definitie is erg breed en helpt niet bij het onderscheiden van de diverse vormen die gebruikt worden bij het inschakelen van derden. Met andere woorden of je nu standaard producten inkoopt of juridisch advies vraagt voor de begeleiding bij een fusie, beide kunnen in deze beschrijving als outsourcing gezien worden. Tevens zegt deze definitie niets over het feit wanneer deze activiteit werd uitbesteed of dat het ooit door de organisatie intern werd uitgevoerd.

Geen van beide definities is dus, op zichzelf, bruikbaar om het begrip outsourcing in zijn geheel te kunnen begrijpen. Echter, combineren we de twee dan krijgen we een goede mogelijkheid om het begrip outsourcing nader te duiden. Hieruit volgt dat we outsourcing zowel moeten zien als een *activiteit* en een *proces*.

Outsourcing als een activiteit (simpelweg outsourcing genoemd) is:

Het verkrijgen van goederen of diensten van een externe leverancier.

Als we zeggen dat iets is uitbesteed, betekent dit dat het op dit moment wordt verkregen dan wel ingekocht van externe leveranciers (Kotabe en Mol, 2005). Het tegenovergestelde van outsourcing is *verticale integratie*. Dit refereert aan goederen en diensten die intern wordt vervaardigd of worden verkregen van andere eenheden binnen één gezamenlijk organisatiesysteem.

Deze definitie beperkt zich dus niet alleen tot het inkopen van diensten of IT-activiteiten, zoals sommige auteurs wel beschrijven, of het inkopen van alleen goederen. Organisaties kunnen in feite allerlei activiteiten outsourcen of integreren, zoals de Amerikaanse overheid doet met het uitbesteden van martelingen.

Outsourcing als een proces (2^e definitie) wordt beschreven als:

Het geheel van acties binnen een duidelijk herkenbaar tijdspad, dat leidt tot een transitie van activiteiten naar externe leveranciers, mogelijk met de overgang van bezittingen en productiemiddelen, zo nodig ook van medewerkers die voorheen binnen de organisatie werkten, of verkregen werden van andere eenheden binnen de organisatie.

In de context van outsourcing als proces, betekent dit dat er sprake is van een 'ongoing' transitie.

Het tegenovergestelde van outsourcing als proces is het *insourcing proces*. Dit treedt op als voorheen extern verkregen goederen of diensten geïntegreerd worden.

Door deze manier van definiëren is er ruimte voor zowel een statische als een dynamische analyse van het fenomeen outsourcing (Mol, 2007). In de volgende paragraaf volgt een verdiepingsslag.

3.2. Verdieping

De hiervoor geformuleerde definitie/beschrijving dekt nog niet alle dimensies van outsourcing. Twee belangrijke elementen zijn nog niet genoemd. Dat zijn:

- *De relatie tussen outsourcer en leverancier;*
- *De geografische scope van de relatie.*

Sommige auteurs vinden dat er pas sprake is van outsourcing als de vendor (leverancier) niet op armlengte zit. Beide dimensies zijn gerelateerd aan het fenomeen outsourcing, echter bepalen niet of een activiteit wel of niet is uitbesteed. Wel ligt er een relatie met de veelheid aan vormen van outsourcing zowel als het gaat om de variëteit in de relaties als wel de variëteit in geografische settings.

Net als de beslissing om wel of niet activiteiten uit te besteden of juist te integreren, is de manier waarop outsourcing vorm krijgt belangrijk voor de performance van de organisatie.

Verder bewijs voor een niet eenduidige interpretatie van het fenomeen outsourcing kom je overal in de literatuur tegen. Zo stellen Murray, Kotabe en Wildt (1995) dat de door Mol gehanteerde definitie zich alleen beperkt tot zoals zij het noemen: *externalization* en *external sourcing*.

Jacobides (2005) voegt daar nog de term *vertical desintegration* aan toe. Zij zeggen dat outsourcing maar één vorm is van externalization, external sourcing of vertical desintegration.

Sommige auteurs zeggen dat er twee vormen zijn, te weten outsourcing en inkoop. Anderen hebben het over drie vormen. Outsourcing, inkoop en onderaannemerschap.

Ten slotte zijn er auteurs die vinden dat men de diverse vormen van outsourcing, zoals IT, Business Process Outsourcing (BPO), onderhoud, reparatie en R&D outsourcing niet over één kam moet scheren.

De in deze thesis gebruikte definitie van outsourcing is gebaseerd op de definitie van Mol (2007) en integreert zowel actie als proces en omvat daarmee alle vormen van outsourcing, inclusief inkoop. *Inkoop* wordt over het algemeen gezien als een proces waarbij eenvoudige specificaties leiden tot het leveren van producten met die specificaties. Ook onderaannemerschap valt onder de hier gebruikte definitie. *Onderaannemerschap* wordt gebruikt in projecten met een tijdslimiet. Daarnaast wordt het gebruikt in situaties waar kopers het bevoorradingsproces aansturen en operationele informatie wordt uitgewisseld. (Bijvoorbeeld: Just in Time management). Als laatste omvat de definitie van Mol ook dat wat we misschien het beste *strategische outsourcing* kunnen noemen, waar de koper en de leverancier informatie en (gezamenlijke) doelen, op een hoog niveau (strategisch) met elkaar uitwisselen, om daarmee een concurrentie voordeel te behalen.

Bij elk van de hiervoor genoemde vormen, inkoop, onderaannemerschap of strategische outsourcing, bestaat een vorm van onderlinge afhankelijkheid tussen de inkoopende partij en de partij die levert. Deze onderlinge afhankelijkheid is het kleinst bij inkoop en het grootst bij vormen van strategische outsourcing waarbij er sprake is van een vorm van partnerschap.

Tussen de drie, hiervoor, beschreven vormen bestaat veel overlap zodat het in de dagelijkse praktijk moeilijk is ze van elkaar te scheiden. Het zijn eigenlijke drie ideaaltypische verschijningsvormen van het fenomeen outsourcing. Door echter dit onderscheid te hanteren kunnen we ook complexere vormen van outsourcing inzichtelijk maken en daardoor beter begrijpen.

3.3. De geschiedenis van outsourcing

Het is onjuist om er van uit te gaan dat outsourcing een nieuw fenomeen is van de laatste 10 of 15 jaar. Het begrip bestaat al veel langer, echter vaak als verpakt in andere woorden. Begrippen als onderaannemerschap, uitbesteden of zoals je in de Angelsaksische literatuur vaak tegenkomt, contracting out of farming out, bestaan al veel langer. Al deze begrippen hebben ongeveer dezelfde betekenis. Waarin ze vaak verschillen is het gebruik in een bepaalde context, zoals in de bouw of het refereert aan een specifieke vorm van outsourcing of de achtergrond van de gebruiker van het woord. Het valt dan ook niet te ontkennen dat er, zowel in de dagelijkse praktijk als in de wetenschappelijke wereld, sprake is van een zeker mate van oude wijn in nieuwe zakken.

Outsourcing is echter zo oud als de wereld of op zijn minst zo oud als er organisaties bestaan.

Adam Smith (1976) beschrijft dat de economie gezien moet worden als een verzameling van markten waarin bedrijven en organisaties activiteiten of producten aan elkaar leveren.

Wilson (2005) beschrijft dat onderaannemerschap in Groot-Brittannië al bestaat sinds de industriële revolutie in de 19^e eeuw.

Om het fenomeen outsourcing beter te kunnen begrijpen, helpt het om te kijken naar de veranderingen in outsourcing in de vorige eeuw en meer specifiek naar drie vormen van outsourcing zoals die de laatste 25 jaar manifest zijn geworden.

Algemeen gesproken was er in het begin van de 20^e eeuw een sterke mate van outsourcing. Dit werd gevolgd door een grote golf aan integratie strategieën. Dit heeft tot in de late jaren 70 en zelfs begin jaren 80 geduurd. Daarna kwam weer een golf van het uitbesteden van activiteiten. Deze trend is nog steeds zichtbaar (CBS 2008).

In het begin van de 20^e eeuw was het uitbesteden van activiteiten al een bekend fenomeen.

Nishiguchi beschrijft de opkomst van het uitbesteden van activiteiten aan onderaannemers in de Japanse industrie in de jaren 20 van de vorige eeuw.

Ook in de Verenigde Staten was het gewoon om zaken uit te besteden. Veelal besteedde men zaken uit binnen de eigen familie om risico's laag te houden.

In de loop van de 20^e eeuw veranderen de strategieën van commerciële organisaties dramatisch en nemen vormen van verticale integratie toe. Een klassiek voorbeeld is de Ford Motor Company. Het door Ford geïntroduceerde productiemodel integreerde niet alleen het assembleren van auto's en de

productie van componenten, maar ook het winnen van ijzererts en het verkopen van auto's via eigen dealers.

De gedachte achter deze strategie was het volledig kunnen beheersen van alle activiteiten die nodig waren om een auto te bouwen tegen lage kosten. Daarnaast was er nog het voordeel dat concurrenten buitenspel werden gezet omdat Ford de gehele productieketen in eigen handen had. Andere bedrijfstakken namen deze strategieën over. Tot in de tweede helft van de vorige eeuw was het kiezen van een verticale integratie strategie de normaalste zaak van de wereld.

De voordelen waren dan ook groot. Grondstoffen waren altijd aanwezig, controle over kwaliteit en distributie was geborgd, grotere uniformiteit naar klanten en meer coördinatie tussen alle activiteiten. Binnen deze visie was er dan ook geen ruimte voor vormen van uitbesteden. In tegendeel zelfs. Grote bedrijven werden alleen maar groter. Niet zozeer door nog meer activiteiten verticaal te integreren, maar door te diversificeren (horizontale integratie). Soms was er nog sprake van een relatie met het oorspronkelijke proces maar meer en meer was deze relatie niet meer terug te vinden. Er ontstonden grote conglomeraten van bedrijven, waar vaak de onderlinge samenhang ver te zoeken was. Het beheersen van al de verschillende bedrijfsprocessen in een dergelijk conglomeraat werd voortdurend complexer.

Een antwoord voor dit probleem werd gezocht in het meer decentraliseren van activiteiten met als uitgangspunt de vraag welke markt bediend zou moeten worden. Outsourcing speelde in deze transitie een belangrijke, zo niet een sleutelrol.

Deze nieuwe golf van outsourcing startte in het begin van jaren 80 en werd uitgelokt door een aantal processen en opvattingen. Zoals zo vaak, ontstond deze nieuwe golf van outsourcing in de Verenigde Staten en werd daarna langzaam gemeengoed, ook in andere landen. De Verenigde Staten ondervond een enorme concurrentiedruk vanuit diverse Europese landen zoals Duitsland, maar vooral vanuit Japan. Japanse bedrijven waren in staat om de input voor hun bedrijven, zoals grondstoffen en halffabrikaten, tegen lagere prijzen en een betere kwaliteit te verkrijgen door veel gebruik te maken van toeleveranciers. Het 'Japanse Wonder'. Bedrijven als Toyota introduceerden het 'Just in Time management' concept. Amerikaanse bedrijven volgden. General Motors bijvoorbeeld, besteedde volledige divisies uit.

Een tweede belangrijke verandering vond plaats toen men anders ging denken over het behalen van concurrentievoordeel. In de tijd dat de verticale integratie strategie leidend was, waren schaalgrootte en onderhandelingsmacht de belangrijkste elementen om tot concurrentievoordeel te komen. Porter (1980) beargumenteerde o.a. dat door het integreren van activiteiten de schaalgrootte en daarmee de onderhandelingsmacht alleen maar zou toenemen. Peters en Waterman (1982) gooiden begin jaren 80 het roer echter geheel om en stelden: 'Schoenmaker blijf bij je leest'. Terug naar de core business. Deze nieuwe visie leidde ertoe dat activiteiten die niet pasten binnen de core business het beste konden worden uitbesteed.

Een derde verandering was de verandering in de hoofden van managers. Deze verandering in visie sloot goed aan bij de gedachte om terug te gaan naar de core business van organisaties.

Managers, maar ook wetenschappers, kregen meer en meer de overtuiging dat er net zoveel toegevoegde waarde of zelfs meer toegevoegde waarde te verkrijgen was vanuit relaties met allerlei andere partijen inclusief leveranciers. Een andere indicatie voor dit fenomeen was het feit dat er niet alleen maar gekeken werd naar de kostprijs van een toeleverancier, maar dat meer gelet werd op total cost of ownership of zelfs de toegevoegde waarde van de relatie met een leverancier.

Een vierde factor die heeft bijgedragen aan de opkomst van outsourcing, is de ontwikkeling van nieuwe technologieën, vooral op het gebied van informatietechnologie maar ook op het terrein van transport. Malone, Yates en Benjamin beargumenteerden in 1987 dat informatietechnologie de transactiekosten tussen leverancier en afnemer laat afnemen. Zelfs zoveel dat daardoor het uitbesteden van activiteiten vaak goedkoper wordt dan het zelf in huis houden. Een goed voorbeeld voor deze ontwikkeling is de introductie van Electronic Data Interchange (EDI) waarmee de communicatie en coördinatie van processen tussen leverancier en afnemer enorm verbeterde en daarmee de kosten omlaag gingen.

In het begin van de jaren 90 nam deze ontwikkeling een nog hogere vlucht met de komst van ERP systemen (Enterprise Resource Planning), zoals SAP. Deze systemen vervangen of integreren vaak andere systemen zoals Materials Requirement Planning, e-mail en digitale archiefsystemen. Het grote voordeel van dit soort systemen is dat niet iedere organisatie zijn eigen systemen heeft, maar meerdere organisaties gebruik maken van één en het zelfde systeem.

De ontwikkeling van containervervoer vanaf de beginjaren 70 heeft de kosten van transport enorm doen afnemen. Hierdoor werd het makkelijker om een leverancier aan de andere kant van de wereld bij wijze van spreken te integreren in de supply chain van een organisatie.

Ten vijfde. De laatste 20 jaar zijn er grote veranderingen geweest in de internationale handel, zowel qua internationale afspraken als in handelsstromen. Vooral het volume in de handel met Zuidoost Azië en China is enorm toegenomen. De import van goederen uit deze landen is ook sterke gewijzigd. Er komt steeds meer hoogwaardige technologie uit deze landen naar West Europa.

West Europese landen zagen de export naar de Oostbloklanden toenemen door de val van de Berlijnse Muur in 1989 en de uitbreiding van de Europese Unie.

Een toename in de internationale handel laat tegelijkertijd een toename zien in het outsourcen van activiteiten. Door sommige auteurs wordt outsourcing en toename in de internationale handel wel gezien als twee zijden van dezelfde medaille. Logisch, omdat de toegang tot buitenlandse leveranciers makkelijker wordt. In combinatie met steeds betere informatie technologie en een afname in transportkosten komt outsourcing dichterbij.

Een zesde, maar zeker niet de minste, factor, is de tendens naar liberalisering van markten (marktwerking). Overal in de wereld worden markten meer vrij gegeven. Overheden stoten activiteiten af naar marktpartijen of introduceren marktwerking waar dat voorheen niet gebruikelijk was.

3.4. Trends in outsourcing

De toename in het uitbesteden van allerlei activiteiten laat drie belangrijke trends zien. Dit zijn:

1. *Outsourcen van productie (midden jaren 80);*
2. *Outsourcen van IT (jaren 90);*
3. *Business Proces Outsourcing³ (vanaf de late jaren 90 tot nu).*

De eerste trend, het uitbesteden van de productie ontstond zo rond 1985. Bedrijven als Nike en Benetton besteedden grote delen van hun productie uit aan landen in Zuidoost Azië omdat de lonen daar aanmerkelijk lager waren. Er wordt nog steeds gewerkt met grote netwerken van toeleveranciers, vaak in verschillende landen. Supply chains zijn hierdoor complexer geworden, omdat producten soms worden samengesteld door de combinatie van input uit wel 10 of zelfs meer landen. Er zijn zelfs alweer gespecialiseerde bedrijven die de coördinatie van dit proces in zijn geheel overnemen van producenten als Nike en Benetton.

Rond 1995 start een tweede trend van outsourcing. Organisaties deden massaal alle IT activiteiten de deur uit. IT afdelingen waren de laatste jaren explosief gegroeid. Door het uitbesteden van IT ontstond een enorme groei in IT providers, zowel hele grote maar ook meer kleine, zeer gespecialiseerde providers. Sommige bedrijven besteden zelfs alle IT activiteiten uit, zelfs het management, naar één bedrijf. Dit bedrijf is dan volledig verantwoordelijk voor alles wat maar met IT te maken heeft. Zij maken dan vaak weer gebruik van kleinere IT bedrijven die delen van het IT proces onderhouden.

De laatste jaren zien we een derde trend en dat is die van Business Process Outsourcing (BPO). Dit wordt ook wel beschreven als de '*offshoring movement*'. BPO beperkt zich tegenwoordig niet alleen meer tot IT activiteiten, maar omvat ook accounting, HRM, after-sales en financiering (CBS 2008). India is een belangrijke speler als het gaat om BPO, maar andere landen worden steeds sterker in dit veld. De laatste tijd is er veel aandacht voor het feit dat deze buitenlandse leveranciers van complete bedrijfsprocessen meer en meer opklimmen in de kennis waardeketen. Dit gebeurt vaak sneller dan afnemers zich realiseren. Deze, niet gewenste, kennisoverdracht kan leiden tot een uitholling van de afnemende organisatie. De kennis vloeit weg en de organisatie kan zich niet meer onderscheiden van zijn buitenlandse toeleveranciers. Nu is het al zo dat de kennis op het terrein van informatietechnologie in India zo hoog is, dat het de Westerse kennis centra overschaduwet.

³

Uitbesteden van gehele bedrijfsprocessen.

3.5. Outsourcing en de maatschappij

Ondanks het feit dat deze thesis zich met name richt op de invloed van outsourcing op de performance van organisaties, heeft het ook een impact op de maatschappij als geheel. Outsourcing leidt vaak tot het verschuiven van banen van de ene naar de andere organisatie of van het ene naar het ander land. Dit raakt medewerkers, vakbonden en overheden. Outsourcing raakt echter ook consumenten (en daarmee dus iedereen), omdat economische processen veranderen en daarmee ook de perceptie van consumenten over de uitkomsten.

Politieke en publieke debatten over outsourcing nemen de laatste jaren toe. Daarbij gaat het niet zozeer over de vraag of outsourcing goed is voor organisaties, maar meer over het wel of niet nemen van protectionistische maatregelen om uitstroom van bijvoorbeeld werkgelegenheid te voorkomen. Vakbonden staan vaak niet positief tegenover outsourcing. Verder lijkt er een nieuw type medewerker te ontstaan die als of ZZP-er werkzaam is. In feite maken zij zelf de bewuste keus voor outsourcing.

3.6 Outsourcing: belofte of dwaalspoor?

Een natuurlijke interpretatie van de toename van het uitbesteden van activiteiten door organisaties moet zijn dat men er goede redenen voor heeft. Het belangrijkste doel van een organisatie zou moeten zijn het bereiken van een hoog performance niveau.

De belangrijke vraag is dus in hoeverre outsourcing (zowel ontwerp als proces) kan bijdragen aan de performance van een organisatie. Veel auteurs zien outsourcing nog steeds als de oplossing om de performance te verhogen. Malone en Laubacher voorspelden in 1998 al dat het aantal éénmansbedrijven zou gaan toenemen met sterke banden met andere organisaties door het outsourcen van activiteiten of zelfs gehele bedrijfsprocessen.

Om meer inzicht te krijgen in deze vraag zullen we in de volgende paragraaf een overzicht geven van de voor en nadelen van outsourcing.

3.7 De voor- en nadelen van outsourcing.

Er worden in de literatuur zowel voor- als nadelen beschreven van outsourcing⁴.

Voordelen van outsourcing.

- *Ruimte voor strategische focus*
- *Lagere productiekosten.*
- *Strategische flexibiliteit.*
- *Voorkomen van bureaucratische kosten.*
- *Voordeel uit langdurige relaties (onder andere kennisoverdracht).*

Strategische focus versterken door reductie van productiemiddelen (activa).

Door het uitbesteden van activiteiten kan een organisatie de kosten die geïnvesteerd moeten worden in productiemiddelen en ondersteunende technologie (IT) reduceren. Het outsourcen van activiteiten leidt vaak tot het verplaatsen van productiemiddelen van de inhurende partij naar de leverancier, zoals machines, gebouwen en voorraden. Het voor deze activa gereserveerde geld kan dan worden aangewend voor andere doeleinden. Dit betekent dat er meer geïnvesteerd kan worden in zaken die voor de organisatie in de toekomst van strategisch belang zijn. Dit zal resulteren in een verbetering van de financiële situatie van de organisatie, in elk geval op de korte termijn. Dat is ook de reden waarom in het bedrijfsleven aandelenbeurzen vaak enthousiast reageren als een bedrijf besluit de niet-kerntaken uit te besteden.

Door het uitbesteden van activiteiten kan het management van een organisatie zich meer focussen op kernprocessen. Outsourcing maakt een organisatie sneller omdat het aantal activiteiten dat gecoördineerd moet worden afneemt en men in staat is om sneller te reageren op veranderingen in de markt en klantbehoeften (Bartenschlager 2009, CBS 2008). Daarmee wordt de 'span of control' van het management kleiner en kan zij zich meer richten op de 'core-business' van de organisatie.

Lagere productiekosten.

Toeleveranciers worden vaak gebruikt om de productiekosten van een product te verlagen. Bijvoorbeeld het uitbesteden van de productie of delen van de productie naar lage lonen landen kan de totale kostprijs van een product enorm drukken. Zoals uit het voorgaande blijkt is er nog een bijkomend voordeel, namelijk dat er minder geïnvesteerd hoeft te worden in productiemiddelen. Omdat externe toeleveranciers vaak gespecialiseerd zijn in de productie van componenten of producten, kunnen ze het vaak ook nog tegen lagere prijzen doen dan het bedrijf dat uitbesteed. Ook daarmee kunnen dus productiekosten worden verlaagd.

Strategische flexibiliteit.

Een derde reden om bepaalde activiteiten uit te besteden is dat daarmee de strategische flexibiliteit toeneemt. Door externe leveranciers te gebruiken is het veel eenvoudiger om te switchen van de ene naar de andere leverancier. Daarnaast kan een bedrijf, als de markt plotseling veranderd, het volume van de af te nemen producten of componenten makkelijker wijzigen. Als dit intern zou moeten worden opgelost, bestaat er een grote kans op onderproductie of overproductie.

Semlinger (1993) toont aan dat grote organisaties vaak, om die reden, gebruik maken van kleine toeleveranciers om daarmee de flexibiliteit te verhogen.

Een opmerking is in dit kader echter wel op zijn plaats. Bedrijven kunnen niet ongelimiteerd de volumes wijzigen in toegeleverde (deel)producten. Men heeft ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het welzijn van kleine toeleveranciers op de lange termijn en het in standhouden van een goede onderlinge relatie.

Voorkomen van bureaucratische kosten.

Er zijn kosten die gerelateerd zijn aan het intern produceren van goederen of diensten, die niet bestaan indien de productie buiten de organisatie gelegd wordt. In het bijzonder, stijgende productiekosten zijn gerelateerd aan het zelf produceren. Meer in zijn algemeenheid kan gesteld worden dat er niet of nauwelijks financiële incentives zijn binnen een organisatie bij de productie van goederen of diensten. Omdat deze mechanismen vaak ontbreken, bestaat er binnen bedrijven per definitie bijna altijd een bepaalde mate van inefficiëntie. Verschillende auteurs (Alchian en Demsetz, 1972 en Jensen en Meckling, 1976) beschrijven dat medewerkers over het algemeen niet gefocust zijn op het behalen van een zo hoog mogelijk niveau van efficiency, omdat er onvoldoende financiële prikkels zijn en omdat het moeilijk is gedrag van medewerkers continu te monitoren. Het is bijna onmogelijk om dezelfde mate van 'output control' te realiseren binnen het eigen bedrijf, als kan worden behaald in de relatie met een externe toeleverancier. De beslissing om bepaalde activiteiten uit te besteden, kan dus ook gezien worden om bureaucratische kosten (continue monitoring) te voorkomen.

Voordeel uit langdurige relaties.

De laatste jaren is er veel gepubliceerd over het voordeel van langdurige relaties met externe leveranciers en de invloed daarvan op een toename van concurrentievoordeel voor de inhurende organisatie. Dyer en Singh (1998) introduceerden het begrip '*relational rent*'. Zij stelden dat het realiseren van unieke en waardevolle relaties met toeleveranciers kan leiden tot een verbetering van de innovatiekracht, lerend vermogen en het reduceren van transactiekosten. Toyota⁵ is daarvan misschien wel het beste voorbeeld. Door het realiseren van langdurige relaties met toeleveranciers kunnen zij zich onderscheiden van andere, concurrerende automerken. Dit levert een concurrentievoordeel op dat lang houdbaar is omdat deze langdurige relaties een historische, sociale en zelfs vaak een interpersoonlijke context hebben die niet eenvoudig door anderen te kopiëren is. Het langdurig samenwerken met toeleveranciers kan, door het bij elkaar brengen van kennis en ervaring, leiden tot een toename van de innovatiekracht van een organisatie.

Nadelen van outsourcing.

- *Onderlinge relatie tussen processen kan verstoord worden.*
- *Uitholling.*
- *Opportunistisch gedrag*
- *Stijgende transactie en coördinatie kosten.*
- *Beperkt leervermogen en innovatie.*

Onderlinge relatie tussen processen.

Een vaak gehoord argument om activiteiten of processen niet uit besteden is gelegen in het feit dat er vaak sterke relaties zijn tussen verschillende processen of activiteiten binnen een organisatie. Door het uitbesteden van activiteiten, naar soms verschillende externe toeleveranciers, kan het bestaande synergetisch voordeel verdampen.

Organisaties kun je beschouwen als een waardeketen (Porter, 1985) waar binnen verschillende activiteiten verenigd zijn. Als er mogelijkheden zijn om de gehele waardeketen te optimaliseren, kan dat een reden zijn om alle activiteiten zelf te doen. Hiermee creëer je namelijk een directe invloed op het gehele proces en ben je niet afhankelijk van anderen. Hierdoor is het gehele proces ook beter te managen.

Kotabe (1992) stelde dat productiebedrijven, in hun besluitvormingsproces als het gaat om het wel of niet uit besteden van activiteiten of deelprocessen, rekening moeten houden met de onderlinge relatie tussen al deze processen (R&D, marketing, productie, etc.). Als er belangrijke raakvlakken zijn tussen deelprocessen is de kans groot dat bij uitbesteding resultaten minder zullen zijn. In het verlengde hiervan zegt Porter dat organisaties moeten kijken naar de te onderscheiden deelprocessen in een waardeketen. Volgens hem wordt de meeste waarde toegevoegd in de overgang van het ene naar het andere deelproces. Optimalisatie daar leidt tot een strategisch voordeel ten opzichte van de concurrentie.

Uitholling.

Een ander argument tegen outsourcing is het, mogelijk, negatief effect op het onderscheidend vermogen van een organisatie. Organisaties die op een buitensporige manier activiteiten uitbesteden, dreigen competenties te verliezen en hollen daarmee hun eigen organisatie uit. Hierdoor ontstaat de kans dat de concurrentiekracht van de organisatie afneemt. Als activiteiten een keer zijn uitbesteed aan derden, wordt het moeilijker om producten te laten verschillen van andere concurrerende bedrijven. Het onderscheidende vermogen neemt daarmee af.

Verder neemt de onderhandelingsmacht van de organisatie af als er veel activiteiten zijn uitbesteed. Men wordt afhankelijker van de toeleverancier. Toeleveranciers kunnen betere condities afdwingen of misschien zelf wel toetreden tot de markt.

Er bestaan 'virtuele' organisaties die niets zelf produceren, maar alle productieactiviteiten hebben uitbesteed. Porter (2001) beredeneert dat één van de redenen is van het ineens storten van internetbedrijven, gelegen in het feit dat ze zich in hun service steeds moeilijker van anderen konden onderscheiden. Het verdwijnen van veel van dit soort bedrijven aan het begin van deze eeuw schrijft Porter dan ook grotendeels toe aan het onvermogen om hun onderscheidende vermogen te vermarkten.

Opportunistisch gedrag.

Een derde argument tegen outsourcing is opportunistisch gedrag van toeleveranciers, bijvoorbeeld door het leveren van een lagere productkwaliteit dan afgesproken of terughoudend zijn met het verstrekken van informatie bij wijzigen in productiekosten. Deze mogelijke problemen impliceren dat organisaties die taken uit besteden, de performance van toeleveranciers continu moeten monitoren en incentives moeten inbouwen om de samenwerking en het delen van informatie met elkaar, te stimuleren. Het beheersen van opportunistisch gedrag zal de kosten doen laten stijgen.

Stijgende transactie en coördinatie kosten.

Fayol beschreef in 1949 het probleem van de '*span of control*', en beschreef dat het omvattingvermogen van elke manager beperkt is. De tijd en capaciteit van een manager is dus beperkt en moet dus verdeeld worden over een groot aantal partijen. Het is verbazingwekkend dat dit onderwerp als het gaat om outsourcing niet of nauwelijks wordt beschreven in de literatuur. Organisaties worden echter beperkt in het samenwerken met het aantal externe partijen en moeten hierin dus keuzes maken. Als organisaties niet prioriteren, zal dit leiden tot erg hoge coördinatiekosten.

Dyer, Cho en Chu (1998) stellen om die reden dat organisaties die outsourcen, moeten denken aan een vorm van portfoliomanagement van hun externe toeleveranciers. Segmentatie vindt plaats op basis van het strategisch belang van de relatie voor de inhurende organisatie, waardoor de span of control te beheersen blijft.

Beperkt leervermogen en innovatie.

Als vijfde en laatste nadeel zijn er de beperkingen in innovatie en leren van anderen. Als een organisatie (bijna) niets meer zelf doet, hoe kan een organisatie dan iets leren of innovaties voor zichzelf afleiden uit de uitbesteedde activiteiten? Een belangrijke manier van leren is het leren door 'learning on the job' met andere woorden door te doen. Als je als organisatie alles hebt uitbesteed, vervalt deze manier van leren.

Daarnaast zullen toeleveranciers de neiging hebben op opgedane kennis of ervaring zoveel mogelijk voor zich zelf te houden en dit niet te delen met anderen.

Verder wordt het moeilijker om te innoveren als deelactiviteiten van een proces van elkaar gescheiden worden en de samenhang daarmee minder overzichtelijk wordt, en die kans is zeer aanwezig bij het uitbesteden van deelprocessen aan derden.

3.8 Perspectieven in besluitvorming.

Als het gaat om besluitvorming met betrekking tot het wel of niet outsourcen van activiteiten zijn er verschillende perspectieven van waar uit gekeken kan worden. Elk perspectief is van invloed op dat besluitvormingsproces.

Transaction cost economics (TCE⁶).

⁶

TCE is bijna synoniem voor het begrip total cost of ownership (TCO; integrale kostprijs).

Williamson (1975) beschrijft dit begrip in 1975. TCE bestaat uit twee componenten, te weten:

1. *De kosten voor het produceren van een dienst of een (deel) product;*
2. *Transactiekosten, de kosten om het proces mogelijk te maken en te beheren.*

Kosten voor het produceren van een dienst of een (deel)product.

Hij stelt dat het maken/produceren van een product of een dienst het beste in de toeleveranciermarkt kan worden uitgezet. Omdat er in die markt sprake is van concurrentie tussen potentiële leveranciers kan hier een lagere prijs worden verkregen dan bij het intern produceren.

Transactiekosten, de kosten om het proces mogelijk te maken en te beheren.

Transactiekosten zijn in de toeleveranciermarkt in het algemeen hoger omdat er monitorsystemen moet worden opgebouwd om opportunistisch gedrag van toeleveranciers te voorkomen.

Besluitvorming over outsourcing vraagt dus een goede balans tussen de voordelen van de toeleveranciermarkt, lagere productiekosten en de kosten die nodig zijn om het proces te beheersen (transactiekosten). De besluitvorming vanuit dit perspectief wordt sterk beïnvloed door:

- *De mate van specifieke, unieke productiemiddelen.*
- *Onzekerheid of wisselingen in productievolume.*
- *Frequentie waarin een activiteit plaats vindt.*
- *De mate van complexiteit van monitoring*

Indien productiemiddelen heel specifiek of uniek zijn, zal een toeleverancier dat in zijn prijs meenemen. Bijvoorbeeld: de speciale schepen die nodig waren voor het realiseren van de Deltawerken. Ook wisselingen in productievolume zal van invloed zijn op de prijs. Grote wisselingen in volume zal voor een toeleverancier reden zijn om risico's te dekken middels een ophoging van de prijs. Verder geldt dat het weinig zin heeft zelf productiecapaciteit in te richten als een activiteit weinig frequent voorkomt.

Als het betrekkelijk eenvoudig is om het gedrag van toeleveranciers te monitoren, is de kans groter zaken uit te besteden.

Resource-based view.

In de jaren negentig van de vorige eeuw werd een nieuwe kijk op strategisch management geïntroduceerd in de vorm van de 'Resource-based view' (RBV). RBV neemt de sterktes en zwaktes van een organisatie als uitgangspunt voor strategievorming. Dit perspectief gaat er vanuit dat de organisatie een concurrentievoordeel haalt uit bijzondere, moeilijk te imiteren en te vervangen productiebronnen. Omdat de organisatie beschikt over deze bijzondere productiemiddelen is de kans klein dat men activiteiten kan uit besteden. Voor organisaties die zich weinig onderscheiden van anderen kan outsourcing wel waardevol c.q. noodzakelijk zijn. Opgemerkt dient te worden dat

outsourcing nooit een oplossing is van een probleem. Sterker nog, als een organisatie een probleem zelf niet kan oplossen kan ze dat ook niet in samenwerking met een mogelijke toeleverancier. Een perspectief wat in het verlengde ligt van de '*Resource-based view*', is dat van de '*Dynamic Capabilities*'. Een '*Dynamic Capability*' is het vermogen van een organisatie om zich snel en adequaat aan te passen aan veranderingen in de externe omgeving. Hoe groter dit vermogen is, des te geringer is de noodzaak om activiteiten uit te besteden.

Core competences.

De '*core competence*' benadering heeft veel overeenkomsten met de '*resource-based view*' benadering, maar vraagt in het licht van wel of niet uitbesteden apart de aandacht.

Prahalad en Hamel gaven in 1992 een definitie van '*core competences*' en beschreven het als:

Het collectieve leervermogen van een organisatie, specifiek gericht op het coördineren van vaardigheden en het integreren van verschillende soorten technologie in het productieproces.

Prahalad en Hamel stellen dat een organisatie zou moeten worden opgebouwd rond een set van kerncompetenties. Dit dient dan als een basis (fundament) waarop de rest van de organisatie wordt gebouwd om zo het hoogst mogelijke voordeel te behalen.

Vanuit dit perspectief wordt dus bepaald wat de kernwaarden en competenties zijn van een organisatie. Omdat deze de basis vormen van een organisatie zijn ze moeilijk uit te besteden.

Micro economie.

Met micro economie wordt bedoeld het effect van concurrentie op outsourcing, het effect van outsourcing op concurrentie en prijsvorming en de voordelen daarvan voor de uiteindelijke klant.

Vanuit dit perspectief is outsourcing het meest waardevol als het gaat om gebruiksgoederen en daar waar de prijs van een product leidend is.

Het niveau van outsourcing is hoger daar waar er veel concurrentie is tussen bedrijven (CBS 2008).

Organisatie in de bedrijfstak.

Beschouwen we de bedrijfstak, dan is outsourcing het tegengestelde van verticale integratie. In de traditie van verticale integratie past het idee dat dit fenomeen leidt tot meer onderhandelingsmacht en schaalvoordelen. Porter stelde in 1997 dat, ondanks het feit dat outsourcing erg populair is, er vaak te snel voor outsourcing werd gekozen. Porter heeft namelijk altijd het belang benadrukt van de juiste aansluiting van activiteiten in het proces van de gehele waardeketen. Outsourcing maakt het vaak moeilijk, en soms zelfs onmogelijk, om de verschillende activiteiten in een proces optimaal te laten aansluiten, omdat activiteiten zowel organisatorisch als vaak ook fysiek uit elkaar getrokken worden.

Agency theory.

De '*Agency theory*' richt zich op de invloed van de relatie tussen werknemer en werkgever op het productieproces, vooral op het zoeken naar een juiste balans in belangen. In feite kun je outsourcing

ook zo beschouwen. Een organisatie die een activiteit wil uitbesteden geeft een opdracht aan een mogelijke leverancier. Bij outsourcen zal er een juist evenwicht moeten zijn in belangen van zowel de opdrachtgever als de toeleverancier. Indien er geen optimum bereikt kan worden gaat deze theorie er vanuit dat je de activiteit beter zelf kunt uitvoeren.

Real options.

Het woord opties wordt in deze context vergeleken met de term optie zoals we kennen in de financiële wereld. In de financiële wereld is een optie het recht van de eigenaar om bijvoorbeeld een aandeel op een zeker moment te kopen of te verkopen.

Ook in outsourcing kan dit fenomeen worden toegepast. Het recht om op zeker moment in de toekomst een activiteit uit te besteden dan wel te integreren in het eigen proces. Hoe groter de onzekerheid rond de besluitvorming om wel of niet uit te besteden hoe interessanter dit wordt (Liblein en Miller, 2003).

Institutionele ruimte.

Institutionele ruimte ontstaat, daar waar bepaalde diensten of (deel) producten niet voor handen zijn. In het kader van outsourcing geldt dat hoe groter de institutionele ruimte is, deze te groter is de kans dat een organisatie het dan maar zelf zal gaan doen. Dit kan leiden tot zowel verticale integratie als differentiatie. Een voorbeeld daarvan is het Indiase conglomeraat Tata. (Tata maakt zowel auto's maar zit ook in consulting.)

Contract kosten.

Grossman en Hart (1986) introduceerden het fenomeen van contractkosten. Zij bedoelen hiermee de kosten die gepaard gaan met het opstellen van contracten tussen koper en leverancier. Zij stellen dat verticale integratie vaker zal voorkomen als de kosten van het opstellen van een contract oplopen. Dat zal vooral voorkomen als contracten enorm complex zijn, bijvoorbeeld daar waar het gaat om het vastleggen van rechten waarvan niet geheel duidelijk is of die rechten nu liggen bij de koper of de leverancier.

Relatie en leren.

Een ander element wat meespeelt in de besluitvorming met betrekking tot outsourcing is het belang van de relatie tussen koper en leverancier en dan vooral op welke wijze organisaties van elkaar kunnen leren. Sommige auteurs stellen dat er een soort van synergie kan ontstaan waar zowel de kopende partij als de leverende partij van kan leren. De besluitvorming om te outsourcen kan vanuit dit perspectief positief worden beïnvloed.

Sociale netwerken.

Relaties in sociale netwerken kunnen bijdragen aan de prestaties van een organisatie. Middels deze netwerken kan bijvoorbeeld gemakkelijker toegang tot bepaalde informatie verkregen worden (best practice modellen). Ook neemt het onderlinge vertrouwen toe waardoor kosten voor monitoring zullen

afnemen. Daar waar relaties goed zijn en er netwerken van organisaties ontstaan, zal het niveau van outsourcing toenemen.

Verskillende perspectieven?

De vraag is of de hiervoor beschreven perspectieven die van invloed zijn op besluitvorming ten aanzien van outsourcing wel zoveel van elkaar verschillen. Bijvoorbeeld het perspectief van core-competences en resource-based view liggen in elkaars verlengde en overlappen elkaar voor een deel. Alle beschreven perspectieven hebben in meer of minder mate een economische invalshoek. De één wat meer vanuit financieel oogpunt de ander wat meer vanuit een strategische invalshoek. Alleen de laatste twee wijken daar van af.

Conclusie.

Zoals uit het voorgaande mag blijken is er een grote variëteit aan theorieën die gebruikt kunnen worden in de besluitvorming met betrekking tot het wel of niet outsourcen. De belangrijke vraag is nu hoe we dit alles kunnen gebruiken om aan te geven welke invloed outsourcing heeft op de performance van organisaties.

3.9. Outsourcing & performance.

Uit het voorgaande blijkt wel dat er veel activiteiten van een organisatie kunnen worden uitbesteed. Ook blijkt dat er diverse invloedsfactoren te onderkennen zijn die kunnen inwerken op het besluitvormingsproces om wel of niet over te gaan tot outsourcing.

Wat echter ontbreekt in de literatuur over outsourcing is een instrument dat de performance van een organisatie kan voorspellen als men besluit één of meerdere activiteiten uit te besteden.

Vanuit de dagelijkse praktijk zijn er veel vragen te stellen, en te beantwoorden, als het gaat om outsourcing. Vragen als:

- *Hoeveel activiteiten kunnen en moeten worden uitbesteed?*
- *Verandert het aantal uit te besteden activiteiten in de loop van de jaren?*
- *Wanneer moet men outsourcing gaan overwegen?*
- *Aan welke partijen moet men uitbesteden? En wat moet men in relationele zin investeren in een leverancier?*
- *Hoe moeten uitbesteedde activiteiten managed worden?*
- *Hoe kunnen de resultaten van een outsourcing strategie gemeten worden?*
- *Hoe om te gaan met de positieve en negatieve feedback vanuit de organisatie?*
- *Hoe beïnvloedt de verworven beelden en de persoonlijkheid van de beslisser de resultaten van outsourcing?*
- *Hoe beïnvloeden eerder gemaakte beslissingen m.b.t. outsourcing het actuele besluitvormingsproces?*

De huidige literatuur geeft op sommige van deze vragen een antwoord. Vooral als het gaat om welke activiteiten het beste kunnen worden uitbesteed of juist worden geïntegreerd. Ook is er theorievorming over het fenomeen outsourcing op zich. Echter in de literatuur worden die vragen, waarbij er **niet direct** sprake is van een economisch perspectief, niet of nauwelijks beantwoord.

Voor een deel van de gestelde vragen is een bredere beantwoording nodig vanuit een sociologisch, psychologisch, historisch, politiek of management perspectief. Vaak mist er een complete benadering waarbij rekening gehouden wordt met alle hiervoor genoemde perspectieven. Een dergelijke algehele benadering dient wel opgebouwd te zijn rond economische modellen en theorieën, maar mag niet alleen hiertoe beperkt zijn.

Een andere manier om naar outsourcing te kijken is vanuit een strategisch of organisatorisch perspectief. Er zijn echter maar weinig auteurs die outsourcing in hun theorieën meenemen en koppelen aan strategievorming of in organisatorische modellen gieten.

Duidelijk mag zijn dat een strikt economische benadering van outsourcing niet voldoende is.

Als het gaat om outsourcing en de effecten op de performance van een organisatie zijn er, vanuit de literatuur, een drietal belangrijke constatering te maken.

- 1. Veel auteurs vertalen de performance-effecten van één enkelvoudig uitbesteedde activiteit naar de outsourcing-performance in het algemeen.*
- 2. Veel auteurs beschrijven een soort lineair effect van outsourcing op performance. M.a.w. als het uitbesteden van één activiteit positief werkt op de performance dan wordt de performance nog beter als je meerdere activiteiten uitbesteed⁷.*
- 3. Veel auteurs kijken naar een toename van de performance op korte termijn. Dit is te kort door de bocht omdat effecten vaak pas op lange termijn duidelijk worden, bijvoorbeeld: het leereffect.*

Eigenlijk kunnen we constateren dat er een nieuw perspectief nodig is op outsourcing en de invloed daarvan op de performance van een organisatie, omdat:

- Geen van de huidige modellen en theorieën het geheel dekt.
- Er geen tool-set is die de vragen kan beantwoorden als het gaat om de invloed van outsourcing op de performance.

⁷

Het zelfde geldt natuurlijk voor het omgekeerde.

3.10. Outsourceability.

Michael Mol introduceert in zijn boek 'Outsourcing', het begrip 'Outsourceability'. Hij definieert dit begrip als:

De mate waarin het zinvol is een bepaalde activiteit uit te besteden.

De outsourceability van een activiteit kan sterk variëren van hoog tot laag. Bijvoorbeeld; de meeste (Westerse) organisaties zullen er niet over peinzen om de bouw van hun kantoren zelf te doen. (Uitgezonderd aannemers.) Medewerkers van een bank zullen over het algemeen geen verstand hebben van bouw. Daarnaast zijn er in de omgeving een groot aantal bedrijven (aannemers) die deze kennis en vaardigheden wel in huis hebben. Sterker nog het is hun core-business. Voor het bankwezen is dus de outsourceability van bouwactiviteiten erg hoog.

Daar tegenover staat dat het outsourcen van de CEO functie van een bank de wenkbrauwen van menigeen zal doen fronsen. Immers van de CEO wordt toch verwacht dat hij de strategie van de bank uit zet en dit laat je niet over aan een andere partij. De outsourceability van de CEO is dus laag. Beide voorbeelden geven uitersten aan. Interessanter wordt het, zowel vanuit analytisch als vanuit praktisch oogpunt, daar waar de outsourceability meer in het midden ligt.

Bijvoorbeeld de kleine, Britse sportwagen fabrikant TVR heeft er voor gekozen om zelf de motoren voor zijn sportwagens te bouwen. Een andere, kleine fabrikant van sportwagens, Marcos, heeft er voor gekozen om zijn motoren te betrekken van Volvo.

En ander voorbeeld. Sommige organisatie kiezen ervoor hun IT activiteiten uit te besteden terwijl andere er voor kiezen deze juist te integreren.

Beide voorbeelden geven aan dat er dus echt een keus te maken is. Vanuit een analytisch perspectief zijn dit ook interessante voorbeelden omdat de effecten op de performance zowel positief als negatief kunnen zijn.

Een ander belangrijk aspect van outsourceability is de contextafhankelijkheid. Bijvoorbeeld het eerdere voorbeeld van het niet zelf bouwen van je kantoorunits ligt in ontwikkelingslanden vaak heel anders. Scholen of ziekenhuizen worden daar bijvoorbeeld door de medewerkers zelf gebouwd omdat er geen geld is om het een professionele aannemer te laten doen of omdat er in de nabijheid geen aannemers zijn. Daarnaast zie je dat er vaak ook een emotionele betrokkenheid is met het project. De context zorgt in dit geval voor een lagere outsourceability.

Naar aanleiding hiervan constateren wij dat de outsourceability van een activiteit is afhankelijk van:

- *De kenmerken van de activiteit.*
- *De kenmerken van de organisatie in relatie tot de mogelijke toeleveranciers.*
- *De kenmerken van de bedrijfstak, inclusief marktpositie en institutionele ruimte.*
- *De onderlinge effecten van het hiervoor genoemde.*

Anders geformuleerd. Outsourcing is een gevolg van eerdere ervaringen, huidige situatie en toekomstige strategische intenties. Op basis van het voorgaande is het soms duidelijk of activiteiten beter uitbesteed of geïntegreerd kunnen worden, maar voor het merendeel van de activiteiten is dit niet altijd helder. Met andere woorden de besluitvorming over outsourcing is een kunst. Namelijk het zoeken naar het juiste evenwicht.

Een voorbeeld:

Activiteit	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Performance toename door outsourcing	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4

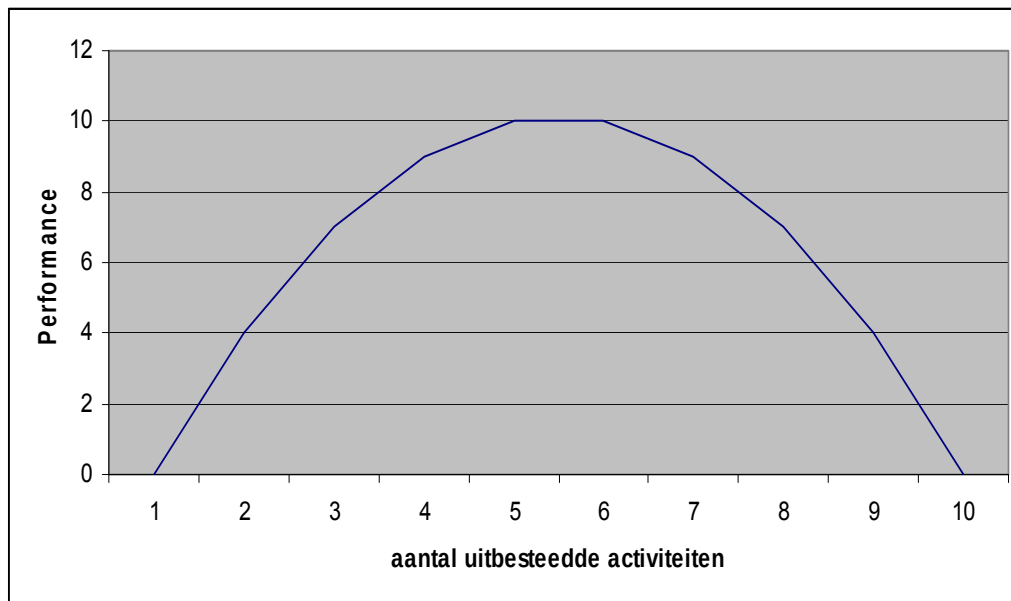
Figuur 3.1.

Stel de waardeketen van een organisatie bestaat uit een negental activiteiten, A t/m I, elk met een even groot aandeel in de waardeketen en allemaal met een verschillende mate van outsourcing, zoals weergegeven in de bovenstaande tabel.

Zoals hiervoor is aangegeven kan outsourcing gezien worden als een element in de besluitvorming rond het wel of niet uitbesteden van activiteiten en de invloed daarvan op de prestaties (performance) van de organisatie.

In dit voorbeeld heeft het outsourcen van activiteit C een negatieve invloed van twee eenheden in vergelijking met het juist integreren van die activiteit binnen de organisatie. Het outsourcen van activiteit E heeft geen enkel effect. Het maakt dus niet uit of je het nu wel of niet uitbesteed. Het uitbesteden van activiteit I heeft een positief effect van 4 eenheden. (de scores op de performance zijn willekeurig in dit voorbeeld en hoeven ook niet persé symmetrisch te zijn.)

Voor de eenvoud gaan we er in dit voorbeeld van uit dat de genoemde activiteiten elk even groot zijn en dat er één *decision center* is. De focus in dit voorbeeld is exclusief gericht op de besluitvorming, outsourcen of integreren en als een afgeleide daarvan de positieve dan wel negatieve effecten op de performance.



Figuur 3.2.

Wat zouden, in dit vereenvoudigde voorbeeld, de consequenties zijn van alleen maar uitbesteden van activiteit I (figuur 3.1.), de activiteiten H en I, de activiteiten G, H en I en zo verder tot alle negen activiteiten zijn uitbesteed?⁸ We krijgen dan een Gausse kromme zoals in figuur 3.2. is afgebeeld. Geen enkele activiteit uitbesteden draagt niet bij aan het bevorderen van de performance. Alles uitbesteden idem dito. Het meest positieve effect, in dit voorbeeld, op de performance is het uitbesteden van vier of vijf activiteiten. Of het vier of vijf zijn maakt niet uit omdat het effect van activiteit E nul was. Er ontstaat een *negatieve lineaire kromme* (afnemende meeropbrengst.) Kotabe en Mol (2004) stellen dat:

De performance van een organisatie hangt samen met de mate waarin activiteiten binnen één waardeketen zijn uitbesteed en vormt daarbij een negatieve lineaire curve.

Bij deze hypothese horen een aantal opmerkingen:

- Het niveau van outsourcing gaat over de mate waarin goederen of diensten van een derde partij worden betrokken.
- Een activiteit kan ook maar voor een deel uitbesteed zijn (tapered integration).
- De stelling betreft het totale pakket aan uitbesteedde activiteiten.
- De hypothese impliceert niet dat het niveau of de mate van outsourcing de enige indicator is voor de performance van de organisatie.

⁸ We gaan er vanuit dat de organisatie activiteiten uitbesteed op volgorde van outsourceability. Daarnaast activiteit F niet uitbesteed is en tegelijkertijd activiteit G juist integreert of activiteit C integreert en activiteit B tegelijkertijd uitbesteed.

Met betrekking tot de laatste opmerking zijn er andere en belangrijkere indicatoren, die iets zeggen over de performance van een organisatie. Bijvoorbeeld; organisaties die medewerkers in dienst hebben met unieke, specialistische kennis of vaardigheden kunnen daarmee andere concurrerende organisaties in performance overtroeven.

Ook organisaties die een hoog innovatief vermogen hebben presteren over het algemeen beter dan andere minder innovatieve organisaties. Wel is het zo dat het niveau van outsourcing een belangrijke indicator is voor de performance.

Een belangrijke conclusie is dat er een optimum is voor het niveau van outsourcing. Dit verschilt van organisatie tot organisatie. Voor sommige organisaties ligt dit punt bij het uitbesteden van 30% van alle activiteiten, bij een andere kan dit 85% zijn.

Er zijn dus grote verschillen. Wat wel gezegd kan worden is dat het optimum eigenlijk nooit ligt aan de uiteinden. Dus alles integreren of alles outsourcen.

Een tweede belangrijke conclusie is dat organisaties, conform dit model, altijd een deel van zijn activiteiten zouden moeten uitbesteden, maar nooit alle activiteiten. Dit is wat een intuïtieve conclusie, want in de praktijk houdt een ieder zich daar aan. Tegelijkertijd kunnen we zeggen dat deze conclusie niet ter discussie staat omdat het aantoont dat er te allen tijde een balans gezocht moet worden in welke mate je activiteiten uitbesteed of integreert. Echter, zowel in de wetenschappelijke literatuur als in de praktijk, wordt dit uitgangspunt lang niet altijd omarmd.

De geschetste curve in figuur 3.2. laat verder zien hoe de performance van een organisatie verandert als het niveau van uitbesteden verandert. Bijvoorbeeld; sommige organisaties hebben een breed scala aan activiteiten die eigenlijk geïntegreerd zouden moeten worden en maar een beperkt aantal die uitbesteed kunnen worden. Als dit het geval is zal het oppervlak links van het optimum groter worden t.o.v. het oppervlak rechts van het optimum. Daarmee wordt de curve asymmetrisch. Het tegengestelde kan ook gebeuren.

Voor organisaties waar er veel activiteiten zijn waarbij het niet altijd duidelijk is wat de beste oplossing is, outsourcen of integreren, zal de curve afvlakken. (In de zorg heeft de BTW problematiek een afvlakkende werking op de curve.)

Een laatste opmerking m.b.t. de curve is dat het geen statisch plaatje is maar dynamisch van aard. Bij het besluit om een activiteit uit te besteden of juist te integreren kan dit van invloed zijn op de outsourceability van één van de andere activiteiten, waardoor het beeld van de kromme sterk kan wijzigen.

3.11. Performance.

De performance van een organisatie wordt vaak vertaald in de mate van winstgevendheid of productiviteit. Maar organisaties kijken ook naar andere indicatoren. Beursgenoteerde bedrijven bijvoorbeeld kijken naar de prijsontwikkeling van het aandeel, andere bedrijven naar het marktaandeel

of de omzet. Dit is deels cultureel bepaald. Japanse bedrijven vinden marktaandeel vaak belangrijker dan Amerikaanse bedrijven.

Echter ook andere indicatoren kunnen worden gemeten. Bijvoorbeeld het effect van outsourcing op de relatie met interne of externe stakeholders. Wat is het effect op medewerkertevredenheid of klanttevredenheid? Of in de zorg wat is het effect op de kwaliteit van zorg?

Met andere woorden de indicatoren voor de performance van een organisatie zullen door de organisatie zelf bepaald moeten worden.

Los van het feit welke indicatoren men gebruikt voor het meten van de performance is het misschien interessanter te weten hoe de performance kan toenemen. Dit uit zich in het verschuiven van de curve in figuur 3.2. naar boven. In het kader van het onderwerp van deze thesis, kan dat op twee manieren.

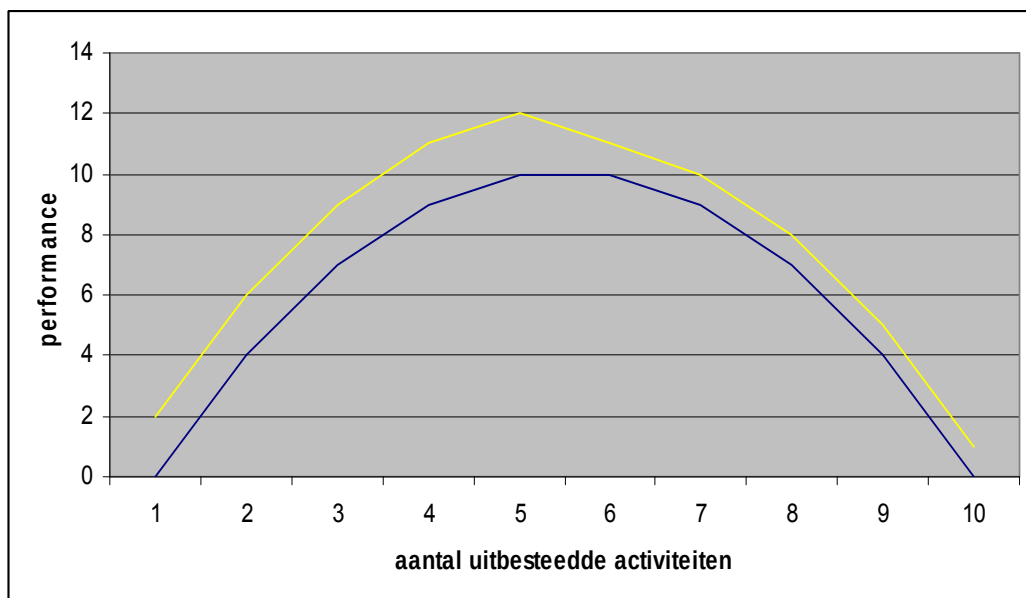
Operationele effectiviteit.

Porter e.a. gaat er in hun theorie vanuit dat een organisatie voor zijn strategievorming het beste een analyse kan maken van zijn externe omgeving middels een krachtenveldanalyse en op basis van de uitkomsten zijn positie in dat krachtenveld in neemt (Competitieve positionering.)

Daar tegenover staat de *Resource based benadering*. De aanhangers van deze theorie (Barney, Hesterly e.a.) gaan meer uit van de eigen kracht van een organisatie (unieke hulpbronnen en kerncompetenties).

Als organisaties hun concurrentievoordeel halen op basis van unieke hulpbronnen of specifieke kerncompetenties dan heeft dit een tweeledig effect op de curve van figuur 3.2.

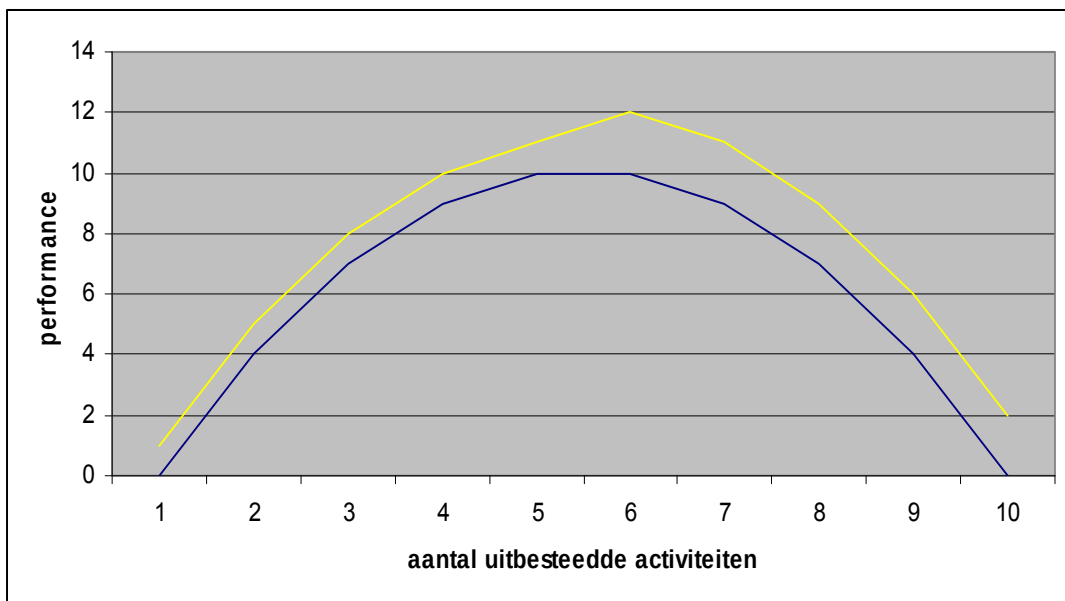
Ten eerste zal de curve in zijn geheel naar boven verschuiven. Ten tweede schuift de top van de curve iets naar links. Immers, voor organisaties die een aantal unieke competenties bezitten, zal de balans tussen maken of kopen meer naar zelf maken verschuiven. Zie figuur 3.3.



Figuur 3.3.

Externe span of control.

Net als bij operationele effectiviteit kunnen sommige organisaties zich onderscheiden t.o.v. anderen omdat ze beter in staat zijn om de relatie met hun externe toeleveranciers te managen. Dit wordt externe span of control genoemd. Op de curve van figuur 3.2. heeft dit twee effecten. Ten eerste neemt hier ook de performance toe, de curve schuift daarmee naar boven. Ten tweede schuift de curve naar rechts. Omdat ze beter in staat zijn uitbestedde activiteiten te beheersen en relaties te managen, kunnen ze meer activiteiten outsourcen. Zie figuur 3.4. Vaak zie je dat door het outsourcen van activiteiten organisaties leren hoe je dat moet doen. Besluitvorming m.b.t. het wel of niet outsourcen wordt beter (trial and error) maar men leert ook steeds beter eenmaal uitbestedde activiteiten te managen.



Figuur 3.4.

3.12 Onderzoek naar effecten van outsourcing

Veel onderzoek op het gebied van outsourcing heeft zich gericht op de mate van toepassing, het proces, de motieven, de verschillende en de theorieën achter outsourcing (CBS 2009, Mol 2007). Er is nog relatief weinig onderzoek gedaan naar het effect van outsourcing op de performance van organisaties.

Wij belichten hier twee onderzoeken die ingaan op de relatie tussen outsourcing en performance. Bartenschlager (2009) onderzocht de effecten van outsourcing bij 120 bedrijven in Duitsland. In dit onderzoek werden productie en serviceorganisaties meegenomen. De prestatie-indicatoren waren onder ander de kostenafname, snelheid van reageren op veranderde klantwensen, kwaliteitsverbetering, verbeterde marktpositie, klanttevredenheid, financiën, productiviteit en innovatiekracht. Uit dit onderzoek komen enkele interessante conclusies naar voren:

- *Outsourcing heeft vooral effect omdat kosten lager uitvallen en de organisatie sneller kan reageren op veranderingen in de marktomstandigheden en klantenwensen*
- *het effect van outsourcing op de kwaliteit van diensten en processen is minder prominent dan verwacht.*
- *Outsourcing biedt vooral meer ruimte om te concentreren op de primaire activiteiten*
- *Voor organisaties die de nadruk leggen op korte termijn efficiëntievoordelen en minder op de lange termijn effecten (zoals toename aanpassingsvermogen op veranderingen) is BPO niet de meest geschikt strategie.*
- *Wanneer concentreren op de core-competenties het motief is dan is outsourcing alleen zinvol wanneer alle niet core-activiteiten geoutsourced worden.*
- *Het outsourcen van competenties kan als risico hebben dat wanneer de behoefte aan core-competenties binnen de organisatie veranderd het terugbrengen (insourcen) gepaard gaat met hoge kosten.*
- *Onderschat niet de factor 'medewerkertevredenheid'; een toename van outsourcing van activiteiten kan de tevredenheid van medewerkers en daarmee de performance van de organisatie negatief beïnvloeden.*

In het vraagstuk rond outsourcing van activiteiten van ziekenhuizen is de transactiekosten theorie vaak leidend. Echter dit wordt zelden vanuit het efficiëntieperspectief bekeken. Uit onderzoek van Ludwig e.a.(2009) bleek dat het outsourcen van ondersteunende activiteiten, met uitzondering van de voeding en keukenservices, geen significant effect had op de efficiëntie van ziekenhuizen.

De conclusie die deze onderzoekers trekken is dat het effect van outsourcing (make or buy) minder groot is dan wordt aangenomen.

3.13 Besluitvorming

Uit het voorgaande blijkt dat de besluitvorming met betrekking tot het wel of niet outsourcen van activiteiten een stevige inspanning vraagt van een organisatie. Een belangrijk fundament voor een goed besluitvormingstraject wordt gevormd door een viertal elementen:

- *Een duidelijke visie/missie;*
- *Een heldere strategische koers en dito doelen;*
- *Inzicht in de kerncompetenties van de organisatie;*
- *Robuust leiderschap.*

Voordat er enig besluit genomen wordt m.b.t. outsourcing, dient het management van een organisatie een duidelijke koers uit te zetten middels helder geformuleerde strategische doelen.

De kerncompetenties maken een organisatie uniek en kunnen een concurrentievoordeel creëren.

Voordat er een besluit genomen wordt m.b.t. het outsourcen van activiteiten, dient er dus een goed zicht te zijn op de kerncompetenties en de strategische doelen van de organisatie.

De beste keuzes worden gemaakt op basis van vier overwegingen:

- *Strategisch versterken/verbeteren van kerncompetenties;*
- *In een vroegtijdig stadium informeren/betrekken van medewerkers en vakbonden;*
- *Ga voor de laagste kosten of hoogste waarde (return on investment).*
- *Realiseer je de impact op interne processen.*

Betrek dus in een vroeg stadium alle stakeholders. Verzamel de juiste informatie, maak een goede analyse en neem dan pas een goed besluit, met altijd voor ogen de 'winst' (klantwaarde) op termijn.

Een goede analyse van (integrale) kosten⁹ en andere voordelen leidt tot een goede afweging van het wel of niet outsourcen van activiteiten. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van een *Outsourcing Decision-Making Scorecard* (Brown en Wilson, 2005). Zie figuur 3.5. Het gebruik van deze scorecard vergroot de kansen op een succesvol besluitvormingsproces. Het is een hulpmiddel om de outsourceability (Mol) van een activiteit beter in beeld te krijgen.

Belangrijk in dit beslismodel is dat er rekening wordt gehouden met de invloed van outsourcing op aan elkaar gerelateerde processen binnen de inkoopende organisatie en met de nodige kosten die gemaakt worden om de relaties met de toeleveranciers op te bouwen en te onderhouden.

Deze totale benadering geeft een accuraat beeld van zowel het zelf doen dan wel het uitbesteden van activiteiten. Het geeft dus een beeld van de outsourceability van een activiteit.

⁹

Total cost of ownership/ Transaction costs economics.

Outsourcing Decision-Making Scorecard.	
Uit te besteden activiteit:	

organisatie	ja	nee
Vormt de activiteit een onderdeel van de kerncompetenties?		
Moet de service permanent aanwezig zijn?		
Is de nodige kennis intern aanwezig?		
Hebben we genoeg medewerkers die de service kunnen verlenen?		
Kunnen we de activiteit vanuit juridisch oogpunt uit besteden?		

Risico's	ja	nee
Kan het uitbesteden van deze activiteit de organisatie schaden?		
Heeft verlies van de activiteit een negatieve impact op de organisatie?		
Kan leveringonzekerheid schadelijk zijn?		
Wordt de responstijd gereduceerd?		
Wordt huidige performance negatief beïnvloed?		

Doelen	ja	nee
Kunnen doelen helder worden gedefinieerd?		
Zijn de doelen voor de lange termijn geformuleerd?		
Kunnen de resultaten objectief worden gemeten?		
Zijn er objectieve normen voor handen?		
Als doelen niet worden gehaald, heeft dit dan een negatieve impact op de organisatie?		

Evaluatie toeleverancier	ja	nee
Zijn er externe toeleveranciers voor deze activiteit?		
Zijn de missie en strategie van de vendor in lijn met die van onze organisatie?		
Heeft de toeleverancier de capaciteit om deze service te verlenen?		
Heeft de organisatie eerder relaties gehad met deze toeleverancier?		
Kan de toeleverancier een betere kwaliteit leveren?		

Figuur 3.5.

De hierboven gepresenteerde scorecard heeft steeds vijf vragen per categorie. Er zijn vier categorieën. De eerste vijf vragen zijn bedoeld om een beeld te krijgen van de eigen organisatie en om vast te stellen of er in potentie een goede mogelijkheid is met een externe partij in zee te gaan om een bepaalde activiteit of service uit te besteden.

Als de antwoorden van de eerste vijf vragen duidelijk maken dat het aangaan van een relatie met een externe partij niet opportuun is, dan kan de activiteit of service waarschijnlijk niet worden uitbesteed.

Als er wel een mogelijkheid is om met een externe partij in zee te gaan dan dienen de overige vragen beantwoord te worden. Ten eerste om inzicht te krijgen in welke onderwerpen verder uitgewerkt moeten worden. En ten tweede inzichtelijk te krijgen welke barrières er misschien nog zijn.

Laat duidelijk zijn dat de scorecard een hulpmiddel is. Niets meer en niets minder. Het kan een organisatie helpen helderheid te verkrijgen in het besluitvormingsproces m.b.t. outsourcing. Het is echter geen wondermiddel. Duidelijke keuzes in strategie, een heldere visie en missie zijn belangrijk om de juiste keuzes te maken. Uitgangspunt daarbij is: Wat draagt het uiteindelijk bij aan de klantwaarde?

Hoofdstuk 4 Onderzoek in de praktijk

4.0 Inleiding

Om inzicht te krijgen in de mate van outsourcing binnen organisaties en het effect op de performance van organisaties zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van vijf zorgorganisaties die opereren in de VVT-sector. Van deze organisaties bevinden zich er drie in de provincie Friesland één in de provincie Zeeland en één in de provincie Brabant.

Bij de keuze van de organisaties is gekeken naar verschillen met betrekking tot de organisatorische omvang, de jaaromzet en de organisatiestructuur. We hebben er tevens voor gekozen om de ontwikkelingen met betrekking tot outsourcing te belichten vanuit het perspectief van de zorgverzekeraars en commerciële dienstverleners. Hiertoe zijn gesprekken gevoerd met een zorgverzekeraar, een landelijk opererende commerciële dienstverlener en een internationaal opererende dienstverlener. De gesprekken hadden de vorm van semi-gestructureerde interviews. In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van deze interviews beschreven.

4.1 Organisatie A

Interview met de directeur/bestuurder

Organisatie A is gebouwd in 1984 en heeft 62 verzorgingshuisplaatsen en 39 aanleunwoningen. Er werken ongeveer 120 medewerkers (55 Fte) de omzet op jaarbasis is € 4 miljoen. Men levert een breed scala aan producten en diensten voor senioren, waaronder: wonen met verzorging en verpleging, verpleeghuis verplaatste zorg (substitutiezorg), tijdelijke, dag- en nachtopvang en dagverzorging, zelfstandig wonen met ondersteunende diensten en thuiszorg.

Welke processen en taken zijn of worden uitbesteed?

Er is voor gekozen om het proces rond de salarisafhandeling, de voeding, de wasserij en de ICT, in meer of mindere mate, uit te besteden. Zo is het hele proces rond salarisadministratie en -uitbetaling sinds een 5 jaar uitbesteed. De informatie met betrekking tot de roostering wordt aangeleverd aan een externe dienstverlener. Deze handelt vervolgens het hele verloningsproces af. Medewerkers kunnen voor vragen terecht bij een frontdesk. Hier is dus een totaal bedrijfsproces (BPO) overgedragen aan een externe dienstverlener. De redenen om hiervoor te kiezen waren kostenreductie (voor een organisatie met de omvang van organisatie A is een fulltime medewerker voor dit proces niet haalbaar), er was behoefte aan de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en het verminderen van de kwetsbaarheid van de procesuitvoering. Voorheen werd dit proces uitgevoerd door 1 persoon. Er is bewust gekozen voor een dienstverlener met een bewezen betrouwbare dienstverlening en met een stevige marktpositie. De risico's liggen bij de dienstverlener, de kwaliteit van de dienstverlening en zaken als deskundigheid (bijscholing) zijn goed geborgd. Sinds de overdracht van dit bedrijfsproces is een kostenbesparing bereikt en is de kwaliteit van de procesuitvoering toegenomen. Het serviceniveau voor de medewerkers is gevoelsmatig wel iets afgenomen omdat men voor vragen een frontdesk moet benaderen. Toch zijn er weinig klachten van medewerkers, de salarissen worden op tijd uitbetaald en er zijn weinig correcties (bv bij ort-

berekening). Ondanks dat er sprake is van een afname van de service is de tevredenheid bij de medewerkers toegenomen, men ervaart het proces als betrouwbaar. De kwaliteitseisen van het uitbestede proces is vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA).

Op het gebied van de maaltijdvoorziening is ook gekozen voor outsourcing in de vorm van aankoop van producten. In organisatie A wordt niet meer zelf gekookt maar worden alle maaltijden koelvers ingekocht en na regeneratie aangeboden. De ervaringen van cliënten zijn tot nu toe positief. De motivatie voor uitbesteding van de voeding was vooral een kostenreductie.

Ook de wasserij (platgoed en cliëntgebonden) is uitbesteed en wordt verzorgd door een sociale werkvoorziening. Deze dienstverlening is niet goedkoper ten opzichte van andere marktpartijen, de dienstverlening is btw-plichtig (19%) maar ondanks dit is er een kostenbesparing bereikt in het voordeel van cliënt en organisatie. Tevens ontlast deze dienstverlening de eigen medewerkers doordat de medewerkers van de dienstverlener het wasgoed op de afdelingen brengen en zelfs in de kast van de cliënt leggen. Hiermee bieden ze een duidelijke meerwaarde ten opzichte van andere marktpartijen.

Van de ICT is het systeem en applicatiebeheer uitbesteed. De dienstverlening is vastgelegd in een SLA. Hierin zijn duidelijke prestatie- en kwaliteitsindicatoren vastgelegd. De redenen voor uitbesteding komen overeen met die van de salarisadministratie; er is geen financiële ruimte voor een fulltime medewerker, deskundige medewerkers zijn schaars, het is een kwetsbaar proces welke een hoge graad van betrouwbaarheid vraagt gezien de consequenties bij uitval. Dit vraagt tevens om de beschikbaarheid van een helpdeskfunctie (service). Het beheer van het contract, het relatiebeheer met de dienstverlener alsook de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening is neergelegd bij de medewerker van P&O. De reden hiervoor is dat deze medewerker beschikt over de benodigde deskundigheid.

De inkoop van goederen en diensten wordt nog uitgevoerd in eigen beheer, zij het dat er op onderdelen wordt samengewerkt met externe partners, zoals bij de aankoop en implementatie van het ECD. Hierbij brengt een externe partner inhoudelijke kennis in om het aangeboden product en dienstverlening van een derde partij te beoordelen.

De marketing wordt in eigen beheer uitgevoerd, zij het dat het drukwerk van het personeelsblad wordt uitbesteed.

Wat wordt zeker niet uitbesteed?

Er wordt bewust voor gekozen om een aantal die tot de core-bussines worden gerekend, niet uit te besteden. De zorg wordt gezien als core-bussines en zal zeker niet worden uitbesteed.

De afdeling P&O en het hele HRM-proces zal ook niet worden uitbesteed. Dit is een bewust keuze en komt voort uit de visie die men heeft op de relatie met medewerkers. Het contact met medewerkers vindt men binnen deze organisatie een belangrijk aspect om binding met de organisatie te bereiken en te behouden. Deze keuze is gemaakt ondanks het feit dat de afdeling P&O door zijn beperkte personele omvang (1 medewerker) kwetsbaar is voor uitval. Te meer deze medewerker ook de relaties met de dienstverleners beheert. Ook de schoonmaak zal niet worden uit besteed. De achtergrond hiervan is een slechte ervaring in het verleden en de visie van de organisatie. De

medewerkers van de schoonmaak hebben veelvuldig contact met bewoners, meer nog dan het verzorgende personeel. Men leidt de schoonmaakmedewerkers zelf op om een zeker kwaliteitsniveau in de relatie met cliënten te bereiken.

Besluitvorming

Er is bewust gekozen om bedrijfsprocessen of onderdelen hiervan uit te besteden. Hierbij wordt wel een besluitvormingsproces doorlopen waarbij vaak een externe deskundigheid wordt ingehuurd om ook inhoudelijk een afgewogen keuze te kunnen maken. Het moment om over outsourcing van een bedrijfsproces te gaan nadenken komt vaak voort uit een natuurlijk moment. Het vertrek van de medewerkers van de salarisadministratie en het moment dat men toe was aan een nieuwe centrale keuken waren aanleiding deze processen te gaan outsourcen. De visie van de organisatie is richtinggevend voor de besluitvorming met betrekking tot outsourcing. In het besluitvormingsproces spelen zowel economische en kwalitatieve argumenten een beslissende rol. Er wordt gewerkt aan de hand van heldere prestatie-indicatoren, SLA's worden zelf opgesteld.

Effect op performance

- Er is een aantoonbare kostenbesparing bereikt
- Door samenwerking en outsourcing is de proceskwaliteit van de ondersteunende processen verbeterd
- De zorgmedewerkers ervaren met betrekking tot de salarisadministratie een verbeterde kwaliteit ondanks een gering verlies aan service.
- Er is er veel geleerd van de commerciële partijen, met namen wat betreft de procesinrichting, helderheid in formuleren van doelstellingen en besluitvorming en het doorvertalen van naar de bedrijfsinrichting.

Leerpunten:

Organisatie A heeft beleid op gebied van outsourcing, al hoewel niet op papier vastgelegd is er per activiteit en proces nagedacht over de noodzaak en mogelijkheden om over te gaan tot een vorm van outsourcing. De redenen die worden aangevoerd voor outsourcing zijn van financiële, kwalitatieve en kwantitatieve aard. Genoemd worden: kostenbesparing, verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, een beperkte mogelijkheid om te kunnen beschikken over voldoende deskundigheid, vermindering van bedrijfsrisico's als gevolg van uitval van mensen (ICT) en de mogelijkheid om de focus te leggen op de core-business. Deze organisatie is zich er van bewust dat haar beperkte omvang de besluitvorming van de mate van outsourcing sterker kan beïnvloeden dan een qua omvang grotere organisatie. Men houdt er rekening mee dat door veranderende economische omstandigheden zoals de aangekondigde bezuinigingen van de overheid en veranderingen in de financiering van de zorg, de druk op de mate van outsourcing van processen en taken zal gaan toenemen.

4.2 Organisatie B

Interview met directeur behandelcentra

Organisatie B is een organisatie voor ouderenzorg (verpleeghuiszorg & reactivering in een stedelijk gebied). Er werken 2890 medewerkers en 1045 vrijwilligers voor 2500 cliënten. De omzet op jaarbasis is ongeveer € 44 miljoen. Deze organisatie bestaat uit elf zorgcentra, twee behandelcentra één hospice, drie steunpunten, één afdeling in een ziekenhuis en één kleinschalige woonvorm. De zorgcentra hebben ieder in hun eigen wijk van de stad een bijzondere functie.

Welke processen en taken zijn of worden uitbesteed?

Organisatie B heeft een aantal activiteiten of deelprocessen vooral op het gebied van facilitaire processen uitbesteed. Zo waren de schoonmaakactiviteiten jarenlang uitbesteed maar intussen worden deze weer door de organisatie zelf uitgevoerd (insourcing)

De aanvankelijke reden voor outsourcing is niet meer bekend maar hoogst waarschijnlijk prevaleerde de kostenreductie. Nu prevaleert de kwaliteitsverbetering en toename inzetbaarheid, flexibiliteit van de medewerkers boven het kostenvoordeel. In het geval van de outsourcing van schoonmaakwerkzaamheden was er sprake van een eerste generatie van outsourcing in de vorm van een SLA. Bij het besluit om de deze activiteiten terug te halen (insourcen) was sprake van een afgewogen besluitvormingproces op basis van de indicatoren kosten, kwaliteit en flexibiliteit (...met de kennis van nu...)

Besluitvorming

Er is geen vastgelegd beleid voor outsourcing of insourcing, het initiatief is vooral gekoppeld aan de evaluatie van de inkoopcyclus. Op dat moment wordt per onderdeel of per ingekochte dienst nagegaan of de outsourcing wordt voortgezet dan wel in eigen beheer wordt uitgevoerd. Zo ook met de schoonmaakactiviteiten: aanvankelijk leverde het een forse kostenbesparing op maar men ervoer een gebrek aan regie en was ontevreden over de kwaliteit van het geleverde werk. Verder was als gevolg van het uitbesteden een aantal neventaken verdwenen die vroeger door schoonmaakmedewerkers werden uitgevoerd (o.a. bedden opmaken) Uit onderzoek en een kosten-batenanalyse bleek dat voor een iets kleinere kostenbesparing een betere kwaliteit bereikt zou kunnen worden. Na insourcing en evaluatie bleek er toch een kostenbesparing bereikt maar was er vooral veel gewonnen met meer flexibiliteit en een ruimer takenpakket van de schoonmaakmedewerkers. Hiermee werden de zorgmedewerkers ontlast en konden zij meer tijd besteden aan klantrelaties (core-bussines) In tussen zijn deze activiteiten ook vermarkt en worden zij afgenomen door zakenrelaties en 'buren' (extra inkomsten en voor afnemers de kans zich als maatschappelijk betrokken ondernemers te profileren)

Het initiatief voor overdenking van outsourcing komt vanuit het MT op moment van inkoopcyclus en opstellen begroting: tekorten, focus op optimaliseren en herinrichting van processen uit oogpunt van kosten en kwaliteit. Men heeft wel oog voor risico's die mogelijk aan nieuwe activiteiten vastzitten. (besluitvorming op strategische en tactisch nivo)

Organisatie B heeft ondertussen wel veel ervaring opgedaan met het outsourcingproces. Het weer insourcen en het evalueren rondom de inkoopscyclus (eens in de drie jaar) is een voorbeeld van een bewust – onbewust proces van afwegen zonder dat dit is geëxpliciteerd in een outsourcingbeleid waarbij systematisch de mogelijkheden voor de gehele organisatie in kaart worden gebracht. Outsourcing wordt wel gezien als onderdeel van de strategische besluitvorming. Per onderdeel wordt bekeken wat men gaat doen en welk vorm van outsourcing/insourcing/eigenbeheer men kiest. Bij het zelf doen speelt ook de mogelijkheid om diensten te vermarkten en daarmee extra inkomsten te genereren (diversificatie) Voorbeeld is het vermarkten en aanbieden van schoonmaakactiviteiten en huishoudelijke hulp (eerste dienstverlener in keten is strategische keuze)

Wat wordt zeker niet uitbesteed?

Bij outsourcing van een taak, functie of BPO wordt geen scheiding aangebracht, men kijkt per onderdeel wat de beste oplossing is voor de organisaties. Er is een low profile oriëntatie gaande ten aanzien van het binnenhalen van een apotheekfunctie (een vorm van verticale integratie) Dit kan qua exploitatie interessant zijn, ze hebben nu 3000 cliënten en het kan winst op gaan leveren bij 6000 afnemers. De proceskennis mbt outsourcing is goed ontwikkeld maar waar ze inhoudelijke kennis missen (apotheekdiensten) huren ze expertise in. Zijn erg bezig met ondernemerschap te ontwikkelen. Lopen in de praktijk aan tegen het btw-vraagstuk, zeker als de regels goed worden gehanteerd, wordt punt van aandacht voor nieuw lid Raad van Bestuur met financieel economische achtergrond.

Effect op performance?

Hier heeft men een dubbele ervaring. De outsourcing van taken heeft wel tot een kwaliteitsverbetering geleid. In het geval van de outsourcing van de schoonmaak ontstond een negatief effect op de performance omdat deze medewerkers meer taken vervulden die na outsourcing niet meer werden uitgevoerd, dit heeft geleid tot insourcing.

Leerpunten

- Bij het uitbesteden van taken of processen goed de consequenties in kaart brengen aan de hand van een integrale analyse.
- De argumenten voor outsourcing kunnen veranderen, het is een dynamisch proces.

4.3 Organisatie C

Interview met voorzitter Raad van Bestuur

Organisatie C bestaat uit ruim 20 woonzorgcentra met een totale omzet van € 45 miljoen, ongeveer 700 cliënten intramuraal en 600 extramuraal (WMO). Er werken circa 1350 medewerkers en evenzoveel vrijwilligers met één doel: het ondersteunen van ouderen in hun welzijn en het leveren van goede ouderenzorg.

Welke processen en taken zijn of worden uitbesteed?

Organisatie C voert naar eigen zeggen een wat eigengereid beleid. Men heeft een uitgesproken visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen waarbij de cliënt en de sociale omgeving centraal staan. De organisatie is opgezet als een franchiseorganisatie met integraal verantwoordelijk managent (lokale ondernemers) die zich primair richten op de lokale gemeenschap. Het bestuur is uitbesteed en de centrale organisatie is ondersteunend.

Vanaf 2000 is het vastgoed van alle locaties overgedragen aan 6 verschillende woningbouwcoöperaties. Dit is bewust beleid geweest vanuit pragmatische motieven: het vastgoed was verouderd en vertegenwoordigde weinig waarde, men wilde inbedding in lokale maatschappelijke structuren, de aanwezige kennis op gebied van vastgoedbeheer was te gering en men wilde men investeren in nieuwbouw van nieuwe locaties in samenspraak met de woningbouwcoöperaties. Met het oog op het grote aantal nieuwbouwprojecten dat voor de komende jaren gepland staat is nu wel een bouwcoördinator aangetrokken om de deskundigheid in huis te hebben en een goede inhoudelijke gesprekspartner te zijn voor de woningbouwcoöperaties. Bij de nieuwbouw staan de wensen van de cliënten centraal. Er wordt vooral ingezet op kleinschalige woonvormen, ook in de kleine dorpen op het platteland. Hier wil men ook verpleeghuiszorg kunnen bieden

Er wordt wel nagedacht over vormen van outsourcing hierbij staat de klantwaarde en de sociale omgeving centraal. Men zal altijd kiezen voor kwaliteit vanuit het perspectief van de klant en minder vanuit het financiële perspectief. De locaties van organisatie C bevinden zich vooral in de kleinere dorpen, men heeft daar dan ook een monopoliepositie. Dit brengt in de ogen van de organisatie een grote mate van maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee. Daar waar mogelijk werkt men samen met lokale ondernemers vooral voor het aankopen van producten en onderhoudsdiensten. Er wordt op gebied van de zorg dienstverlening ingekocht bij een organisatie die actief is in de VVT-sector. Het gaat dan om diensten van een multidisciplinair samengesteld ambulant team; artsen, paramedici en psychologen.

Deze dienstverlening is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Hierdoor is organisatie C in staat om ook in de kleine dorpen kwalitatief goede zorg te verlenen en draagt het hiermee bij aan het in stand houden van de sociale structuren op het platteland en voegt het zo klantwaarde toe. Men is sterk afhankelijk van vrijwilligers die hier woonachtig zijn en wil op deze wijze het wederzijdse belang dienen en investeren in sociaal kapitaal.

De keuzes met betrekking tot vormen van outsourcing worden genomen vanuit de visie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij het inkoopbeleid richt men zich primair op lokale leveranciers zeker voor de dagelijkse producten voor levensonderhoud. Bij zaken als

groenonderhoud, beveiliging, facilitaire diensten maakt men gebruik van regionale aanbieders. Het in stand houden van de locale en regionale voorzieningen en het respecteren van sociale structuren staan voorop en daarom mag het iets meer kosten. Men ziet dit als maatschappelijk verantwoorde investeringen. De financiële situatie biedt ook ruimte voor deze keuzes.

Voor een aantal bedrijfsprocessen is wel gekozen voor een vorm van (gedeeltelijke) outsourcing. Zo wordt een deel van de salarisadministratie nog zelf uitgevoerd, het gaat dan voornamelijk om de activiteiten waarbij er contact is met de medewerkers (front-office). Dit vindt men belangrijk om als organisatie bereikbaar en zichtbaar te zijn voor de medewerkers, men ziet dit als een vorm van binding door service. Een deel is uitbesteed aan de landelijk opererende dienstverlener. Hier gaat het om de activiteiten rondom salarisuitbetaling (back-office). Dit omdat dit proces, gezien de beperkte overhead, te kwetsbaar is voor storingen.

Ook de ICT wordt deels uitgevoerd door een externe dienstverlener. De redenen hiervoor zijn de waarborgen continuïteit en veiligheid, de beperkte aanwezigheid van de kennis in de eigen organisatie en de kosten die hiermee gepaard zouden gaan. De dienstverlening is vastgelegd in een service level agreement.

Wat wordt zeker niet uitbesteed?

De ondersteunende processen op het gebied van de HRM zullen nooit extern worden uitgevoerd.

Deze processen worden als te belangrijk gezien voor de bedrijfsvoering en het bewaken van de eigen identiteit (*'we willen weten wat we in huis krijgen'*)

De Pr en marketing en dan vooral het denkwerk wordt door de organisatie zelf uitgevoerd, het drukwerk en 'doe-werk' wordt uitbesteed.

Verder zal men altijd in eigen beheer blijven koken, ieder locaties beschikt over een eigen keuken waar volledig vers wordt gekookt. Dit vanuit de visie "goed eten en een lieve zuster" daar draait het om voor de cliënt. Men zorgt er voor dat de kok zichtbaar is.

Ook zal de schoonmaak niet snel worden uitbesteed. Hier zit een visie achter, namelijk dat de huishoudelijke medewerker meer tijd bij een cliënt doorbrengt dan een zorgmedewerker. Deze contactmomenten zijn belangrijk voor de kwaliteitsbeleving van de relaties met cliënten. Deze medewerker wordt dan ook zelf opgeleid.

Besluitvorming

Deze organisatie geeft aan dat men niet beschikt over een outsourcing-beleid maar heeft wel een visie, beslissingen worden getoetst aan de vraag in welke mate dit bijdraagt aan creëren van aan meerwaarde voor de cliënt. Per situatie en onderdeel wordt beoordeeld of tot outsourcing wordt overgegaan. De besluitvorming met betrekking tot afname diensten en goederen van locale leveranciers ligt decentraal bij de locatiemanagers, deze verzorgen ook het relatiebeheer.

Effect op performance?

De financiële performance is goed te noemen, iedere locatie heeft een positief rendement. Iedere locatiemanager heeft een duidelijke opdracht ten aanzien van zorg gerelateerde en de financiële

performance. Men beschikt over een centrale en decentrale reserves aanvaarbare kosten (resultaat op locatieniveau) Dit is het resultaat van een koppeling tussen prestaties en beloning. Locaties kunnen voor een deel eigen beleid ontwikkelen en hieruit financieren. Dit moet het ondernemerschap stimuleren.

Leerpunten

- Als je iets uitbesteed ben je er niet vanaf, er moet deskundigheid aanwezig zijn om de dienstverlening te kunnen beoordelen.
- De ZZP-financiering verhoogd de druk op de visie, er komt meer nadruk op de bedrijfsvoering, de vraag is wel of de verwachte bezuinigingen afbreuk zullen doen aan de huidige visie.

4.4 Organisatie D

Interview met bestuurder

Organisatie D is een organisatie met 11 locaties die zich richt op ouderenzorg (woonzorgcentra, verpleeghuiszorg, thuiszorg. Intramuraal wonen er 881 cliënten en het aantal extramurale cliënten bedraagt 372. Er werken circa 1667 medewerkers (883 Fte) De omzet bedroeg in 2008 ongeveer € 55 miljoen.

De huidige bestuurder is sinds 1,5 jaar in functie en de strategische koers is opnieuw bepaald. De koers is gebaseerd op een klantenonderzoek op basis waarvan een drietal product-klantcombinaties is samengesteld. Welzijn en zorginfrastructuur in dorpen, ondersteunende diensten en betaaldiensten (service, maaltijden). Dit is getoetst bij de stakeholders en cliënten. Centraal staat het bereiken van meerwaarde voor cliënten. Ieder profiel wordt uitgewerkt in een businesscase voordat wordt besloten om het daadwerkelijk in de markt te zetten. Op dit moment spelen de vraagstukken met betrekking tot de inrichting en besturing van de organisatie. Vormen van outsourcing zijn bespreekbaar wanneer dit j kan bijdragen aan het verhogen van de klantwaarde. De trend waar men in de strategische keuzes rekening mee houdt is een verder gaande extramuralisering, meer en langer zorg thuis. Dit is goedkoper en cliëntvriendelijker, mist goed georganiseerd.

Welke processen en taken zijn of worden uitbesteed?

Er wordt over de mogelijkheden van outsourcing nagedacht hierbij wordt onder andere gekeken naar de mogelijkheden om delen van de medische dienst te outsourcen. Onder andere met oog op de extramuralisering. Hierbij worden wel alle consequenties in kaart gebracht, vooral de vraag speelt wat dit kan betekenen voor het behoud van de erkenning van de verpleeghuizen. Hier is men nog niet over uit. Men gaat er vanuit dat er steeds meer keuzes gemaakt zullen moeten worden wat nog zelf te doen en wat in te kopen of in te huren of te verdelen met ketenpartners. In toenemende mate speelt daarbij de vraag wat draagt een activiteit bij aan de core-bussines.

Wat wordt zeker niet uitbesteed?

Het outsourcen van de core-bussines, zorg en behandeling, is tot nu toe onbespreekbaar. Er wordt wel bijgezegd dat het niet duidelijk is of dit standpunt overeind blijft onder de druk van de voorspelde bezuinigingen die op organisaties afkomen. Wanneer wordt overgegaan op outsourcen van de medische dienst zou er van de kant van de overheid ook iets besloten moeten worden over het behoud van de erkenning.

Het afstoten en terug huren van het vastgoed is geen optie omdat verwacht wordt dat de doelen van de organisatie en de vastgoedbeheerder tegenstrijdig zijn.

De voedingbereiding blijft eerst in eigen beheer omdat recentelijk fors is geïnvesteerd in nieuwbouw van de centrale keuken. De cliënten blijken echter niet tevreden over de kwaliteit van de voeding.

Omdat de wens van de cliënt centraal staat is er voor gekozen om extra te investeren in het voedingsbeleid in de vorm van een betere kwaliteit en meer keuze. Hierdoor ontstaat nu een situatie waarbij het centraal koken en koken kleinschalige woongroepen naast elkaar bestaan. Door de cliënt de keuze te bieden wil men waarde toevoegen.

Over het outsourcen van HRM, delen van het financiële proces en de ICT bestaan nog geen uitgewerkte plannen.

Men streeft naar een kleine staf en het inhuren van deskundigheid.

Besluitvorming

De komende tijd wordt rond de verdere ontwikkeling van de organisatie het vraagstuk van outsourcing op onderdelen behandeld waarbij de uitgangspunten zullen zijn het effect op de klantwaarde en de financiële onderbouwing.

Effect op performance?

Nog geen duidelijke voorbeelden te noemen.

Leerpunten

- keuzes op basis van visie
- zorg voor voldoende deskundigheid in huis om samenwerking of outsourcing te kunnen borgen en te toetsen, maak heldere afspraken over de gewenste prestaties
- Men houdt er rekening mee dat de komende bezuiniging van invloed is op de visie en de vorm van de organisatie en mogelijk kan leiden tot meer outsourcing

4.5 Organisatie E

Interview met projectdirecteur Wonen en Dienstverlening

Organisatie E biedt diensten op het gebied van de ouderenzorg, maakt onderdeel uit van een zorggroep die weer samen met een thuiszorgorganisatie en een derde zorgaanbieder een bestuurlijke fusie is aangegaan. Organisatie E heeft onder andere 7 wijkzorgcentra, 1 verpleeghuis, 10 zorgsteunpunten, een hospice alle voornamelijk gelegen in en rond een stad. Er werken circa 1416 medewerkers (696 Fte) De omzet bedroeg in 2008 ongeveer € 52 miljoen, resultaat 1.7%, eigen vermogen ongeveer 20% Een deel van de activiteiten, waaronder de maaltijdbereiding en hulpmiddelenverstrekking is ondergebracht in een BV.

Vanaf 2002 is men bezig om de grootschalige voorzieningen af te bouwen en om te zetten richting kleinschalige woonvoorzieningen.

Welke processen en taken zijn of worden uitbesteed?

De gedachte achter de fusie is het bereiken van voldoende inkoopkracht richting zorgverzekeraar en het bereiken van synergievoordelen gericht op het verhogen van de kwaliteit en verlagen van de kosten van de ondersteunende diensten. In aansluiting hierop is men gaan nadenken over outsourcing om de risico's te verplaatsen, kosten te besparen de processen te optimaliseren. Men ziet dit al een antwoord op de marktwerking.

Men heeft ervaring opgedaan met het inrichten van een shared service center met dienstverlening voor HRM, ICT en Inkoop. De ambities zijn echter niet gerealiseerd; de dienstverlening sloot onvoldoende aan bij de wensen van de interne klanten, de kosten vielen tegen (geen besparing) en bleek sprake van grote cultuurverschillen tussen de deelnemende fusiepartners.

Men heeft ook ervaring met het collectief uitbesteden van tuinonderhoud bij de wijkzorgcentra. Dit leidde wel tot een interne besparing maar leidde tevens tot een verhoging van de servicekosten voor de cliënten. Hoewel goedkoper werd dit niet door cliënten geaccepteerd. Ook hier ontbrak het aan een cliëntgerichte visie en goede communicatie. Achteraf bezien is dit te snel doorgevoerd waardoor er spanningen ontstonden in de relatie met cliënten.

De invoering van de WMO heeft voor de organisatie grote financiële gevolgen men is hierop overgegaan tot outsourcing van onderdelen van de dienstverlening.

Mede naar aanleiding van de ombouw richting kleinschalig wonen is er een beweging ingezet om een aantal diensten in juridische zin buiten de organisatie te positioneren.

De paramedische dienst is in een aparte businessunit ondergebracht en de dienstverlening wordt weer ingehuurd. Er is nagedacht over een soortgelijke oplossing voor de medische dienst. Daarnaast heeft men, om kosten te besparen op het kleinschalig wonen, zelfs over nagedacht om de medische zorg te laten uitvoeren door huisartsen in loondienst te nemen in plaats van verpleeghuisartsen.

Hiervan is afgezien omdat men vreest hierdoor erkenning te verliezen en tevens bleek de ziektekosten verzekeraar tegen deze oplossing te zijn omdat hiermee de huisartsenvoorzieningen onder druk zouden komen te staan. De oplossing waar men nu over nadent, is integratie van de verpleeghuisartsen in de eerste lijnzorg.

Verder is de bereiding en verspreiding van maaltijden ondergebracht in een BV die samen met een aantal andere zorgaanbieders is opgezet. Hiermee wilde men vooral kosten besparen en de bedrijfsrisico's buiten de organisatie plaatsen. Deze BV is hiermee een commerciële marktpartij geworden waarbij de betrokken zorgaanbieders de producten kunnen afnemen (geen afnameverplichting).

Wat wordt zeker niet uitbesteed?

Het primaire proces, zorg, zal zeker niet worden uitbesteed. Met betrekking van het outsourcen van gebouwen en onderhoud is men door ervaringen voorzichtig geworden. Men name omdat er tegenwoordig veel domotica wordt toegepast is de ervaring dat door het outsourcen van service en onderhoud aan een partij die niet in de omgeving is gevestigd de dienstverlening achteruit gaat en er weinig tot geen kostenbesparing wordt bereikt.

Besluitvorming

De beslissing voor het SSC was vooral bestuurlijk gedreven, er waren van te voren onvoldoende uitgangspunten geformuleerd. Bij het outsourcen van het tuinonderhoud waren het vooral financiële motieven die de besluitvorming hebben beïnvloedt, uiteindelijk heeft dit de relatie met de cliënten negatief beïnvloed. Het outsourcen van de paramedische dienst heeft veel emoties te weeg gebracht bij de betrokken medewerkers.

Effect op de performance?

Uit de opgedane ervaringen is naar voren gekomen dat het effect van outsourcing op de performance tot nu toe beperkt is geweest, niet de verwachte kostenbesparing maar voornamelijk verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

Palet scoort hoog op High Performance Organisation index, cliënttevredenheid en medewerkertevredenheid.

Leerpunten

- De ervaring is dat de financiële voordelen beperkt zijn.
- De drijfveer achter outsourcen moet een duidelijke klantgerichte visie zijn, waarbij kwaliteitsverbetering de werkelijke winst oplevert.
- De effecten van outsourcing moeten integraal geanalyseerd worden en helder gecommuniceerd om voldoende draagvlak te bereiken, anders veroorzaakt het schade in de relaties met cliënten en medewerkers.

4.6 Organisatie F

Interview met inkopers

Organisatie F is een coöperatieve regionale ziektekostenverzekeraar met 500.000 verzekerden. Deze organisatie, ontwikkelt een nieuwe strategie voor de toekomst. Hiertoe wordt de pakketsamenstelling en bedrijfsvoering doorgelicht en processen geoptimaliseerd om zo de zelfstandigheid, de hoge kwaliteit van de dienstverlening en de marktpositie te behouden.

Welke processen en taken zijn of worden uitbesteed?

Door de toenemende marktwerking en het verleggen van risico's naar zorgverzekeraars neemt de economische druk toe. Wil men kunnen blijven concurreren op kwaliteit en premie dan moet een verdere verbetering bereikt worden. In dit kader worden verschillende vormen van outsourcing of samenwerking met derden onderzocht. Doel van outsourcing moet zijn het behouden van het hoge niveau van klanttevredenheid en verbeteren van de efficiency en de financiële positie.

In feite komen alle ondersteunende bedrijfsprocessen in aanmerking voor outsourcing, een vorm van partnerschap of SSC. Zo wordt er wordt nagedacht om het callcenter (back-office) onder te brengen bij een landelijk opererende maatschappelijke dienstverlener of een bank. Daarnaast worden de mogelijkheden onderzocht om met 'buren', organisaties in de nabije omgeving bedrijfsactiviteiten of producten als energie en beveiliging gezamenlijk in te kopen of uit te voeren.

De schoonmaak en catering zijn uitbesteed en enkele onderdelen van bedrijfsprocessen zoals media-inkoop en ICT

Wat wordt zeker niet uitbesteed?

Een aantal processen zal zeker niet worden uitbesteed hieronder vallen: Marketing, dit wordt beschouwd als een strategische tool en de verkoop en het klantencontact (frontoffice). Eigenlijk alles wat direct van invloed is op de identiteit van organisatie F.

Effect op de performance?

De performance op het niveau van financiën en kwaliteit is per cluster bekend vormen het uitgangspunt voor beslissingen met betrekking tot outsourcing. Deze organisatie is niet BTW-plichtig en daarom moeten uitbestede diensten altijd 20% goedkoper zijn.

Besluitvorming

Uitgangspunt vormt de visie, voordat besluitvorming plaats vindt wordt er binnen de organisaties breed naar gekeken, daarna vindt een afgewogen besluitvorming plaats de methodiek die men hierbij hanteert is de projectmethodiek van Prince 2.

Leerpunten

- "Kwaliteit is ons ijkpunt, een oplossing mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van onze dienstverlening"
- "Wij kiezen niet voor de goedkoopste maar voor de economisch voordeligste oplossing"

4.7 Organisatie G

Interview met commercieel directeur

Organisatie G is een landelijke opererende commerciële wasserij en een familiebedrijf met een sterke wij-cultuur, korte lijnen, platte structuur, etc. Richt zich vooral op dienstverlening aan horeca en zorg.

Het besluit om zaken uit te besteden als bewassing wordt meestal ingegeven vanuit het kostenmotief. Als tweede en derde motief wordt vaak aangegeven de klant en het proces. De klant vanuit het perspectief van meer service en/of betere kwaliteit. Voor de procesgang geven organisaties vaak aan dat processen te complex worden om aan te sturen, vooral persoonsgebonden was).

Persoonsgebonden motieven van functionarissen binnen organisatie spelen waarschijnlijk toch ook een grote rol, maar worden vaak niet zo benoemd.

Visie op outsourcing

“Gelijk is winst”. Zorgaanbieders kennen veelal de stichtingsvorm en kunnen daarmee geen BTW verrekenen. Vanuit kostenperspectief gekeken moet een vendor al snel 19% goedkoper kunnen werken om minimaal op het zelfde kosten niveau te blijven. Uitbesteedde functies of processen kunnen echter ook op een andere manier winst opleveren. Meer kwaliteit, een efficiënter/effectievere procesgang (minder uitval, minder herstelkosten), meer focus op primaire taak en betere financieringsmogelijkheden. Organisatie G is een innovatieve partner, door bv zelf water te zuiveren en het continue invoeren van energiezuinige processen sparen ze het milieu (water en co2 uitstoot) en werken aan duurzaamheid.

Organisaties moeten dus niet alleen sec naar de kosten van de taak kijken, maar veel breder. Essentieel is het kennen van de integrale kostprijs. Alleen vanuit het inzichtelijk hebben van de integrale kostprijs kan pas een juiste afweging worden gemaakt.

Outsourcing is een strategische, beleidsmatige en daarmee bewuste keuze. Visie en missie zijn in het proces leidend (lange termijn).

Naast een heldere visie is ook draagvlak binnen de organisatie belangrijk (OR, CR)

Organisatie G kiest voor een langdurige, bestendige relatie met de klant. Servicepakket is daarop afgestemd. Er is sprake van Innovatief gebruik van ICT-oplossingen om de klant inzicht te geven in processen en kosten. Maar ook wet- en regelgeving, benchmark tussen afdelingen.

Organisatie G maakt ook gebruik van de diensten van anderen, en huurt bijvoorbeeld een kleinere wasserij in voor wasklussen en de distributie daarvan. Ook het wassen van rolhanddoeken en inloopmatten is uitbesteed.

Organisatie G heeft een extern uitzendbureau intern werken. Zij beheren het hele proces rond de inzet van flexmedewerkers. (= ongeveer 10% van de totale personele formatie). Zij beheren het gehele proces van werving tot aan plaatsing en introductie op de werkvloer.

Beheer van ICT doet men zelf om snel kunnen inspelen op problemen. Het schrijven van programmatuur is uitbesteed. Ook inkoop van linnen is uitbesteed. Men tracht langdurige relaties aan te gaan met leveranciers.

Alles rond logistiek doet Organisatie G zelf. In feite zijn alle processen of functies die direct bijdragen aan de klantwaarde essentieel voor het bedrijfsproces. Deze houdt dan ook in eigen beheer. Eigenlijk is Organisatie G specialist op het terrein van processen en logistiek.

Effect op de performance?

De performance op het niveau van financiën en kwaliteit is bekend, hier wordt continue op gestuurd. De performance-indicatoren vormen het uitgangspunt voor beslissingen met betrekking tot outsourcing.

Besluitvorming

Organisatie G kent geen vast beslismodel voor het wel of niet outsourcen. Wel gebeurt het systematisch.

Men gaat niet altijd voor de goedkoopst, maar voor de beste (snelheid, flexibiliteit, cultuur zijn belangrijke factoren in de besluitvorming om iets wel of niet uit te besteden.

Opmerkingen:

- Gelijk is winst, er zijn meer winstpunten buiten de financiën.
- Outsourcen moet gebaseerd zijn op visie en missie (strategische keuze)
- Naast visie, missie is draagvlak een belangrijke factor in het besluitvormingsproces. Besluitvorming is een bewust proces.
- Ga niet voor de snelle winst maar kijk naar voordelen op lange termijn.
- Organisatie G gaat niet voor de goedkoopste, maar voor de beste.
- Langdurige relatie met de vendor is belangrijk.
- Kernkwaliteit van Organisatie G is kennis op gebied van logistiek
- Bedrijfsleven wil graag samenwerken met de zorg.
- De zorg staat nog maar aan het begin van het meer bedrijfsmatig denken (kostprijzen, outsourcen.) Het bedrijfsleven wil hieraan graag een bijdrage leveren.
- Vanuit het voorgaande kan het leerproces ook een afweging zijn in besluitvormingsprocessen m.b.t. uitbesteden van diensten.
- Alles wat het kernproces raakt doet men zelf. De rest kan eventueel uitbesteed worden.

4.8 Organisatie H

Interview Customer Care Director

Organisatie H is een internationale opererende organisatie met producten, systemen en diensten op het gehele gebied van reiniging en hygiëne voor industrie, gebouwen, keuken, Health care en personal care. Jaaromzet 3 miljard US dollar, 10.000 medewerkers, actief in 60 landen.

Wat is uitbesteed?

Van iedere activiteit is bepaald wat voegt het toe aan klantwaarde en is het een strategisch proces.

Bij *Organisatie H* is de ICT volledig uitbesteed (India) om een hogere kwaliteit te kunnen garanderen.

Het kostenaspect speelt hier niet of nauwelijks wel het kwaliteitsvoordeel op langere termijn.

De logistiek is uitbesteed en idem de financiële administratie. De opbrengst hiervan is geïnvesteerd in analyse van commerciële activiteiten.

Organisatie H hanteert een vast rekenmodel om tot besluitvorming te komen. De return on investment is leidend in het besluitvormingsproces. Wat levert het op over 3, 4 of 5 jaar in kwaliteit of in kostenvoordeel. Bij kosten worden ook de sociale kosten meegenomen

HRM en R&D worden uit strategische overweging zelf gedaan.

Effect op de performance?

De performance op het niveau van financiën en kwaliteit is bekend, hier wordt continue op gestuurd.

De performance-indicatoren vormen het uitgangspunt voor beslissingen met betrekking tot outsourcing.

Opmerkingen

Uitbesteding wordt vaak alleen gedaan om economische redenen. Er wordt vaak onvoldoende over nagedacht. Outsourcing mislukt vaak omdat de verwachtingen te hoog gespannen zijn en uiteindelijk niet uitkomen. Negen van de tien trajecten mislukt omdat organisaties er niet goed over nagedacht hebben. De beginvraag is essentieel. Wat is de bedoeling, de reden om iets te outsourcen?

Het begint met de vraag: Wat is mijn core business? Daarnaast zijn er ook andere overwegingen.

Misschien heeft de keuze ook voor een belangrijk deel te maken met de visie die je hebt (persoonlijke visie maar ook de visie van de organisatie)

Belangrijkste reden voor outsourcing is toch het kosten aspect of het behalen van kwaliteitsvoordelen.

Ook personele omstandigheden kunnen reden zijn voor outsourcing, bijvoorbeeld bepaalde kennis niet in huis hebben. Professionalisering is dus een onderwerp.

Het startpunt voor outsourcing is vaak de concurrentie en prijsdruk. Kun je het goedkoper of beter doen dan de concurrent.

Het managen van uitbesteedde diensten of functies is essentieel. Je moet niet afhankelijk worden van de specialist aan wie je zaken uitbesteed.

Blijf goed inzicht houden in je eigen interne processen. Waar zit de toegevoegde waarde. Vooral inzicht in integrale kostprijs is voor besluitvorming belangrijk.

Pas op voor "Penny wise, pound foolish".

Er zijn twee manieren om BTW plichtigheid te voorkomen. Middels gemene rekening of met een partner via een joint venture een BV oprichten waarin personeel wordt ondergebracht, bijvoorbeeld een schoonmaak BV samen met een schoonmaak bedrijf.

Elke outsourcing van activiteiten vraagt dan een dergelijk speciale constructie.

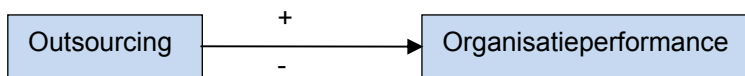
De belangrijkste conclusie is:

Vanuit kosten oogpunt bekeken moet een vendor die diensten levert aan een zorginstelling (stichtingsvorm) 19% goedkoper werken dan als deze dienst zelf wordt uitgevoerd. Vanuit die gedachte kun je de diensten beter zelf aanbieden.

Hoofdstuk 5 Outsourcing; een dynamisch procesmodel

5.0 Inleiding.

Op basis van wat in de voorgaande hoofdstukken is beschreven komen wij in dit hoofdstuk tot een beschrijving van een conceptueel model voor outsourcing waarin de dynamiek is aangegeven van de variabelen die de relatie tussen outsourcing en performance beïnvloeden. Tevens beschrijven we in het kort de begrippen die worden gehanteerd. In ons onderzoek gaat het om de relatie tussen het uitbesteden (outsourcing) van ondersteunende bedrijfsprocessen dan wel delen van ondersteunende bedrijfsprocessen (deelprocessen of taken) en het positief of negatief effect hiervan op de performance van een organisatie in de gezondheidszorg.



5.1 De beschrijving van het model

Definitie van outsourcing:

Bij outsourcing gaat het om het proces van het herdefiniëren van de organisatie rond de kerncompetenties, de core-business en de lange termijn relaties of samenwerkingsverbanden. De uitgangspunten die bij dit proces worden gehanteerd zijn: het creëren van de grootst mogelijke klantwaarde en het bereiken van een zo hoog mogelijk nivo van performance van een organisatie (operational excellence, hoog nivo van productiviteit, effectiviteit, efficiency en kwaliteit).

Outsourcing wordt gezien als een vorm van externaliseren van bedrijfsactiviteiten of de strategische keuze om over te gaan tot verticale desintegratie. Dit laatste als het tegenovergestelde van de strategische keuze voor verticale integratie zoals beschreven door Porter. Het aankopen van producten of halfproducten, diensten of kennis of het werken met onderaannemerschap worden gezien als vormen van outsourcing. Een verder ontwikkelde vorm van outsourcing is 'strategisch outsourcing' hieronder wordt verstaan het verregaand samenwerken tussen de 'koper' en de 'aanbieder' van diensten of producten en waarbij uitwisseling plaats vindt hoogwaardige kennis en afstemming van de bedrijfsdoelen met als doel het creëren van concurrentie voordelen.

In de door ons gehanteerde definitie zijn deze vormen van outsourcing opgenomen door de kenmerken van outsourcing, activiteit en proces, te verbinden:

- *Het verkrijgen van goederen of diensten van een externe leverancier.*
- *Het geheel van acties binnen een duidelijk herkenbaar tijdspad, dat leidt tot een transitie van activiteiten naar externe leveranciers, mogelijk met de overgang van bezittingen en productiemiddelen, zo nodig ook van medewerkers die voorheen binnen de organisatie werkten, of verkregen werden van andere eenheden binnen de organisatie.*

Definitie van organisatieperformance:

Onder het begrip organisatieperformance verstaan wij de prestaties die door een organisatie worden geleverd, in dit geval gezondheidszorgorganisaties binnen de sector V&V. De prestaties worden

geoperationaliseerd doormiddel van indicatoren die zijn overgenomen uit het benchmarkmodel van de brancheorganisatie ActiZ en welke gebruikt wordt om prestaties van organisaties van verpleging, verzorging en thuiszorg aanbieders te vergelijken. De indicatoren hebben betrekking op de volgende prestatiegebieden:

- Cliënt: mentaal welbevinden, woon en leefomstandigheden, participatie en sociale redzaamheid, communicatie en informatie, lichamelijk welbevinden, voldoende en bekwaam personeel, zorginhoudelijke veiligheid (CQ-index)
- Financiële prestaties: budgetratio, solvabiliteit, nettomarge
- Personeel: kwaliteit van de organisatie, werk en zorgverlening, loopbaan en stressfactoren
- Innovatie; nieuwe ideeën, ontwikkeling van beste ideeën, vermogen om dit in praktijk te brengen om prestaties te verbeteren

Vanuit de literatuur (Mol 2007, Bartenschlager 2009) is bekend dat er meerdere variabelen zijn die de relatie tussen outsourcing en performance positief dan wel negatief kunnen beïnvloeden. Hieronder zijn in het kort de variabelen beschreven:

De organisatie

- Visie en strategische keuzes en doelen (helder, bindend, consequent)
- Organisatiestructuur en cultuur (*alignment= passend bij, in lijn met* visie, strategie en doelen, mate van aanpassing die hierin nodig is bij toepassing van outsourcing)
- Performance (voor outsourcing)
- Inzichten, aannames en verwachtingen ten aanzien van outsourcing (meer of minder beschikbaarheid van feiten onder aannames, verwachtingen meer of mindere mate benoemt, realistisch en haalbaar)
- Besluitvormingsproces (meer of mindere mate rationeel, transparantie)

De keuze voor outsourcing dient voort te komen uit de visie, strategie en doelen van een organisatie. Waarbij de kern van de visie, bereiken van een zo hoog mogelijk klantwaarde, leidend dient te zijn en vertaald in strategie, doelstellingen en waarbij structuur en cultuur hierop afgestemd zijn. Onvoldoende alignment en bijstelling in de tijd kan het effect van outsourcing op performance beïnvloeden.

Inzicht in de performance van een organisatie is nodig om veranderingen door toepassing van outsourcing te kunnen beoordelen. De mate waarin inzichten beschikbaar zijn over te verwachten effecten van outsourcing evenals of de aannames en verwachtingen realistisch zijn, beïnvloeden de waardering van effecten op de performance.

Het besluitvormingsproces kan de keuzes voor het design van outsourcing en het managen van het outsourcingproces beïnvloeden en daarmee effect uit oefenen op performance-indicatoren.

Outsourcing design & proces

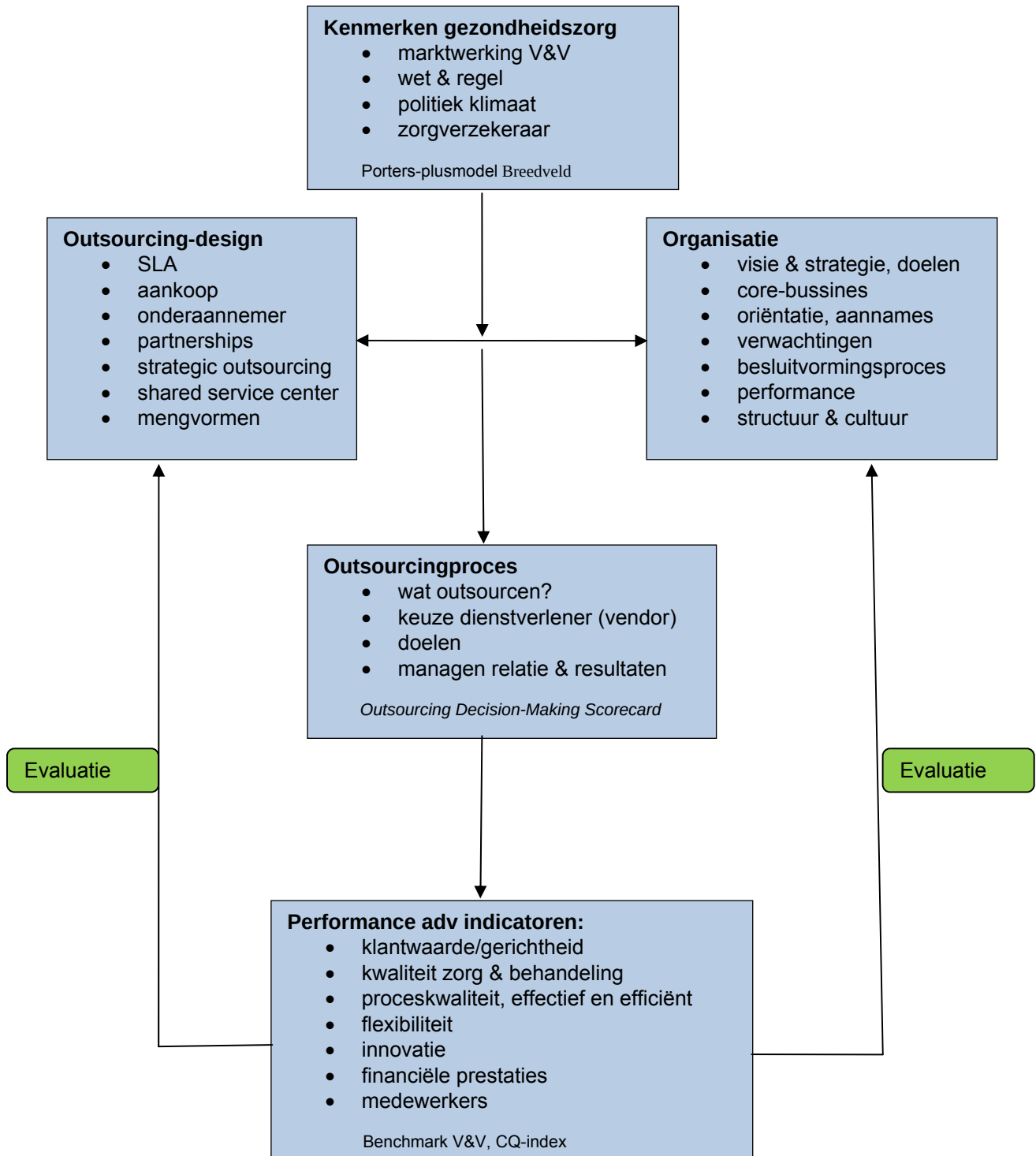
- Welke vorm van outsourcing (wel of niet, meer of minder geschiktheid vanuit doelstellingen 'alignment')
- Managen relatie (meer of minder)
- De mate van outsourcing (veel of weinig)

Bij outsourcing kan gekozen worden tussen verschillende ontwerpen (design) variërend van het overdragen van outsourcing van de activiteit en de regie hierop en vastgelegd in een service level agreement (SLA), aankoop, onderaannemerschap, partnerships, jointventure tot aan het opzetten van een shared service center. Ieder ontwerp heeft zijn specifieke voor- en nadelen. Een ontwerp welke niet aansluit bij de doelstellingen, verwachtingen, structuur of cultuur van een organisatie, zal naar verwachting de performance in enige mate negatief kunnen beïnvloeden. Het managen van de outsourcingrelatie en de mate waarin dit plaats vindt zal van invloed kunnen zijn op de performance. Een andere variabele is de mate waarin outsourcing is of wordt doorgevoerd. Er is sprake van een optimaal en suboptimaal nivo van outsourcing dat naar verwachting tot uiting kan komen in de mate van waargenomen verbeteringen in de performance (Mol 2007, Bartenschlager 2009). Het toetsen van de performance-uitkomsten aan outsourcing-design en de organisatievariabelen kan het nivo van outsourcing beïnvloeden wat tot uiting kan komen in het bijstellen, uitbreiden of terugdraaien van outsourcing wat naar verwachting weer een effect zal hebben op de performance (versterkend of verzwakkend feedbackeffect)

Context

Omdat het onderzoek plaatsvindt in de context van de gezondheidszorg zijn de variabelen 'voortschrijdende marktwerking in de gezondheidszorg' en het effect hiervan op cliënten, zorgaanbieders en zorgverzekeraars' en 'politiek klimaat (gereguleerde marktwerking) mogelijk van invloed op de aandacht voor en de beeldvorming ten aanzien van de relatie tussen outsourcing en performance en vormt het daarmee een beïnvloedende factor op de besluitvorming ten aanzien outsourcing.

5.2 Het dynamische procesmodel voor outsourcing in de zorg (figuur 5.1)



Hoofdstuk 6 Beschouwing

6.0. Inleiding.

In dit hoofdstuk wordt de theorie rondom outsourcing, zoals beschreven in hoofdstuk 2, gerelateerd aan de context, zoals beschreven in hoofdstuk 1 en de dagelijkse praktijk, zoals beschreven in hoofdstuk 3 (interviews).

Vervolgens worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor de praktijk.

6.1. Algemene beschouwing.

BTW-problematiek

Uit het interview met de accountant blijkt dat waarschijnlijk één van de grote problemen waar de gezondheidszorg mee te maken heeft bij het outsourcen van activiteiten of processen het BTW-vraagstuk is. Immers de meeste gezondheidszorgorganisaties kennen als juridische vorm de stichtingsvorm. Binnen een stichting kan de BTW voor geleverde goederen en diensten niet verrekend worden. Op vrijwel alle ingekochte goederen of diensten door zorginstellingen is een BTW-tarief van 19% van toepassing. Indien een organisatie er voor kiest om diensten uit te besteden aan derden is deze heffing van toepassing. Vanuit financieel perspectief dient een vendor zijn dienst dan al 19% efficiënter te moeten aanbieden om op een gelijk kostenniveau te komen.

Er zijn oplossingen te maken om de 'BTW-problematiek' te voorkomen. Enkele voorbeelden:

- *Shared Service Center.*

Twee of meer organisaties brengen bepaalde activiteiten, en het personeel wat die activiteiten moet uitvoeren, onder in een Shared Service Center. De gezamenlijke kosten worden vooraf, volgens een afgesproken verdeelsleutel verdeeld. De afspraken dienen in een overeenkomst vastgelegd te worden. Deze zogenaamde activiteit voor gemene rekening kent enkele nadelen. Bijvoorbeeld er mag geen verrekening plaats vinden na een jaar. Eventuele tekorten of juist overschotten moeten meegenomen worden in de kostenverdeling van het jaar daarop. Ook dient er een accountantsverklaring te zijn.

- *Joint Venture.*

Twee of meer partijen gaan een joint venture aan in de juridische vorm van een Besloten Vennootschap (BV). In de BV worden de activiteiten en de medewerkers ondergebracht in de vorm van bijvoorbeeld een 'Schoonmaak BV'.

- *BTW-compensatiefonds.*

Adriaan Liefstinck en Remko Geveke¹⁰ pleiten in een artikel in het NRC van 1 maart jl. voor een BTW-compensatiefonds voor de zorg. Een dergelijk compensatiefonds bestaat er al voor gemeenten. Ook zij kunnen, net als zorginstellingen, de BTW niet verrekenen. Een BTW-

¹⁰ Beiden zijn werkzaam bij Deloitte als respectievelijk voorzitter marktgroep zorg en leidinggevende belastingadviespraktijk.

compensatiefonds voor de zorg zou het voor zorginstellingen makkelijker maken om diensten van buiten af in te huren. Dit heeft als voordeel dat zorgorganisaties zich dan beter kunnen focussen op hun kernactiviteiten.

Een tweede voordeel is misschien nog wel interessanter. Als de BTW-drempel voor zorginstellingen op deze manier wordt weggenomen, komt in de curatieve sector circa € 2 mrd aan uitbestedingspotentieel vrij, met een besparingspotentieel van € 200 mln per jaar. Als deze kengetallen geëxtrapoleerd worden naar de gehele gezondheidszorgsector, dan levert dit structureel een besparing op van € 800 mln per jaar¹¹. Het fonds wordt gevuld met de extra BTW-opbrengsten die de leveranciers van de extra uitbestede diensten afdragen.

De simpelste oplossing lijkt afschaffing van de BTW-vrijstelling voor de zorg. Als instellingen zelf BTW in rekening brengen en afdragen, kunnen ze de aan hun leveranciers betaalde BTW daarvan aftrekken. Dit is erg lastig omdat dit niet alleen een Nederlandse zaak is maar deze regeling onder invloed staat van Europese regelgeving. Bovendien zal BTW-heffing in de zorg leiden tot een ophoging van de zorgpremies, waardoor de burger direct of indirect meer premie of belasting moet betalen.

Vóórkomen van outsourcing in de zorg.

Bij de start van de afstudeerfase van deze opleiding bestond het idee dat het uitbesteden van activiteiten weinig dan wel in zijn geheel niet voor kwam in de zorg (m.n. de ouderenzorg). Dit beeld leefde niet alleen bij ons, maar ook bij veel collega's en bij een aantal van de geïnterviewden. Waardoor wordt dit beeld veroorzaakt?

Ten eerste hanteren de meeste mensen (dus ook managers in de zorg) een beperkte definitie van het begrip outsourcing. Daarbij wordt meestal niet gedacht aan bijvoorbeeld inkoop of onderaannemerschap. Hanteren we echter de definitie van Kotabe en Mol: "**Outsourcing als activiteit is het verkrijgen van goederen of diensten van een externe leverancier**", dan valt het op dat vormen van outsourcing vaker voorkomen dan aanvankelijk gedacht.

Ten tweede, zo blijkt uit de interviews, zijn velen zich niet eens bewust van het feit dat zij externe partijen bepaalde activiteiten laten uitvoeren voor hun organisatie. Een tweetal goede voorbeelden daarvan zijn het uitbesteden van de volledige salarisadministratie of delen daarvan en het uitbesteden van de was. Dat dit door een andere, externe partij, wordt uitgevoerd is al zo vanzelfsprekend, dat het niet meer als uitbesteedde activiteit ervaren wordt.

Ondanks het feit dat het aantal uitbesteedde activiteiten in de gezondheidszorg hoger is dan op het eerste gezicht lijkt, is het niveau toch aanmerkelijk lager dan in het bedrijfsleven. Daarvoor zijn een aantal redenen aan te geven.

¹¹ Naast het verhogen van het eigen risico misschien ook stap naar € 10 mrd bezuinigingen in de zorg?

Ten eerste speelt de BTW-problematiek, zoals hiervoor omschreven een belangrijke rol. Voor BTW-plichtige organisaties is het vanuit kostenperspectief, sneller aantrekkelijk bepaalde activiteiten uit te besteden.

Ten tweede is er in de zorg weinig concurrentie als we dat vergelijken met het bedrijfsleven. Daar waar concurrentie groter is, neemt over het algemeen de mate van outsourcing toe.

Ten derde. Zorg is geen product maar een dienst. Outsourcing is echter het meest eenvoudig te realiseren daar waar het om de productie van gebruiksgoederen gaat. (Zie § 4.8. Perspectieven in besluitvorming.)

Ten vierde komt outsourcing meer voor daar waar de prijs een bepalende factor is. Aangezien de prijsgevoeligheid van de 'dienst zorg' laag is (uitgezonderd privé-klinieken en bij gebruikers van een PGB) zal outsourcing ook daarom minder snel aan de orde zijn. (§ 3.3. Introductie van marktwerking.)

Ten vijfde speelt de grootte van de organisatie misschien een rol. Uit de interviews blijkt dat vooral de relatief kleine organisaties bepaalde activiteiten sneller uitbesteden. Voorbeelden zijn: De volledige salarisadministratie, voeding, wasserij en ICT. De belangrijkste redenen hiervoor zijn: kostenreductie, verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en het verminderen van de kwetsbaarheid van de procesuitvoering. Een kleine organisatie kan zich vaak niet permitteren de benodigde formatie en faciliteiten te genereren voor dit soort ondersteunende processen.

De laatste jaren zijn door fusies en samenwerkingverbanden organisaties in omvang enorm toegenomen. Daardoor kunnen ze het zich permitteren ondersteunende processen beter en efficiënter bemensen en is het minder snel nodig om activiteiten of processen uit te besteden.

De beslisser.

Zoals hiervoor al beschreven komt het uitbesteden van activiteiten in de zorg vaker voor dan men denkt, echter toch aanzienlijk minder dan in het bedrijfsleven. Ook is aangegeven wat daarvoor de redenen zouden kunnen zijn. Naast deze impliciete redenen (kenmerken van de zorg versus die van het bedrijfsleven) kunnen ook andere redenen een rol spelen. Bijvoorbeeld de competenties van managers in de zorg, de beslissers. Eén van die competenties is taakvolwassenheid, een begrip dat o.a. door Hersey en Blanchard is beschreven. Taakvolwassenheid wordt volgens Hersey en Blanchard bepaald door de *bekwaamheid* (skill) van een medewerker (de mate waarin de medewerker de taak beheerst) en de *bereidheid* (will) van een medewerker (heeft vaak te maken met de motivatie van een medewerker).

In het algemeen kun je stellen dat de meeste leidinggevenden in de zorg een zorgachtergrond hebben. Ze zijn verpleegkundige, arts, fysiotherapeut, etc. en hebben dus, in beginsel, geen bedrijfskundige achtergrond. Natuurlijk bouwt men ervaring op in het leidinggeven en leert men door het doen. Ook zullen velen opleidingen en trainingen volgen om vaardigheden en kennis op bedrijfskundig terrein te ontwikkelen. Echter, feit blijft dat men gevormd is in zijn oude vak en niet vanaf het begin is opgeleid met het denken vanuit bedrijfskundige principes. M.a.w. zijn de vaardigheden (bekwaamheid) op het gebied van besluitvorming bij managers in de zorg wel zodanig ontwikkeld dat men wat betreft bedrijfsprocessen op een rationele wijze de juiste beslissingen kan nemen?

In het verlengde van het voorgaande kunnen we stellen dat zorg ook geen traditie heeft als het gaat om het hanteren van bedrijfskundige principes. Efficiency en productiviteit waren tot voor kort besmette woorden in zorgland. De laatste jaren is een duidelijke kentering zichtbaar. Naast het leveren van een goede kwaliteit van zorg, wordt toch ook meer en meer gekeken naar een doelmatige inzet van mensen en middelen. Een duidelijke cultuuromslag, die echter nog niet bij iedereen in de zorg goed geland is.

Met deze twee gedachten in het achterhoofd kunnen we stellen dat het wel of niet uitbesteden van activiteiten of processen in de zorg niet zo in de gedachtesystemen van de beslissers zitten. Doordat er meer bedrijfskundig opgeleide mensen, en daarmee ook bedrijfskundige principes, hun intrede doen binnen zorgorganisaties komt ook een bedrijfskundig principe als outsourcing meer en meer op het netvlies van beslissers in de zorg.

Hierin schuilen ook een aantal gevaren. Ten eerste is het niet zo dat een instrument als outsourcing zomaar overal toepasbaar is. Het kan zijn dat outsourcing in een bepaalde bedrijfstak of bij een bepaalde organisatie kan bijdragen aan de performance van die bedrijfstak of organisatie. Maar het klakkeloos uitbesteden van activiteiten of processen, hoeft niet automatisch te betekenen dat dit ook voor de eigen organisatie geldt. Welke auteur je ook leest over dit onderwerp, allen waarschuwen voor dit fenomeen.

Ten tweede. Managers in de zorg, vertonen net als in alle andere groepen sociaal-psychologische kenmerken of kuddegedrag, die bepalend kunnen zijn voor het individueel handelen van de leden. We zullen er één uitlechten te weten apengedrag. Hofstede noemt dit ook wel 'animal spirit'. Dat werkt als volgt; een zorgmanager zien opeens dat de buurman, als zorgorganisatie goed presteert. Deze 'high-performer' heeft een deel van zijn activiteiten uitbesteed. De achterblijver ziet, gade geslagen door kritische analisten, met lede ogen aan dat een ander veel meer presteert dan hij.

De achterblijver haast zich om zich bij de kudde 'gelukkigen' aan te sluiten. Hij gaat ook activiteiten outsourcen, want hij zou de boot wel eens kunnen missen.

Ook een ander sociaalpsychologisch fenomeen speelt misschien een rol namelijk groepsgedrag. Managers in de zorg willen zich meten aan de 'grote' broers in het bedrijfsleven. Ze willen er ook bij horen. Door het zelfde gedrag te vertonen als de 'grote, succesvolle broer' in het bedrijfsleven neemt de status en aanzien van de manager (bestuurder) toe. Hierbij gaat de manager er automatisch vanuit dat het uitbesteden van activiteiten door zijn organisatie succesvol zal zijn.

Als laatste het fenomeen van de 'dominante logica'. Als er eenmaal in de hoofden van managers zit dat outsourcing de oplossing is, dan laat men dit niet snel meer los.

Missie/visie en strategie.

Het lijkt een open deur, maar een heldere missie, visie en strategie zijn van essentieel belang voor een goed besluitvormingstraject. Douglas Brown en Scott Wilson stellen in hun boek '*The Black Book of Outsourcing*' (2005), dat het uitzetten van een eenduidige strategische koers één van de belangrijkste fundamenteën is voor goede besluitvorming.

Ook Michael Mol benadrukt in zijn boek '*Outsourcing*', het belang van een duidelijke visie en strategie, zei het iets minder expliciet dan Brown en Wilson.

Ook uit de interviews wordt dit beeld bevestigd. Daar waar er sprake is van een duidelijke visie en een heldere strategische koers en doelstellingen wordt er, zo het lijkt, bewuster om gegaan met het besluitvormingsproces. De voor- en nadelen van outsourcing worden zorgvuldig gewogen en getoetst aan de eigen, specifieke situatie. Daar waar koers en doelstellingen niet helder zijn lijkt besluitvorming m.b.t. het wel of niet outsourcen van activiteiten meer een ad hoc beslissing te zijn.

Ten tweede kunnen we ons afvragen of in die situaties waar er geen sprake is van een duidelijke koers er nog sprake is van een bewuste keuze. Het beeld wat uit de interviews naar voren komt is dat er soms sprake lijkt te zijn van een niet doordachte keuze. Het probleem of de vraag is meestal niet helder, doelen zijn niet gesteld en toch besteedt men één of soms meerdere activiteiten uit. Als er in die situaties dan toch min of meer een doel is gesteld, dan ligt er vaak alleen een financieel motief aan ten grondslag. Over het algemeen blijken zijn dit soort projecten gedoemd om te mislukken en worden na verloop van tijd weer teruggedraaid. Een illusie armer, maar een ervaring rijker. Daar komt bij dat medewerkers achterblijven met een negatieve leerervaring. Dit kan het proces van besluitvorming over wel of niet uitbesteden van activiteiten in de toekomst negatief beïnvloeden. Dit beeld wordt door de geïnterviewden bevestigd.

Klantwaarde.

Zorginstellingen zijn geen gewone ondernemingen waarop concepten uit het bedrijfsleven rechtstreeks kunnen worden toegepast. Het zijn over het algemeen maatschappelijke ondernemingen met een aantal wezenlijke verschillen t.o.v. gewone bedrijven. Het begint al met de vraag 'Wie is de klant?'. Aangezien beslissen, genieten en betalen bij zorgverlening verspreid zijn over diverse partijen (Patiënt/bewoner, hulpverlener, indicatiesteller, zorgkantoor/verzekeraar/gemeente) zijn er even zovele stakeholders met wie rekening gehouden moet worden. Een tweede verschil is de relatie met concurrenten: de maatschappelijke opdracht van instellingen vereist samenwerking of te wel ketenzorg.

Dit spanningsveld leidt vaak tot hybride gedrag, waarbij men vooral naar elkaar kijkt en niet meer naar de echte klant, de patiënt of bewoner. Kopiëren van anderen wordt als men niet uitkijkt de dominante strategie. Hierin past ook het klakkeloos overnemen van initiatieven van anderen, zoals het outsourcen van diensten.

Wat nodig is, is het maken van de verbinding tussen de eigen kracht en de behoeften en waarden van de klanten. Met andere woorden 'Wat schiet de klant ermee op?'. Boonekamp e.a. stellen heel duidelijk dat klantwaarde leidend moet zijn in besluitvorming¹². Dit geldt voor het maken van strategische keuzes en daarmee impliciet ook voor de keuze om activiteiten wel of niet uit te besteden.

Door de klantwaarde leidend te maken voor het proces van besluitvorming krijgt het daarmee ook richting (focus) en kan een kwalitatief beter besluit genomen worden.

Met de klantwaarde als focus wordt de gedachte ook meer geleid naar doelen op de langere termijn en wordt het behalen van korte termijn resultaten minder dominant. Korte termijn doelen als 'snel een

¹²

Als afgeleide hiervan doe je de klant een kernpropositie.

beter financieel resultaat behalen' worden ingeruild voor meer lange termijn doelen als *'wat is mijn return-on-investment'*.

Door de Brede Heroverweging is de kans aanwezig dat de klantwaarde wat uit het oog verloren wordt en de focus (bewust dan wel onbewust) zich meer zal richten op efficiency- en productiviteitsvraagstukken.

Aansluiten van processen.

Kotabe (1992) stelde dat productiebedrijven, in hun besluitvormingsproces als het gaat om wel of niet uit besteden van activiteiten of deelprocessen, rekening moeten houden met de onderlinge relatie tussen al deze processen (R&D, marketing, productie, etc.). Als er belangrijke raakvlakken zijn tussen deelprocessen is de kans groot dat bij uitbesteding resultaten minder zullen zijn. In het verlengde hiervan zegt Porter dat organisaties moeten kijken naar de te onderscheiden deelprocessen in een waardeketen. Volgens hem wordt de meeste waarde toegevoegd in de overgang van het ene deelproces naar het andere. Optimalisatie daar leidt tot een strategisch voordeel t.o.v. de concurrentie.

In de gezondheidszorg zijn taken wel te scheiden maar functies veel moeilijker.

Een voorbeeld: Een huishoudelijk medewerker op een verblijfsafdeling in een verpleeghuis met als belangrijkste taak het schoonmaken van sanitaire ruimtes, gangen en bewonerskamers, maakt niet alleen maar schoon. Impliciet doet ze veel meer. Ze maakt een praatje met een bewoner of de familie van een bewoner, heeft een toezichthoudende rol, assisteert bij het eten geven en helpt misschien wel eens iemand van bed te halen. Deze taken zijn meestal niet zo expliciet omschreven in een taak/functieomschrijving maar worden wel gedaan. Naast haar kerntaken als huishoudelijk medewerkster, voegt zij ook waarde toe aan het zorgproces door een ruime taakopvatting.

Stel de huishoudelijke taken worden uitbesteed aan een extern schoonmaakbedrijf (omdat die goedkoper is in de uitvoering) dan is het maar de vraag of de ruime taakopvatting van de eigen huishoudelijk medewerkers door de medewerkers van het schoonmaakbedrijf gedeeld worden. De kans dat dit niet zo is, is groot. Hier gaat dus waarde verloren omdat zorgproces en schoonmaakproces geen duidelijke aansluiting, meer met elkaar hebben.

Wat op het oog efficiënter lijkt, blijkt uiteindelijk juist minder efficiënt omdat er meer medewerkers ingezet moeten worden om dezelfde kwaliteit te kunnen bieden, of de kwaliteit van de zorg gaat achteruit. Uit de interviews blijkt dat organisaties om die reden eerder uitbesteedde taken weer binnen gehaald hebben¹³.

Rapport Brede Heroverwegingen, langdurige zorg.

Op 1 april j.l. verschenen de rapporten Brede Heroverweging met voorstellen om te komen tot een bezuiniging van € 18 mrd. De heroverwegingswerkgroep langdurige zorg, heeft een pakket voorstellen gepresenteerd die uiteindelijk moeten leiden tot een bezuiniging van € 4,2 mrd voor de langdurige zorg.

¹³

En nu zelfs schoonmaakactiviteiten vermarkten en aanbieden aan anderen.

De variant “Eigen Regie” legt zoveel mogelijk de regie bij de cliënt, de variant “Zorg Dichtbij” ziet de gemeente als coördinator van de zorg en “Zorg Verzekerd” gaat uit van een stelsel met concurrerende verzekeraars. Gezien de onzekerheid die samenhangt met het opnieuw inrichten van het stelsel is er ook een variant beschreven die de besparing van 20% realiseert zonder grote stelselwijziging, namelijk de variant “AWBZ-versoberd”. Welke variant ook leidend zal zijn, er zal een doelmatiger uitvoering van de AWBZ moeten komen. Zowel op de hoeveelheid zorg als op de prijs van de ingekochte zorg is efficiëntiewinst mogelijk. Uit onderzoek blijkt dat, bij dezelfde zorgbehoefte, in bepaalde zorgkantoort regio's een bovengemiddelde hoeveelheid langdurige zorg wordt gecontracteerd en geconsumeerd, zonder dat hiervoor objectieve verklaringen zijn aan te wijzen.

Daarnaast blijkt uit ander onderzoek dat op zorginstellingniveau een substantiële daling van de kosten mogelijk moet zijn. De wijze waarop de doelmatigheid wordt bereikt verschilt in de varianten.

De voorgestelde bezuinigingen of heroverwegingen zullen de druk richting doelmatigheid alleen maar verhogen. Dit zou er toe kunnen leiden dat organisaties die in een kwetsbare positie verkeren (financieel, zwak management en zwak leiderschap) overhaaste en ondoordachte stappen gaan nemen met mogelijk een averechts effect (zie ook Aansluiten van processen).

Total cost of ownership.

Eén van de redenen om een vorm van outsourcing toe te passen in een organisatie is de overtuiging bij managers, maar ook bij wetenschappers, dat er net zoveel toegevoegde waarde (of zelfs meer toegevoegde waarde) te verkrijgen is vanuit de relaties met allerlei andere partijen.

Een andere indicatie voor dit fenomeen was het feit dat er niet alleen gekeken werd naar de kostprijs van een toeleverancier, maar dat meer gelet werd op *total cost of ownership*.

In tegenstelling tot het bedrijfsleven, staat de ontwikkeling van integrale kostprijzen in de zorg nog in de kinderschoenen. Het is daarom moeilijk te bepalen waar welke waarde aan de dienst wordt toegevoegd. Besluitvorming in de zorg rond het wel of niet outsourcen van activiteiten wordt hierdoor sterk bemoeilijkt.

Outsourcing & performance.

De vraag is of outsourcing kan bijdragen aan de performance van de organisatie. Vandaar ook de titel van deze these: **Outsourcing: belofte of dwaalspoor?**

Outsourcing kan een bijdrage leveren aan de performance van een organisatie, mits er met een groot aantal variabelen rekening wordt gehouden (zie § 2.8. Perspectieven in besluitvorming en hoofdstuk 4.) Bepalend in de besluitvorming is, zoals we eerder concludeerden een duidelijke visie/missie en concrete strategische doelstellingen, waarbij de klantwaarde leidend is. Als er onvoldoende sprake is van klantfocus en een lange termijnvisie, wordt de kans groter dat outsourcing als instrument geen belofte meer kan zijn, maar een dwaalspoor zal worden.

Echter we moeten de bijdrage van outsourcing aan de verbetering van de performance relativeren.

Deze bijdrage kan o.a. verschillen per organisatie, specialist of generalist, productiebedrijf of dienstverlener of meer of minder core competences. In feite is de besluitvorming over outsourcing

maar een klein onderdeel van een meer integrale strategie richting naar een High Performance Organisatie (HPO) en zijn andere factoren veel belangrijker.

De Waal en Vink noemen 5 factoren die maken dat een zorgorganisatie excellent wordt en blijft. Deze factoren zijn:

- *De kwaliteit van het management;*
- *Aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur;*
- *Het langetermijndenken van een organisatie;*
- *Voortdurende verbetering en vernieuwing;*
- *De kwaliteit van medewerkers.*

Uit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van het management en het voortdurend zoeken naar verbetering en vernieuwing de twee belangrijkste factoren zijn die de performance van een organisatie bepalen.

Outsourcing kan daar aan bijdragen, maar de bijdrage zal, naar verhouding, gering zijn.

Het onderzoek van J. Bartenschlager (2008) en Ludwig e.a. (2009) bevestigt dat outsourcing geen standaardrecept is voor succes en dat het effect van outsourcing op de kwaliteit van diensten en processen is minder prominent dan verwacht.

Daarnaast hebben organisaties die zich onderscheiden van anderen, bijvoorbeeld middels een hoog performance niveau, over het algemeen de neiging om activiteiten te integreren.

Conclusie

Er is nog onvoldoende bewijs of outsourcing van ondersteunende activiteiten een positief effect heeft op de prestaties van organisaties in de ouderenzorg. Dit in tegenstelling tot commerciële organisaties en dan met name productiebedrijven die vooral voordelen zien in lagere productiekosten door verplaatsing van productieactiviteiten naar landen met lagere lonen.

Er is onderzoek gewenst naar de relatie tussen de mate van outsourcing en HPO karakteristieken is gewenst, is de mate van outsourcing bij HPO hoger dan bij low performers?

6.2. Beschouwing interviews.

Als belangrijkste redenen voor outsourcing wordt door de geïnterviewden aangegeven:

- *Reductie van kosten;*
- *Kwaliteitsverbetering;*
- *Verlagen van de kwetsbaarheid van de organisatie op onderdelen;*
- *Verhogen van de inzetbaarheid;*
- *Grotere flexibiliteit;*
- *Verhogen klantwaarde.*

Er is echter wel sprake van een verschuiving. Organisaties die wat meer ervaring hebben met het uitbesteden van activiteiten geven aan dat kostenreductie niet meer zo leidend is in de besluitvorming. Kwaliteitsverbetering en toename van de klantwaarde worden belangrijker. Deze verschuiving naar meer inhoudelijke redenen wordt vaak ingegeven door negatieve ervaringen in het verleden. Organisaties leren van hun ervaringen en gaan daarom bewuster met keuzes om.

Er zijn ook zaken die zorgorganisaties niet snel uitbesteed zullen worden. Genoemd worden:

- *Zorg & behandeling*
- *P&O (HRM functie);*
- *Marketing;*

Ook worden huishoudelijke taken niet snel uitbesteed of zelfs weer geïntegreerd omdat de huishoudelijke medewerker in de zorg vaak meer doet dan alleen maar schoonmaken. (Zie ook § 5.2.) Opvallend is ook de opmerking van organisatie C. Vanuit het perspectief van de locatie en de gekozen organisatie vorm (vorm van franchising) is eigenlijk het centrale bureau en de Raad van Bestuur uitbesteed.

Er is binnen sommige organisaties sprake van een discussie over het wel of niet binnen houden van de medisch-/paramedische dienst (mpmd). Deze discussie wordt o.a. ingegeven door het feit of de huidige manier van organiseren en positioneren van de meeste mpm-diensten wel de meest wenselijke is. Er is teveel focus op de intramurale activiteiten. Een verschuiving naar 1^e lijn en extramurale werkzaamheden is gewenst. Dit leidt vaak ook tot de discussie of daarmee de mpmd niet anders georganiseerd en gepositioneerd moet worden.

Besluitvorming m.b.t. outsourcen van activiteiten of processen is binnen zorgorganisaties zeer divers. Wel is er een verschuiving te zien naar een meer bewuster proces, zeker bij organisaties die al wat meer ervaring hebben met het uitbesteden van activiteiten.

Organisaties met een duidelijke visie en strategische richting, nemen de besluitvorming m.b.t. outsourcing steeds vaker mee in hun overwegingen. Klantwaarde is daarin leidend. Een mooi voorbeeld hiervan is de opvatting van organisatie C. Zij vinden zich mede verantwoordelijk voor het in

stand houden van sociaal-maatschappelijke structuren in plattelandsregio's en kiezen er vaak daarom voor met lokale toeleveranciers te werken.

Enkele geïnterviewden vragen zich echter wel af welke invloed te verwachten bezuinigingen (Brede Heroverweging, langdurige zorg) zullen hebben op besluitvorming. Zij houden er serieus rekening mee dat de druk om te kiezen voor vormen van outsourcing zal gaan toenemen. De vraag is dan of de klantwaarde dan nog wel leidend zal zijn.

Als positieve effecten op de performance wordt door geïnterviewden genoemd:

- *Kostenbesparingen;*
- *Toename proceskwaliteit;*
- *Toename van flexibiliteit;*
- *Kwaliteitsverbetering;*

Een vijfde effect wordt door enkelen genoemd en dat is het leereffect. Men leert van externe partners Maar ook door ervaringen in het verleden. Daar waar outsourcing in het verleden soms fout ging wordt nu meer naar het totale proces gekeken en niet naar alleen korte termijn successen, bijvoorbeeld een reductie van kosten.

Er is ook een tendens te bespeuren van niet zozeer het behalen van financieel voordeel maar meer naar verbetering van de kwaliteit zowel inhoudelijk als procesmatig.

Conclusie

Het lijkt alsof de (ouderen)zorg nog enigszins moet wennen aan het marktdenken in casu het meer bedrijfsmatig werken. Outsourcing van ondersteunende processen wordt nog op een bescheiden wijze toegepast waardoor de mogelijke bijdrage aan de performance nog niet goed te beoordelen is.

Daarbij komt dat de verwachting is dat het effect van outsourcing minder is dan op basis van de theorie wordt aangenomen. Mogelijk hangt dit samen met het gegeven dat het merendeel van de kosten die nodig zijn om de primaire diensten te realiseren (arbeidskosten) moeilijk te 'verplaatsen' zijn. Binnen de zorg lijkt het overgaan tot outsourcing deels te berusten op toeval of de persoonlijke interesse van individuele managers.

Door onze verkennende gesprekken is de indruk ontstaan dat het bedrijfsleven meer rationeel omgaat met de keuze ten aanzien van outsourcing en dat het wordt ingezet als strategie in antwoord op de concurrentiedruk en veranderende economische omstandigheden. Zij het dat daar ook nog weinig hard bewijs voorhanden is over het effect op de performance en dan vooral de klantwaarde.

Essentieel voor een goede besluitvorming als het gaat om wel of niet tot outsourcing over te gaan, is het inzicht in de outsourceability en de integrale kostprijs van een dienst of functie. In de zorg is dit bij veel organisaties nog onvoldoende beschikbaar. Eigenlijk weet men nog onvoldoende wat een product of dienst kost. In het bedrijfsleven is dit ondenkbaar.

6.3. Aanbevelingen

- *Zorg voor een heldere, eenduidige visie.*
- *Maak strategische richting en doelstellingen concreet.*
- *Gebruik missie/visie als belangrijkste leidraad voor de besluitvorming.*
- *Inventariseer de huidige uitbestede processen en activiteiten, breng de voor en nadelen in kaart en bepaal of het nog steeds de juiste keuze is.*
- *Maak gebruik van het dynamische outsourcingprocesmodel (blz. 67)*
- *Weeg voor- en nadelen goed af en gebruik je missie, visie en strategie als toetsinstrument voor je afwegingen.*
- *Gebruik de Outsourcing Decision-making Scorecard als hulpmiddel om de outsourceability van activiteiten te kunnen bepalen en vul dit aan met een waardeketenanalyse, wat is het effect als processen uitbesteed worden op de samenhang.*
- *Bereken een integrale kostprijs voor de diensten die in aanmerking komen voor outsourcing*
- *Vertaal successen van anderen niet klakkeloos naar je eigen organisatie.*
- *Analyseer voldoende je eigen omgeving (context), zowel intern als extern.*
- *Voorzie je organisatie van de juiste vaardigheden.*
- *Wees er op voorbereidt dat door de bezuinigingen en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt outsourcing ter sprake zal komen maar laat u niet verleiden tot overhaaste besluiten.*

6.4. Afronding

In onze scriptie hebben we ons beperkt tot de relatie tussen outsourcing en performance. Het ging ons hierbij om het vinden van antwoorden op de vraag waarom en wanneer een ouderenzorg wel of niet zou kunnen kiezen voor vormen van outsourcing. We hopen u met onze scriptie hierover voldoende informatie te hebben verschaft. Echter wanneer een organisatie besluit om de keuze te maken om processen uit te besteden komt de vraag naar voren op welke wijze een outsourcingproces het best gemanaged kan worden. Dit is op zich al een scriptie waard, we hebben ons aan de beschrijving van dit deel, gezien de tijd en de omvang van de scriptie, nog maar niet gewaagd. Maar belangrijkste reden voor ons is de essentie van onze scriptie: het beantwoorden van de *waarom-vraag*.

Wanneer organisaties nog niet helder hebben waarom outsourcing wel of niet een passende strategie is dan is in onze ogen de *hoe-vraag* nog niet relevant.

Hoofdstuk 7. Persoonlijke nabeschuiving op het leerproces

7.1. Peter J. Dijkstra.

De keuze van het onderwerp voor je eindschrijving is een proces op zich. De voeding komt vooral vanuit de verschillende, inspirerende colleges van de afgelopen twee jaar. Iedere (gast)docent heeft daar, op zijn of haar eigen wijze, een bijdrage aan geleverd. De uiteindelijke keuze voor het onderwerp wordt echter bepaald in de wandelgangen. Een idee vormt zich in je hoofd. Je praat met medestudenten aan tafel tijdens de maaltijd of 's avonds laat nog aan de bar onder het genot van een goed glas wijn of whisky. Je praat met collega's op het werk en thuis met je vrouw en kinderen en langzaam rijpt een idee. Eerst, als een vrucht aan een boom, nog groen en niet te eten.

Je vindt een maatje met een zelfde soort idee. De plannen voegen zich samen en ineens is het er..... het idee. Denk je. Je legt het idee enthousiast voor aan een groepje medestudenten. Je spiegelt en krijgt keihard maar eerlijk en opbouwend het commentaar van hen terug. Je bent terug bij af. De kritiek was terecht. Opnieuw beginnen. Het commentaar van je collega-studenten geeft focus en langzaam rijpt het idee. Het is niet groen meer maar begint langzaam te verkleuren. Het onderwerp gaat meer leven. Je struint internet af, leest artikelen, schaft wat boeken aan. Steeds meer gaat het onderwerp voor je leven. Het wordt een deel van jezelf. Gezamenlijk trek je op. Ieder met z'n eigen vragen maar wel met steeds meer groeiende interesse in het onderwerp.

De eens zo groene vrucht rijpt en kleurt steeds mooier en eindelijk is het af.

Outsourcing, een prachtig onderwerp. Een onderwerp waar veel literatuur over te vinden is, met name in het Angelsaksische taalgebied, maar weinig in het Nederlands. Bijna alle literatuur gaat over het bedrijfsleven. Nergens iets over outsourcing in de zorg. Waarom niet?

Dit triggerde mij enorm. Ten tweede rees de vraag: "Als outsourcing een bijdrage kan leveren aan het beter presteren van een organisatie uit het bedrijfsleven, waarom zou dat dan in de zorg niet zo zijn?" De derde nieuwsgierigheidsvraag was niet zozeer een vraag maar een soort van aannname. Het lijkt net of binnen zorgorganisaties, als er al sprake is van outsourcing, er niet een rationeel besluitvormingsproces aan vooraf gaat. Het lijkt of besluiten meer intuïtief en ad hoc genomen worden.

Als we al deze vragen zouden kunnen beantwoorden, zouden we dan ook niet een besluitvormingsmodel voor de zorg kunnen maken? Daarmee het voor zorgorganisaties makkelijker maken om een afgewogen keus te maken als het gaat om het wel of niet uitbesteden van activiteiten. Veel van mijn vragen zijn beantwoord. Veel ook niet en nieuwe vragen wierpen zich op. Toch is mijn inzicht enorm toegenomen en is de complexiteit m.b.t. outsourcing mij duidelijk geworden.

Een besluitvormingsmodel welke breed toepasbaar zou zijn in de zorg heeft het niet opgeleverd, maar wel een aantal handvaten waarvan ik hoop dat ze voor de vele beslissers in de zorg toepasbaar zijn in hun dagelijkse praktijk. Ik zeker wel.

De samenwerking met Frans heb ik als zeer prettig ervaren. Ik had er niet aan moeten denken een afstudeerschrijving alleen te moeten schrijven. De verschillen tussen ons in manier van leren, aanpak, organiseren, informatie vergaren waren zeker aanwezig, echter nooit belemmerend maar altijd

inspirerend, stimulerend en motiverend. Natuurlijk waren er wel eens verschillen van mening. Echter dient leidde nooit tot irritatie maar steeds weer naar een nog betere vraag of formulering. Net weer een iets mooiere zin.

Frans mijn dank daarvoor.

Ook dank ik mijn medestudenten die vanaf het begin af aan mij scherpten, ons van commentaar voorzagen en steeds weer stimuleerden. Hun kritiek was soms niet mals maar eerlijk, oprecht en altijd met de intentie om ons vooruit te helpen. Dank daarvoor.

Natuurlijk ook dank aan alle docenten die we de afgelopen jaren hebben mogen ontmoeten. Speciale dank naar Aad, Jan en Elly. Het was me een eer om bij jullie in de klas te mogen zitten. Een oude vriend gaf mij eens een goed advies. Hij zei: "Als je een opleiding kiest moet je niet zozeer naar het curriculum kijken, maar naar de docenten die betrokken zijn bij die opleiding". Het was het beste advies wat ik ooit heb gekregen. Aad, Jan en Elly jullie hebben dat advies meer dan waargemaakt.

Tot slot. Het volgen van een opleiding als deze en het schrijven van een eindschrijft is geen sinecure. De combinatie van werk, studeren en een gezin maakt het soms zwaar. Met name de laatste weken was het soms woekeren met de tijd. Dit ging vaak ten koste van degenen die het dichtste bij je staan. Els, Anne-Minke en Ellemijn bedankt voor de steun in de afgelopen twee jaar. Het is een cliché, maar daardoor meestal waar. Ik had het niet zonder jullie kunnen doen. Bedankt daarvoor. Onze tijd komt nu weer.

7.2. Beschouwing Frans H. Ploegstra.

Zoals Peter hierboven beeldend heeft beschreven is komen tot de keuze voor de eindschrijft een intensief proces. In mijn hoofd borrelden in de voorafgaande maanden diverse ideeën naar boven. Aanvankelijk was ik enthousiast over het onderwerp van compliancemanagement (hoe kunnen organisaties voldoen aan wet en regelgeving en hierover verantwoording afleggen), typisch zo'n onderwerp voor een directiesecretaris. Dit werd later ingeruild voor het idee om iets te gaan doen met het uitbesteden van ondersteunende processen. Dit vanuit de nog ongepolijste gedachte dat het managen van zorgorganisaties vooral gericht zou moeten zijn op het primaire proces. Met alle huidige en komende veranderingen zouden wij onze handen hier meer dan vol aan hebben. Moesten we daarom, in navolging van veel commerciële bedrijven, maar niet besluiten om anderen, specialisten, voor ons de ondersteunende processen te laten uitvoeren. Focussen op de core-business dus. Als het in het bedrijfsleven werkt waarom dan in de zorg niet? Na een verkennend gesprek met Peter bleek dat wij samen gefascineerd waren door dit onderwerp. Dit was een prachtig onderwerp en wij verbaasden ons erover dat het nog niet eerder was opgepakt door MBA-H studenten. In no-time hadden we het idee in ons hoofd en op papier uitgewerkt. Na het eerste idee met veel enthousiasme te hebben gepresenteerd aan enkele collega studenten werden we geconfronteerd met een aantal scherpe kritische vragen. Het was even slikken want de kritiek was eerlijk en oprecht en vooral het sneed hout. Wat even een teleurstelling was werd direct een nieuwe uitdaging. Met de kritische vragen in het hoofd naar bed en dan maar woelen. Midden in de nacht doken nieuwe ideeën en

antwoorden op en kwam er een nieuw voorstel over outsourcing in het klad op papier. 's Ochtends tijdens het ontbijt de bijgestelde ideeën uitwisselen. De richting was gezet met dank aan onze collega's. Nadat Jan Moen mijn zijn bekende inspirerende en enthousiasmerende woorden (dit komt helemaal goed....) ons zijn zegen had gegeven doken we als haviken op het onderwerp. Na de woorden outsourcing, Healthcare en performance in allerlei varianten op Google te hebben ingetoetst verscheen er een lawine aan artikelen. Een oneindige bron van informatie over outsourcing, maar vooral over het bedrijfsleven en eigenlijk weinig over outsourcing in de zorg in Nederland. Veel over het managen van het outsourcingproces maar zeer weinig over aangetoonde effecten op de performance en voordelen voor de klant. Ons enthousiasme nam alleen maar toe, een onontgonnen gebied. De ambitie die we naar aanleiding van de vraagstelling ontwikkelden was om een beslismodel te ontwerpen om organisaties te helpen een goed doordachte keuze te maken om wel of niet over te gaan tot outsourcing. Tijdens onze zoektocht naar antwoorden op onze vragen werd het al snel duidelijk dat we ook voor een complex onderwerp hadden gekozen en dat we onze ambities iets moesten bijstellen en dat het brengen van inzicht al een hele opgave zou zijn. Het was een voorrecht om de zoektocht samen met Peter te mogen afleggen: snelle uitwisseling van ideeën, synergie, stimulerend, altijd positief is zijn denken, altijd gewoon rustig blijven en met de nodige humor de tijdsdruk relativeren. Peter bedankt, je was de perfecte studiepartner.

Terugkijkend op de afgelopen 2 studie jaren kan ik met voldoening zeggen "het was me een groot genoegen" Het was een eer en voorrecht om onder de hoede van Aad, Jan en Elly te mogen studeren en zoveel voortreffelijke docenten en medestudenten te ontmoeten. De studie heeft ruimschoots voldaan aan mijn verwachtingen. Het heeft nieuwe kennis en inzichten gebracht waar ik dagelijks van profiteer, maar ook een waardevolle levenservaring, de reis naar Zuid-Afrika, de mensen die we daar hebben ontmoet en de indrukken die ik daar heb opgedaan waren voor mij persoonlijk een zeer positief keerpunt.

Het volgen en afronden van een opleiding op academisch nivo naast een drukke baan kun je niet zonder de nodige support. De afgelopen twee jaren was niet altijd de gemakkelijkste tijd, maar ik heb het gevoel dat ik er sterker ben uitgekomen. De steun en aanmoedigingen van supporters Carla, Annemarie, Suzanne, Ferdi en de fantastische glimlachende Lars (mijn kleinzoon) hebben mij vooruit gestuwd. Bedankt voor jullie steun, we delen het succes. Nu kan ik weer alle tijd aan jullie besteden.

Geraadpleegde literatuur

ActiZ (2008). *Continue benchmark verpleging, verzorging en thuiszorg, sectorresultaten 2007*
PriceWaterhouseCoopers

ActiZ (2009). *Brancherapportage 2007/2008*, PriceWaterhouseCoopers

Bartenschlager J. (2009). *Erfolgswirkung des Business Proces Outsourcing, Effekte von BPO auf die Strategische Erfolgsfaktoren und den Erfolg von Grossunternehmen in Deutschland*; Steinbeisch-edition, Stuttgart/Berlin

Bartenschlager, J. (2008). *The influence of Business Process Outsourcing on success*.

Bravard, J-L en Morgan, R. (2009). *Smarter outsourcing, an executive guide to understanding planning and exploiting succesful outsourcing relationships*; Prentice Hall, Financial Times

Brown, D. en Wilson, S. (2005). *The black book of outsourcing: How to manage the changes, challenges en opportunities*; John Wiley & Sons, Inc

Campbell, D. Stonehouse G. & Houston, B. (2006). *Business strategy*, Elsevier.

CBS, Centraal Bureau voor de statistiek (2009) *Gezondheid en zorg in cijfers*

CBS, *Offshoring door Nederlandse bedrijven; een eerste grootschalig een eerste grootschalig Onderzoek in de industrie en dienstverlening*, 2008. auteurs; van Gessel-Dabekaussen (CBS) M. Roza, F. van den Bosch, H. Volberda (Erasmus Universiteit)

Gupta Strategists. (2009). *Trouw aan de belofte*.

Keuning, D. (2007). *Grondslagen van het Management*, Wolters-Noordhoff

Lieftinck, A en Geveke, R. (2010). *Stimuleer uitbesteding diensten*. NRC, 1 maart 2010.

Ludwig M, Groot W, Van Merode F. *Hospital efficiency and transaction costs*; Soc Sci Med 2009

Mintzberg, H. en Ahlstrand, B. en Lampel, J. (1999). *Op Strategiesafari*, Scriptum management.

Mintzberg, H. (2004). *Mintzberg over Management*. Business Contact.

Mol M.J. (2007) *Outsourcing, design, proces and Performance*; 2009; Cambridge University Press.

Perunović, Z. en Pedersen, J.L. (2007) *Outsourcing Process and Theories*.

Rood, E. (2008). *Vermaatschappelijking van de zorg: Geluk(t) voor iedereen?* BMC.

Regiomarge 2009, *De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2009-2013*

SCP, Sociaal Cultureel Planbureau (2009). *Vergrijzing, verpleging en verzorging; ramingen, profielen en scenario's 2005 – 2030*

SCP, Sociaal Cultureel Planbureau (2002) *De vierde sector, achtergrondstudie quataire sector*.

SCP, Sociaal Cultureel Planbureau (2008). *De ontwikkeling van AWBZ-uitgaven. Een analyse van de AWBZ-uitgaven 1985-2005 en een raming van de uitgaven voor verpleging en verzorging 2005-2030*

Seeburg, M. en Heym, M. *Erfolfsfactoren für eine umsetzbare und nachhaltige Sourcing Strategie*.

Spaninks, P. (2010). *André de Waal: "Gedrag maakt het verschil tussen de goede en de slechte manager"*.

Vaan, de J.M. (1990). *Just-in-Time*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Verhage, B. (1986). *Strategische Marketing*, Stenfert Kroese BV.

Waal de, A.A.; *The characteristics of a High Performance Organization*, januari 2010; Center for Organisational Performance.

Waal, de A en Vink, C. (2009). *Hoe creëren we een excellente zorgsector?*

Wissema, J.G. (1997). *De kunst van strategisch ondernemerschap*. NIVE/Kluwer Bedrijfsinformatie.

Outsourcing Decision-Making Scorecard.	
Uit te besteden activiteit:	

organisatie	ja	nee
Vormt de activiteit een onderdeel van de kerncompetenties?		
Moet de service permanent aanwezig zijn?		
Is de nodige kennis intern aanwezig?		
Hebben we genoeg medewerkers die de service kunnen verlenen?		
Kunnen we de activiteit vanuit juridisch oogpunt uit besteden?		

Risico's	ja	nee
Kan het uitbesteden van deze activiteit de organisatie schaden?		
Heeft verlies van de activiteit een negatieve impact op de organisatie?		
Kan leveringonzekerheid schadelijk zijn?		
Wordt de responstijd gereduceerd?		
Wordt huidige performance negatief beïnvloed?		

Doelen	ja	nee
Kunnen doelen helder worden gedefinieerd?		
Zijn de doelen voor de lange termijn geformuleerd?		
Kunnen de resultaten objectief worden gemeten?		
Zijn er objectieve normen voor handen?		
Als doelen niet worden gehaald, heeft dit dan een negatieve impact op de organisatie?		

Evaluatie toeleverancier	ja	nee
Zijn er externe toeleveranciers voor deze activiteit?		
Zijn de missie en strategie van de vendor in lijn met die van onze organisatie?		
Heeft de toeleverancier de capaciteit om deze service te verlenen?		
Heeft de organisatie eerder relaties gehad met deze toeleverancier?		
Kan de toeleverancier een betere kwaliteit leveren?		

Figuur 3.5.

VRAGENLIJST.

Algemeen.

Hoeveel medewerkers kent uw organisatie:

in fte's

in absolute aantallen

Wat was het budget van uw organisatie in het afgelopen jaar:

Euro

Wat is het adherentiegebied van uw organisatie:

0 Lokaal

0 Regionaal

0 Landelijk

0 Anders, namelijk

Outsourcing.

Outsourcing van diensten:

Hoeveel diensten heeft uw organisatie uitbesteed

Wanneer bent u begonnen met uitbesteden van diensten

Hoeveel uitbesteedde diensten heeft uw geëvalueerd

Hoeveel uitbesteedde diensten waren/zijn succesvol

Wat zijn de redenen van outsourcing binnen uw organisatie:

Reductie van kosten

Prestatieverhoging/kwaliteitsverbetering

Verbetering financiële positie

Anders, nl

Binnen welke functies/diensten wordt outsourcing binnen uw organisatie toegepast:

0 Financiën

0 Marketing

0 Logistiek

0 Inkoop

0 R&D

0 P&O

0 ICT

0 Anders, namelijk

Uw concurrentiestrategie wordt bepaald door:

Product leadership

1 2 3 4 5

Operational excellence

1 2 3 4 5

Customer intimacy

1 2 3 4 5

Anders, nl

1 2 3 4 5

Welke strategische betekenis heeft outsourcing voor uw concurrentiestrategie:

Product leadership

1 2 3 4 5

Operational excellence

1 2 3 4 5

Customer intimacy

1 2 3 4 5

Anders, nl

1 2 3 4 5

Welke besparingen konden door outsourcing worden bereikt:

Werd er een besparing gerealiseerd	0 ja	0 nee
Indien ja, hoe hoog was de besparing		
Wat was de verwachte besparing		

Welke financiële voordelen werden bereikt:

Ging het budget omhoog	0 ja	0 nee
Werd het exploitatieresultaat positief beïnvloed	0 ja	0 nee

Welke waarde heeft outsourcing gehad op de volgende doelen:

Stijging toegevoegde waarde	1	2	3	4	5
Concentratie op core-business	1	2	3	4	5
Reduceren van kosten	1	2	3	4	5
Toename van flexibiliteit	1	2	3	4	5
Anders, nl	1	2	3	4	5

Strategische waarde van outsourcing

Kostengeoriënteerde factoren:

Efficiencyvoordeel	1	2	3	4	5
Reduceren personeelskosten	1	2	3	4	5
Reduceren ICT-kosten	1	2	3	4	5
Reduceren servicekosten	1	2	3	4	5
Reduceren materiële kosten	1	2	3	4	5
Reduceren ontwikkelingskosten	1	2	3	4	5

Tijdgeoriënteerde factoren:

Verbetering van houden aan afspraken	1	2	3	4	5
Sneller reageren op veranderingen	1	2	3	4	5
Snellere interne processen (efficiency)	1	2	3	4	5
Versnelling van innovatieprocessen	1	2	3	4	5
Sneller reageren op productieveranderingen	1	2	3	4	5

Kwaliteitgeoriënteerde factoren:

Kwalitatieve verbetering van interne processen	1	2	3	4	5
Toegang tot speciale know-how					
Verbetering van service niveau	1	2	3	4	5
Toegenomen transparantie in kosten	1	2	3	4	5
Toename van know-how binnen de organisatie	1	2	3	4	5
Verbetering van interne processen (effectiviteit)	1	2	3	4	5
Standaardisatie van processen en systemen	1	2	3	4	5
Anders, nl	1	2	3	4	5

Welke concurrentie voordelen werden bereikt met outsourcing:

Verbetering marktpositie	1	2	3	4	5
Stijging van de productiviteit	1	2	3	4	5
Verbetering van de innovatiekracht	1	2	3	4	5
Toename van productkwaliteit	1	2	3	4	5
Toename klanttevredenheid	1	2	3	4	5

Toename aantal klanten	1	2	3	4	5
Toename medewerkertevredenheid	1	2	3	4	5
Toename exploitatieresultaat	1	2	3	4	5
Anders, nl	1	2	3	4	5

Opmerkingen:
