Uitbesteden lukt slechts als je een vaste relatie aanknoopt met je zakelijke partner

Een bedrijfsactiviteit uitbesteden, heeft onomkeerbare gevolgen. Activa, contracten en personeel gaan over naar een externe partner die de afdeling het liefst meteen integreert in het eigen bedrijf, zodat snel besparingen en efficiëntievoordelen kunnen worden gerealiseerd. Daarom is het volgens Steven de Keyser, advocaat-vennoot bij het Brusselse advocatenkantoor Caestecker & Partners, aangewezen dat bij uitbesteding in een overgangsperiode wordt voorzien waarin beide partners elkaar goed leren kennen, een duidelijk zicht krijgen op de uitbestede activiteiten en goede overlegprocedures afspreken.

In de voorbije vijf jaar trachten almaar meer bedrijven een goed inzicht te krijgen in hun kernactiviteiten. Daarin willen ze uitmunten en daarom trachten zij te besparen op de energie die zij in niet-kernactiviteiten steken. In een bedrijf lopen vele onbelangrijke processen zoals restauratie, de organisatie van de postkamer of het onderhoud waarvoor je makkelijk een leverancier kan inhuren. Maar wat doe je met belangrijke activiteiten die geen kernactiviteit zijn, zoals de informaticaorganisatie. Het debat over uitbesteding spitst zich vooral hierop toe, zegt Steven de Keyser. Dit is een belangrijke discussie met hoge economische relevantie.Als het over uitbesteden (outsourcing) gaat, wil De Keyser graag de puntjes op de i zetten. Niet-kernactiviteiten die niet belangrijk zijn voor het bedrijf kan je makkelijk laten uitvoeren door leveranciers of onderaannemers, maar dat is geen uitbesteding, eerder gewone inkoop. Het voordeel is dat je snel van leverancier kan veranderen. Voldoet de onderhoudsfirma niet, dan kies je een andere. Heeft het personeel graag verandering van spijs, dan kan een andere traiteur gevraagd worden.Belangrijke bedrijfsprocessen, zoals informatie- en communicatietechnologie (ICT), financiële administratie, logistiek of marketing zijn meestal geen kernactiviteiten voor de onderneming, maar belangrijk zijn ze wel. Verkijk je niet op de kernactiviteit, waarschuwt Steven de Keyser. Vaak is het niet de activiteit die voor de hand ligt. Een autoconstructeur kan marketing van autos als kernactiviteit hebben en niet de bouw van wagens.Bedrijven denken steeds meer na over die belangrijke activiteiten. Zelf doen of uitbesteden? Vroeger pakte men die zaak heel klassiek aan, zegt Steven de Keyser. Een bedrijf zocht de mooiste of goedkoopste toeleverancier en sloot een contract van vijf of tien jaar. Die aanpak heeft in het algemeen tot veel slechte ervaringen en grote frustraties geleid. Het werkt niet. En daar zijn goede redenen voor. Stel je voor dat ik een bepaalde bedrijfsactiviteit aan jou wil uitbesteden. Ik behandel jou echter als een gewone leverancier en probeer de prijs zoveel mogelijk te drukken. Je haalt het vijfjarige contract binnen, maar je hebt je daarvoor dermate dubbel moeten plooien dat je met enige wrok achterblijft. Als ik na een jaar een bijkomende dienst van jou nodig heb - ik kan niet anders want ik heb de activiteit voor vijf jaar helemaal aan jou uitbesteed en ik heb jou echt nodig - dan zal jij vinden dat nu jouw beurt gekomen is. En je zult flink doorrekenen.Steven de Keyser: Je ziet meteen dat volgens die aanpak een relatie werd gesmeed met een ingebouwd conflictmodel. Je haalde als opdrachtgever het onderste uit de kan voor een langetermijncontract. De tegenpartij wacht haar beurt af om bij de eerste gelegenheid haar deel van het economische rendement uit de overeenkomst te halen. Het hoeft niet te verbazen dat zon samenwerking niet functioneert.Geleidelijk aan is een nieuwe methodologie ontwikkeld voor uitbesteding. Met een ernstige, sterk contractueel onderbouwde aanpak pogen wij de doelstellingen te bereiken zonder opgezadeld te worden met de nadelen van uitbesteding. Echte uitbesteding gaat gepaard met de overdracht van personeel, activa (zoals machines) en contracten naar de nieuwe dienstverlener, maar dat hoeft niet echt, stelt Steven de Keyser. Gaat het bijvoorbeeld om een overheidsbedrijf met statutair benoemd personeel, dan kan het personeel zijn overheidsstatuut behouden niettegenstaande management en verantwoordelijkheid zijn uitbesteed aan een externe dienstverlener. De precieze werkwijze is verschillend in elk uitbestedingscontract.De wetgeving (arbeidswetgeving, vennootschapswetten) is in ieder geval voldoende aangepast om vlot in te spelen op deze uitbesteding van bedrijfsdiensten en bedrijfstakken, onderstreept Steven de Keyser.

Bedrijfstakken zijn niet enkel productieafdelingen; het kan ook gaan om de boekhouding of de financiële administratie. Bij de overdracht gaat deze hele afdeling, inclusief de open contracten, met externe partijen over naar een nieuwe entiteit. Het personeel dat mee de overstap doet, behoudt loonanciënniteit en andere verworven rechten. Een bedrijfsactiviteit uitbesteden, vraagt natuurlijk ook om enige voorbereiding. Die bestaat uit klare communicatie met het betrokken personeel maar tegelijk ook uit een nauwgezette indekking tegen de risicos van het project. De activiteit en de verschillende technieken en operaties die er deel van uitmaken, worden grondig doorgelicht. Uitbesteding is echter veel meer dan dit statische proces van overdracht van activiteiten en mensen, vindt De Keyser. Elk uitbestedingsproject bestaat uit twee delen. Eerst komt de operatie die de uit te besteden bedrijfsactiviteit uit de onderneming weghaalt. Wat hier gebeurt, kan je vergelijken met een overname of een verkoop of de inbreng in een andere onderneming. Op dat moment worden activa, passiva, personeel en contracten overgebracht naar de nieuwe entiteit. De problemen ontstaan niet in deze eerste fase, wel in de tweede fase die veel belangrijker en dynamischer is. Tussen de beide partners moet een blijvende, duurzame relatie opgebouwd worden die lang stand houdt. Je gaat immers voor vijf of tien jaar nauw samenwerken. De relatie moet dus tegen een stootje kunnen. Het succes van deze relatie bepaalt zonder meer het succes van het hele uitbestedingsproject, onderstreept Steven de Keyser. Net als in een gezin moet aan deze relatie permanent gewerkt worden. Uitbestedingsprojecten kampen echter heel vaak met relatieproblemen, waarschuwt Steven de Keyser. Er is te lang gewerkt op basis van een leveranciermodel in plaats van een partnermodel. Net zoals bij bedrijven die voorheen enkel aandeelhouders als deelgenoot zagen, maar nu ook het personeel en andere partijen erkennen als deelgenoten van het bedrijf, zie je dat ook de partners in een uitbestedingscontract (outsourcing) of een samenwerkingscontract (cosourcing) als deelgenoten worden erkend. Dat is uiteindelijk het model dat wij nastreven. Bedrijven aan wie een activiteit of dienst wordt uitbesteed, fungeren niet langer als leverancier maar als partner. Deze vaste relatie wordt zo opgebouwd dat beide partijen betrokken worden bij elkaars succes. Dit model is een nieuwe vorm van zakendoen omdat het de verschillende deelgenoten van de onderneming apart voor het voetlicht brengt en het personeel en de externe partners betrekt bij de financiële resultaten. Uitbesteding beantwoordt ongetwijfeld aan de behoefte van bedrijven die zich helemaal toeleggen op hun kernactiviteit, maar past evenveer in een nieuwe visie van zakendoen en ondernemen. Als je daarmee rekening houdt en ook wil leren uit de fouten van het verleden, staan heel wat recepten ter beschikking voor een verstandige aanpak.Sommige bedrijven, zoals de Post, hebben deze boodschap zeer duidelijk begrepen en werken aan zeer innovatieve vormen van partnerschappen (cosourcing). Uitleggen aan het personeel dat cosourcing geen bedreiging is maar een opportuniteit, is heel moeilijk, erkent Steven de Keyser. Uitbesteding wordt te vaak afgedaan als een middel om personeel over te brengen naar goedkopere paritaire comités of goedkopere CAOs. Sommige bedrijven opteren inderdaad nog vaak voor die kortzichtige doelstelling. Ik heb het daar moeilijk mee. Uitbesteden beantwoordt nochtans aan een economische behoefte en helpt succesvol te ondernemen. Bepaalde bedrijfsleiders zien uitbesteding heel bewust als een strategische factor voor het succes van hun onderneming die in een zeer concurrentiële omgeving moet werken.Dat het nieuwe zakelijke model van uitbesteden neerkomt op het aanknopen van een vaste relatie met de partner-toeleverancier is mooi, maar hoe bouw je zon langetermijnrelatie tussen twee partijen op?Steven de Keyser antwoordt met een voorbeeld: Neem je bedrijf dat zijn financiële administratie wil uitbesteden. Je onderhandelt over de prijs en tekent het contract. De operatie kan starten. Wat gebeurt er in de praktijk: je draagt het personeel, de activa en de computerprogrammatuur van die afdeling over aan de nieuwe dienstverlener en de afspraak is dat hij je alle nodige diensten levert tegen een vaste prijs. Je moet goed beseffen dat deze operatie niet zomaar terug te schroeven is. Je kan het personeel niet om de haverklap van het ene bedrijf naar het andere versassen. De financiële administratie zit inmiddels in een ander of zelfs een nieuw bedrijf en dat kan je niet ongedaan maken. De overgedragen afdeling neemt de bedrijfscultuur over van die andere onderneming, gaat met nieuwe collegas samenwerken en ook diensten leveren aan andere bedrijven. Je vroegere medewerkers werken niet meer in een geïsoleerde boekhoudafdeling. Dankzij de integratie in een groter geheel gaan zij niet enkel beter

presteren maar krijgen zij ook aantrekkelijker carrièreperspectieven.Als bedrijf word je hierdoor erg afhankelijk. Maar er is meer. In de huidige economische omstandigheden, dien je als bedrijf vaak snel te veranderen. Teken nu een uitbestedingscontract en het is best mogelijk dat je snel veel meer diensten van je partner nodig hebt, omdat je bent gefuseerd, een andere bedrijf overnam of nieuwe markten veroverde. Het behoeftenpatroon kan heel snel wijzigen. Dat betekent nieuw overleg met de partner die de financiële administratie verzorgt en op dat moment in een machtpositie zit. Voor hem is dit misschien het geknipte moment om zijn deel van het rendement op dit contract te nemen. Je hebt hem echter nodig. Het contract verbreken en een fikse boete betalen kan ook, maar weegt niet op tegen het ongemak waarbij je niet meer kan rekenen op continue dienstverlening. Zelf weer een nieuwe financiële administratie opbouwen in zon korte tijd is niet doenbaar.Als je een klassiek uitbestedingscontract hebt gesloten, is dit een van de klassieke pijnpunten, weet Steven de Keyser. Het komt er op aan het evenwicht in de relatie te behouden, wil je dergelijke toestanden vermijden. Een partner als deelgenoot hebben, daar komt het op aan. In de voorbije jaren hebben wij instrumenten ontwikkeld die voor dat evenwicht helpen zorgen. Enkele ervan steunen op concurrentievergelijking (benchmarking). Steven de Keyser: Besteed je een bedrijfsactiviteit uit, dan spreek je prijzen af en sluit je een akkoord over de precieze inhoud van de dienstverlening. Die prestatie kan je achteraf meten en als het beloofde dienstenpeil niet wordt gehaald, zijn sancties mogelijk en eventuele prijscorrecties. Zowel over de prijs als over de inhoud en omvang van de geleverde diensten kan concurrentieonderzoek gedaan worden. Het zorgt ervoor dat prijzen en dienstverlening tijdens de hele duur van het contract scherp blijven. De inbouw van een overgangsperiode is een andere middel om een goede, vaste relatie op te bouwen. Voor de aanvang van een uitbestedingsproject moet een inventaris gemaakt worden van de diensten die worden overgedragen om de kostprijs van die diensten te becijferen. Dat is niet zo vanzelfsprekend, vindt Steven de Keyser. De bedragen zijn ook vaak heel subjectief of onvolledig berekend. De juiste startbasis is daarom heel moeilijk vast te stellen, zeker bij het begin van de operatie. Die oefening op voorhand doen, vraagt zoveel werk dat het zelden gebeurt. Een overgangs- of transitieperiode inbouwen die drie tot negen maanden duurt (of langer) is aangewezen. Gemiddeld duurt ze zes maanden. Tijdens deze inloopperiode bepaal je de basiskosten en spreek je de gewenste serviceniveaus af. Dit is een kritisch moment en goed onderhandelen is absoluut nodig. Je hebt immers al je personeel, activa en contracten overgedragen. En je moet van deze overgangsperiode ook gebruik maken om de onomkeerbaarheid van het contract af te zwakken. Dat kan door zeker in geval van grote transacties, modules in te bouwen. De overnemer van de bedrijfsactiviteit die je hebt uitbesteed, kan bijvoorbeeld het verbod krijgen de overgenomen bedrijfstak meteen te integreren in zijn bedrijf. Je verplicht hem de afdeling nog minstens zes maanden of meer autonoom en exclusief voor jouw bedrijf te laten werken. Dat drukt uiteraard tijdelijk de financiële winst van de uitbestedingsoperatie, maar dit verlies is tijdelijk en kan je zien als een nuttige verzekeringspremie. Uitbesteden is essentieel een langetermijnoperatie.Op deze manier zorg je dat de onomkeerbaarheid van de operatie verdwijnt. Bovendien kan je afspreken dat het project tijdens deze inloopperiode contractueel beëindigd kan worden, zonder boete. De overgangsperiode kan ook dienen om de partner beter te leren kennen. Deze periode kan bijvoorbeeld twee jaar duren en helemaal besteed worden aan een goede overgang en de introductie van een reeks dienstverhogende elementen. In dit economische model kan dan na de eerste twee jaar besloten worden tot de integratie van de afdeling in het bedrijf van de dienstverlener. Dat is het moment om de prijzen te laten zakken. In de resterende drie jaar kan alles gericht worden op kostenverlagingen. Daarnaast moeten er ook voldoende overlegorganen geïnstalleerd worden, met verschillende trappen, beklemtoont Steven de Keyser. Zo voorkom je dat een conflict meteen escaleert en een rechtszaak wordt. Met de partner wordt vooraf afgesproken hoe onverwachte ontwikkelingen, nieuwe taken en problemen worden besproken op de diverse niveaus, het operationele niveau, het iets hogere niveau en het topniveau. Door problemen zolang mogelijk operationeel te houden, vermijd je dat ze uitgroeien tot een juridisch geschil. Door permanente communicatie tussen de betrokken partijen, krijg je een maximale ontlading van elk beginnend probleem of gevoel van frustratie.Dit overleg moet goed

gebeuren, en dat vraagt om goede procedures voor de beheersing van veranderingsprocessen. In een goedlopend partnermodel kunnen van beide kanten voorstellen gedaan worden om diensten te verbeteren of nieuwe diensten te leveren. Dat proces moet je goed structureren in een overlegmodel met duidelijke termijnen en procedures en een regeling in het geval geen overeenstemming wordt bereikt. Als het overlegmodel geen oplossing biedt, kan eventueel het benchmarkmodel toegepast worden. Dan ga je de inhoud van de voorgestelde diensten na, de weerslag ervan op de prijzen en het servicepeil en eventuele andere componenten die belangrijk zijn voor de vraag naar verandering.
Kris BARREZEELE

00:38 - 30/09/2000 Copyright © De Tijd

Copyright © 2010 mediafin :