

Van 'outsourcing' naar 'tasksourcing': eerst denken, dan doen

Jarenlang predikten adviesbureaus dat ondernemers moesten uitbesteden om te kunnen overleven in de concurrentiestrijd met het Verre Oosten. De laatste tijd verschijnt er echter steeds meer onderzoek waaruit blijkt dat er geen verband bestaat tussen outsourcing en winst. Zijn er dan nog wel redenen voor uitbesteding? Zeker wel, zegt Walter Sweep, directeur van Monet Informatica Partners. "Zonder uitbesteding kan een onderneming de marktontwikkelingen niet bijbenen. Maar de uit te besteden werkzaamheden moeten dan wél extreem zorgvuldig worden geselecteerd."

Het is al langer bekend dat uitbesteding kan leiden tot flinke teleurstellingen. Al in 2002 publiceerde het Amerikaanse managementadviesbureau Diamond Cluster een rapport waaruit bleek dat contracten voor het onderhoud van de IT-systemen in 78% van de gevallen voortijdig werden beëindigd. Sindsdien is het er niet beter op geworden. De bekende onderzoeksgroep Gartner onthulde begin 2004 dat de helft van alle uitbestedingen op een mislukking uitdraait, en Bain & Company, een internationaal bureau voor managementadvies, kwam tot dezelfde conclusie in februari 2005. Maar het was Significant, een zelfstandig Nederlands adviesbureau dat zijn wortels heeft in PricewaterhouseCoopers, dat recentelijk overtuigend aantoonde dat er überhaupt geen verband tussen outsourcing en bedrijfsresultaat bestaat.

Voor Walter Sweep is die conclusie "positief prikkelend." Want, zo zegt hij, in geen van die onderzoeken is aandacht geschonken aan de kritieke voorwaarde voor een succesvolle uitbesteding: een extreem zorgvuldige selectie van de uit te besteden werkzaamheden.

Sweep: "Het is van essentieel belang dat organisaties beseffen dat niet alles zomaar uitbesteed kan worden. Veel bedrijven besteden gehele disciplines uit, waar ze zich zouden moeten beperken tot het uitbesteden van enkele zorgvuldig geselecteerde 'tasks'. Ik ben ervan overtuigd dat het beeld van outsourcing in dat geval heel wat positiever uitvalt."

Verantwoordelijkheid

Met name op zijn eigen vakterrein, zegt Sweep, gaat het al snel over het gehele proces wanneer er over het uitbesteden van ICT-systeemontwikkeling wordt gesproken. Dat is echter niet reëel, vindt Sweep, want het ontwikkelen van ICT-systemen beslaat enkele specifieke fasen. "Eenvoudig gezegd bestaat fase één uit het bedenken, fase twee uit het bouwen en fase drie uit het implementeren van een ICT-systeem. Vervolgens ga je in fase vier het systeem gebruiken."



Vanuit deze fasen zijn volgens Sweep een aantal specifieke taken te onderscheiden: van 'business case', via 'inventarisatie' en 'architectuur' naar 'bouw' en uiteindelijk 'implementatie'. Sweep: "Voor elk van deze taken dient een organisatie zichzelf de vraag stellen: in welke mate kan ik hiervoor de verantwoordelijkheid delegeren?"

Het antwoord op deze vraag kan volgens Sweep nooit zijn: voor honderd procent. "Immers, de business case is de ultieme verantwoordelijkheid van de organisatie zelf! Voor de inventarisatie, architectuur, en implementatie-taak kan deze verantwoordelijkheid wel gedelegeerd worden, maar slechts in beperkte mate. Alleen de verantwoordelijkheid voor de bouw-taak kan vrijwel geheel worden overgedragen aan een partner. Anders geformuleerd: het bedenken, implementeren, en gebruiken van ICT-systemen is core-business. Het bouwen van ICT-systemen is geen core-business."

Tasksourcing

Een organisatie zou zich de verantwoordelijkheidsvraag moeten stellen voor iedere discipline die is genomineerd voor uitbesteding, zegt Sweep. Door vervolgens alleen die taken uit te besteden waar de uiteindelijke verantwoordelijkheid niet per se binnenshuis gehouden hoeft te worden, zet de organisatie de eerste, essentiële stap naar een succesvolle uitbesteding. Sweep: "Het gaat dus niet zozeer om outsourcen: het gaat om tasksourcen, een begrip dat wij inmiddels gedeponereerd hebben. Alleen door Tasksourcing® kunnen doelstellingen als kostenreductie, kwaliteitsverbetering en flexibilisering aantoonbaar behaald worden."

Meer informatie? Monet Informatica Partners,
www.monet-ip.com