

Uitbesteden in samenwerkingsverband



*Een afwegingsmodel voor een gezamenlijke
uitbestedingsstrategie en –beleid*

Doen we het zelf, of besteden
we het uit?

this

that

Inhoud

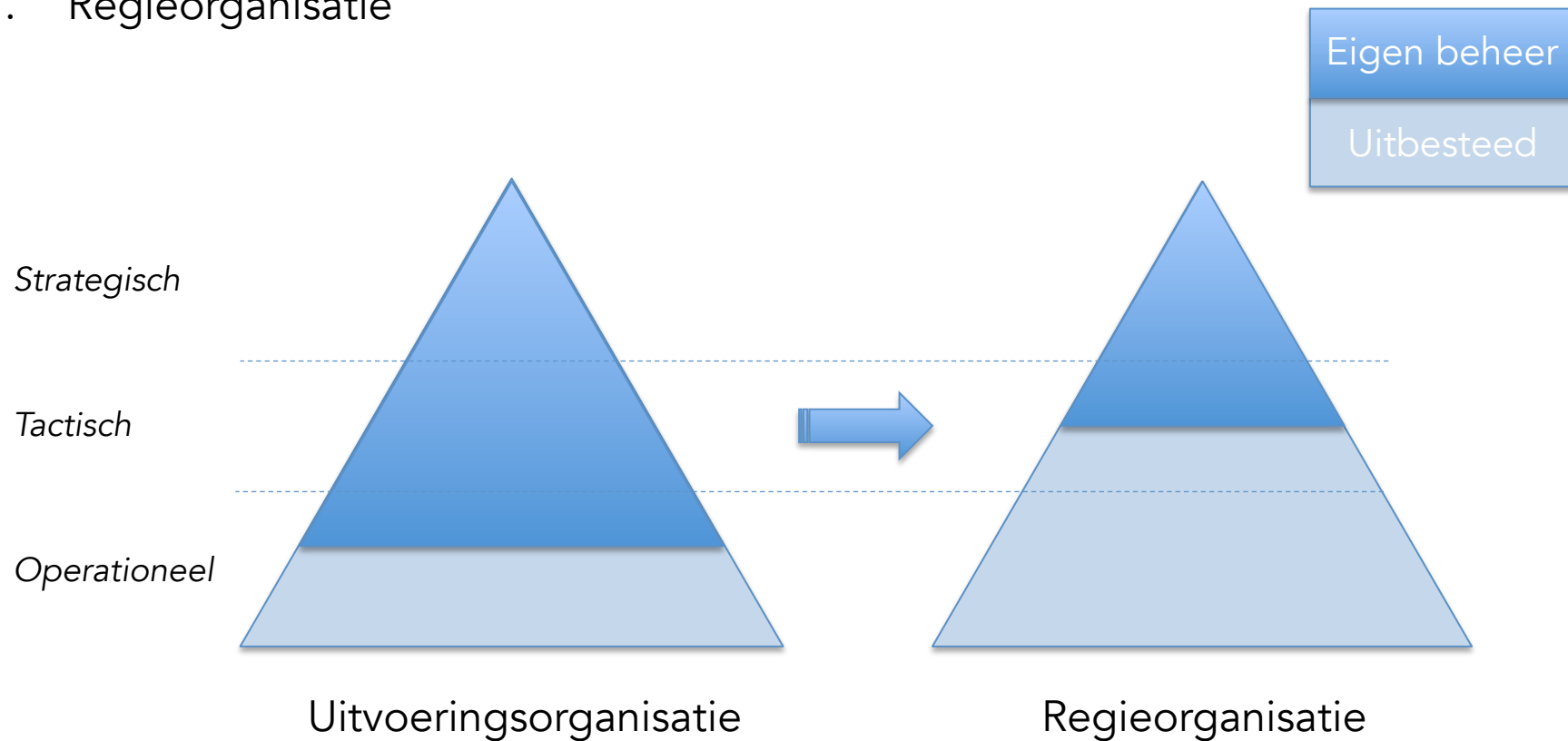
1. Onderwerp & context
2. Onderzoeksopzet
3. Theoretisch kader
4. Veldonderzoek
5. Afwegingsmodel
6. Conclusies en aanbevelingen



Onderwerp & context

Professioneel opdrachtgeverschap

1. Regieorganisatie



Onderwerp & context

Professioneel opdrachtgeverschap

2. Samenwerking



Onderwerp & context

Probleemstelling

1. welke factoren de uitbestedingsstrategie en –beleid beïnvloeden;
→ *Deelvraag 1*
2. wat het belang is van organisatiespecifieke factoren voor de ontwikkeling van een gezamenlijke uitbestedingsstrategie en –beleid;
→ *Deelvraag 2*
3. hoe de ontwikkeling van gezamenlijke uitbestedingsstrategie en –beleid kan worden ondersteund.
→ *Deelvraag 3*

Onderzoeksvraag

Op welke manier kunnen individuele organisaties die (gaan) samenwerken een gezamenlijke uitbestedingsstrategie en –beleid ontwikkelen?

Onderzoeksdoel

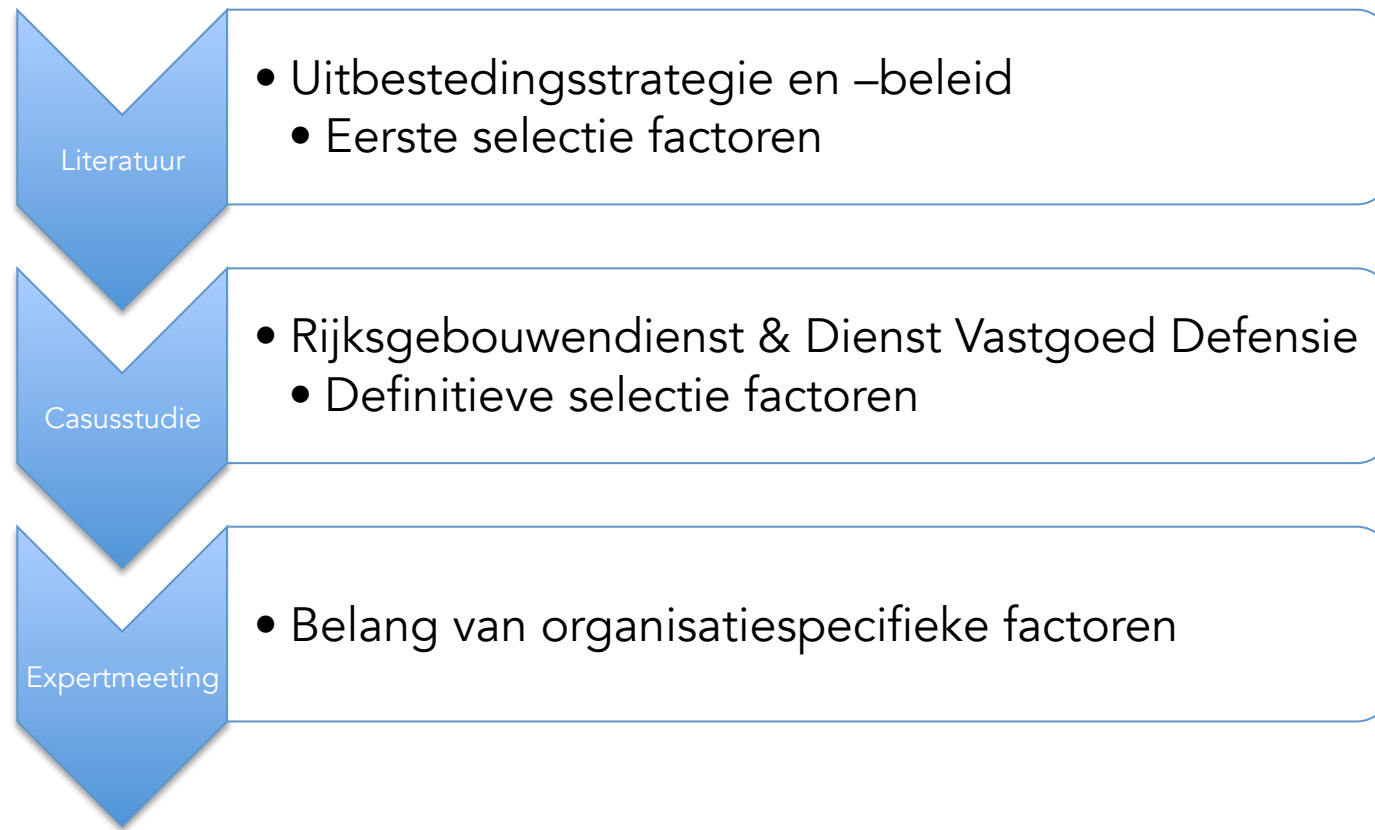
Doel

Een methodiek ter ondersteuning van het ontwikkelingsproces van een gezamenlijke uitbestedingsstrategie en –beleid

Doelstellingen

Inzicht in het belang van organisatiespecifieke factoren voor de ontwikkeling van een uitbestedingsstrategie en –beleid

Onderzoeksopzet



Uitbesteding

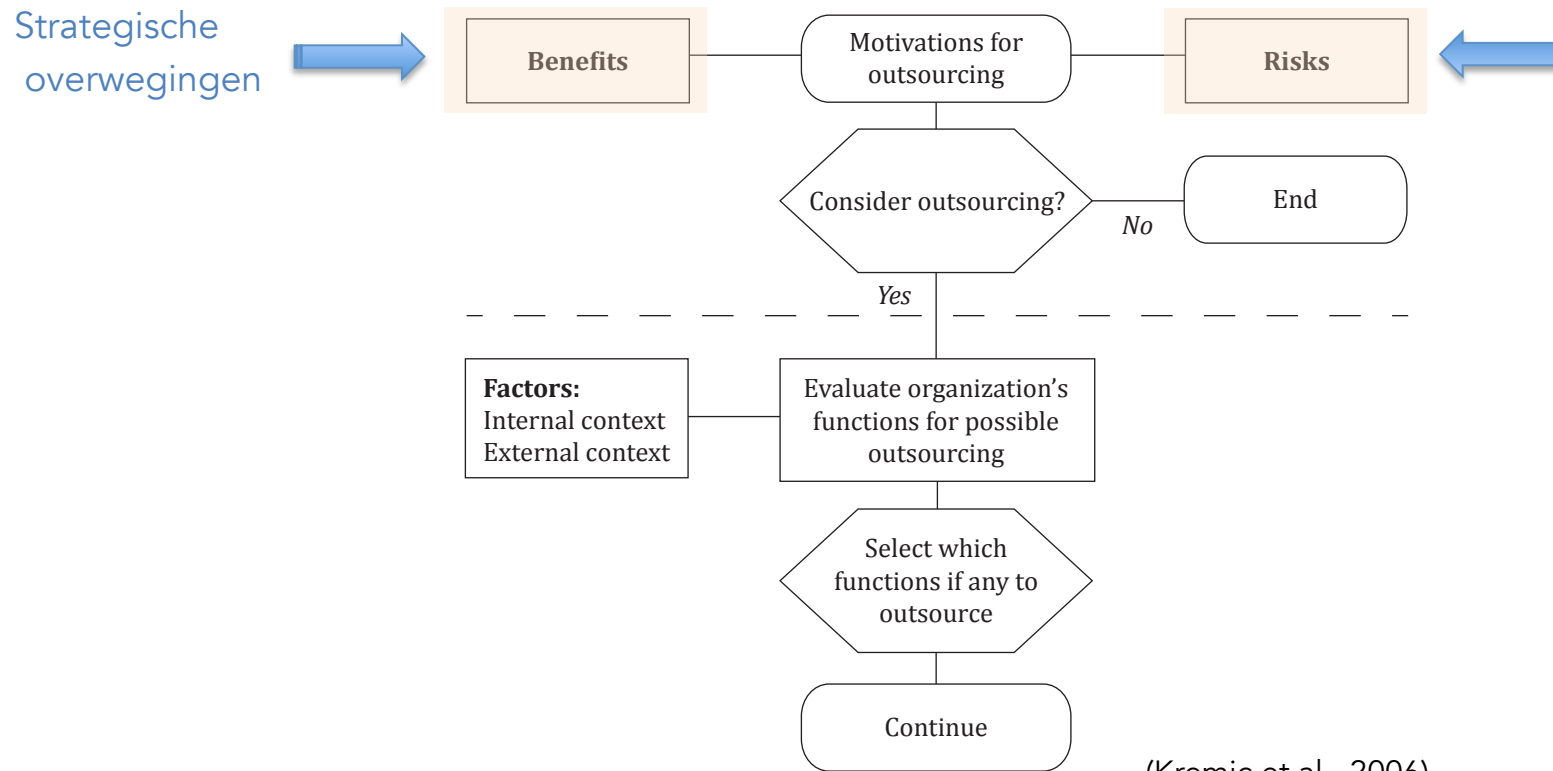
Inkoop versus uitbesteding

- *“..het verschil is elementair. In geval van kopen kunnen de kant en klare producten worden gekeurd, getest, beproefd en vergeleken. Bij uitbesteden is er nog geen product beschikbaar.” (Dorée, 1996)*
- *“..uitbesteding is maatwerk in de vorm van diensten, werken of leveringen.” (Piëst & Ritsema, 1993)*

Uitbestedingsstrategie

Definitie

Een strategisch plan dat leidt tot het behouden of *volledig* uitbesteden van activiteiten

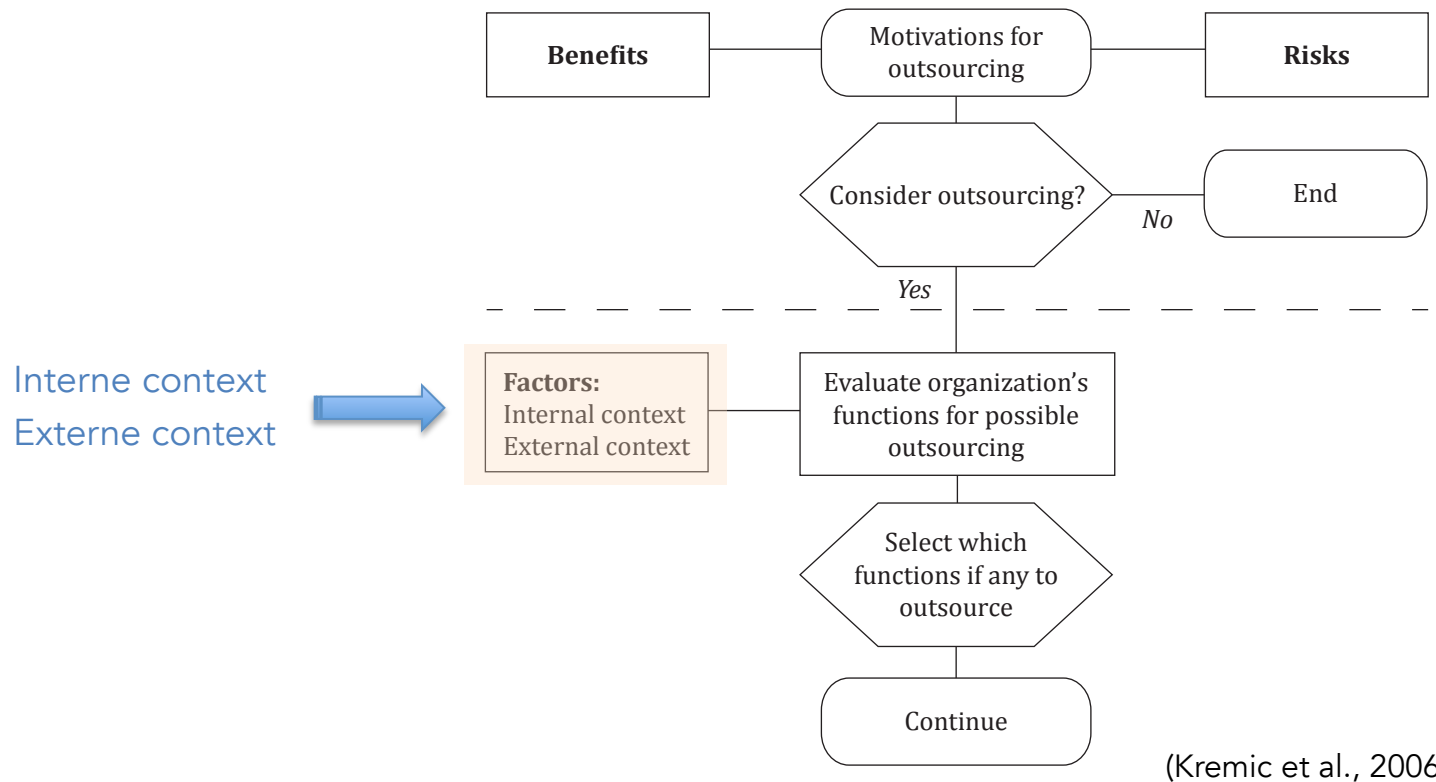


(Kremic et al., 2006)

Uitbestedingsbeleid

Definitie

Een tactisch plan voor het zelf uitvoeren of uitbesteden van activiteiten op project niveau



Uitbestedingsbeleid

Interne context

De eigenschappen van de organisatie

- Organisatiestructuur
- Organisatiecultuur
- Beleid
- Financiën
- Kennis, ervaring en capaciteit

Externe context

De omgeving van de organisatie

- Politiek
- Wet- en regelgeving

F1. Strategische overwegingen



ONDERWERP &
CONTEXT

ONDERZOEKSOPZET

THEORETISCH KADER

VELDONDERZOEK

MODEL

CONCLUSIE

Strategische overwegingen

3 Categorieën

A. Kosten-gedreven	B. Strategisch-gedreven	C. Politiek-gedreven
<input type="checkbox"/> Kostenbesparing	<input type="checkbox"/> Verhoogde focus	<input type="checkbox"/> Politieke invloed
<input type="checkbox"/> Kostenbeheersing	<input type="checkbox"/> Specialistische kennis en expertise	<input type="checkbox"/> Maatschappelijke verantwoording
<input type="checkbox"/> Financiële flexibiliteit	<input type="checkbox"/> Flexibiliteit	<input type="checkbox"/> Publieke verantwoording
	<input type="checkbox"/> Kwaliteit	
	<input type="checkbox"/> Efficiëntie	

Praktijk

- Combinatie van overwegingen uit meerdere categorieën
- Consensus over dominante strategische richting voldoende

Praktisch	Gewenst	Cruciaal
✓	✓	

Strategische overwegingen

Adviezen

1. Top-down design

- ❖ Gezamenlijke initiële visie intact
- ❖ Versnelde ontwikkelingsproces ~ politieke taakstellingen

2. Input vanuit tactisch niveau

- ❖ Diepgaande kennis van en ervaring met de markt

→ Duurzame ontwikkeling gezamenlijke uitbestedingsstrategie!

Alternatief

- Bottom-up design
- Pragmatische samenwerking op tactisch niveau
 - Langzamer ontwikkelingsproces ~ politieke taakstellingen

F2. Organisatiestructuur



Organisatiestructuur | sturing

Sturing

- Verticaal
- Horizontaal

Praktijk

- Overwegend verticaal bij aanwezig beleid; *anticipatie*
- Overwegend horizontaal bij afwezig beleid; *reactie*

- | Praktisch | Gewenst | Cruciaal |
|-----------|---------|----------|
| ✓ | ✓ | ✓ |

Organisatiestructuur | sturing

Adviezen

1. Overwegend verticale sturing
2. Horizontale aanpak bij complexe projecten
 - > Integreer in gezamenlijk beleid

Alternatief

- Horizontale sturing bij nog géén uitbestedingsstrategie
- Inhuren elkaars capaciteiten op projectbasis
- Terugkoppeling

Organisatiestructuur | besluitvorming

Besluitvorming

Onderhoud

- Centraal
- Decentraal

Nieuwbouw

- Centraal
- Decentraal

Praktijk

- Grote impact op middelen organisatie
- Invloed op keuze contractvormen (onderhoudscomponent)

- | Praktisch | Gewenst | Cruciaal |
|-----------|---------|----------|
| ✓ | ✓ | ✓ |

Organisatiestructuur | besluitvorming

Adviezen

Fusie

- Afspraken over bijv. omvang onderhoud
 - ❖ intern vs. extern
 - ❖ centraal

Samenwerking

- Afspraken over bijv. omvang onderhoud
 - ❖ samenwerking vs. extern
 - ❖ centraal en decentraal

Organisatiestructuur | indeling

Type indeling

- Functioneel
- Business units, divisie, etc.

Praktijk

- Grote impact op middelen organisatie
- Efficiëntie samenwerking afdeling
- Bemoeilijking geïntegreerd uitbesteden
- Verschillende resultaten uitbesteding bij bottom-up strategie en beleid

- | Praktisch | Gewenst | Cruciaal |
|-----------|---------|----------|
| ✓ | ✓ | |

Advies

- Hanteer gelijke indeling

Organisatiestructuur | indeling

Adviezen

Fusie

- Afspraken over bijv. omvang
 - ❖ intern vs. extern
 - ❖ centraal

Samenwerking

- Afspraken over bijv. omvang
 - ❖ samenwerking vs. extern
 - ❖ Behoud centraal en decentraal besluitvorming

F3a. Uitbestedingsbeleid



ONDERWERP &
CONTEXT

ONDERZOEKSOPZET

THEORETISCH KADER

VELDONDERZOEK

MODEL

CONCLUSIE

Uitbestedingsbeleid

3 benaderingen

- A. *Marktbenadering* (extrinsiek); effectieve en efficiënte markt
- B. *Overheidsbenadering* (intrinsiek); verhoogde focus op kerntaken
- C. *Samenlevingsbenadering* (in en ex); stimuleren markt

Praktijk

- Slechts de "bril"
- Uitbesteding bij gebrek aan kennis, ervaring en capaciteit

Praktisch	Gewenst	Cruciaal
✓	✓	

Advies

- Maatschappelijke verantwoordelijkheden
- Bijdrage middels uitbestedingsbeleid

F3b. Kennis, ervaring en capaciteit

“Hoewel organisaties dezelfde middelen kunnen bezitten, kunnen prestaties aanzienlijk verschillen, afhankelijk van de kennis, ervaring en capaciteiten.” (Barney, 1991 in Han et al., 2008)



ONDERWERP &
CONTEXT

ONDERZOEKSOPZET

THEORETISCH KADER

VELDONDERZOEK

MODEL

CONCLUSIE

Kennis, ervaring en capaciteit

Vastgoedsector

Strategisch

- Portefeuillemanagement

Tactisch

- Investering en financiering
- Projecten en ontwikkeling
- Huisvestingsadvies
- Aan- en verhuur

Operationeel

- Administratie
- Planmatig/ dagelijks onderhoud
- Programmatisch beheer

Praktijk

- Uitbesteding vs. externe inhuur

•

Praktisch	Gewenst	Cruciaal
✓	✓	✓

Bouwsector

Levenscyclus bouwobject

- Ontwerp
- Uitvoering
- Beheer en onderhoud

Procestechnisch

- Proces- en projectmanagement
- Directievoering
- Toezicht

Ontwerptechnisch

- Engineering
- Advies

Praktijk

- Traditioneel vs. geïntegreerd

Kennis, ervaring en capaciteit

Adviezen

1. Type organisatie
 - Regieorganisatie (strategisch)
 - Outsourcend (strategisch-tactisch)
 - Outtaskend (strategisch-tactisch-operationeel)
2. Bijbehorende activiteiten

Alternatief

1. Focus op *strategische* en *tactische* activiteiten
2. Behoud van *operationele* activiteiten, *ondersteunend* primaire taken
 - Bijv. overheidspecifieke ontwerpknennis

F4. Financiën en aanbesteding



ONDERWERP &
CONTEXT

ONDERZOEKSOPZET

THEORETISCH KADER

VELDONDERZOEK

MODEL

CONCLUSIE

Financiën en aanbesteding

Aanbestedingsinstrumenten

- Past Performance
- Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI)
 - Gebruikskosten
 - Duurzaamheid

Praktijk

- Meerdere instrumenten tegelijk

Praktisch	Gewenst	Cruciaal
✓	✓	✓

Criterium Emvi

- Gunnen op meerdere criteria
- Laagste prijs indien gemotiveerd

- Vaak nog laagste prijs
- Nog geen algemene richtlijnen

Advies

1. Eigenschappen instrument

- ❖ Doel
- ❖ Proces
- ❖ Volwassenheid

2. Algeme richtlijnen EMVI

- ❖ Versnelde aanbesteding
- ❖ Inspelen van de markt

F5. Organisatiecultuur

*“Organisatiecultuur is..
..hoe organisaties handelen.” – Robbie Katanga
..de som van normen en waarden van een organisatie.” – Richard Perrin*



ONDERWERP &
CONTEXT

ONDERZOEKSOPZET

THEORETISCH KADER

VELDONDERZOEK

MODEL

CONCLUSIE

Organisatiecultuur

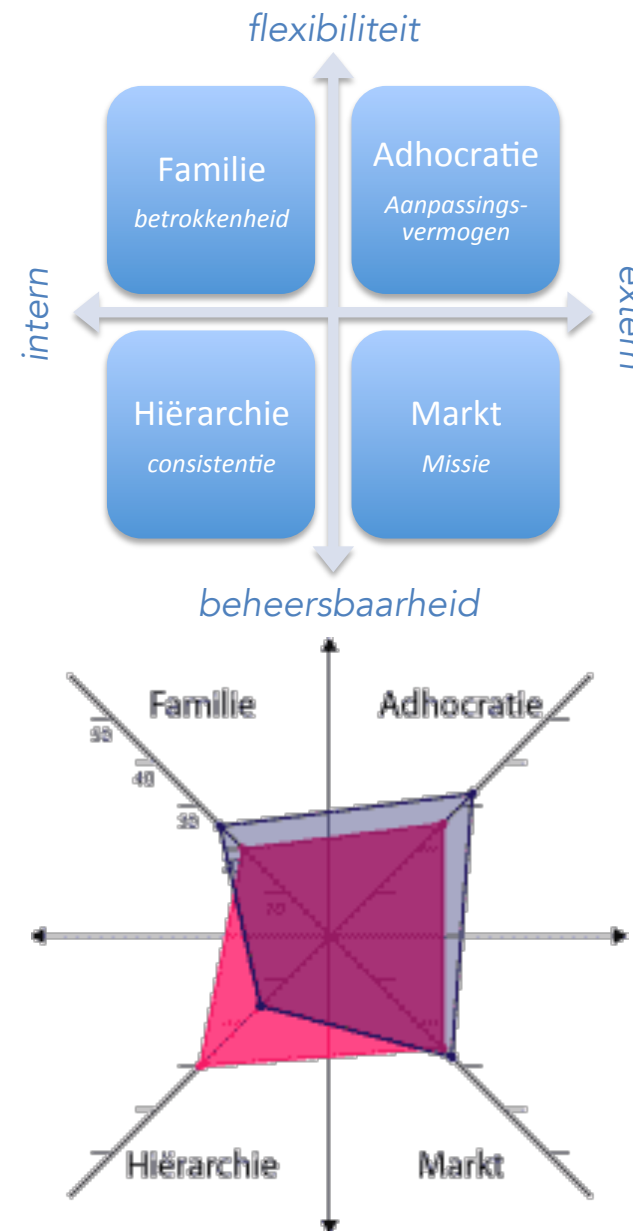
4 Typen culturen

- As 1: intern vs. extern
- As 2: Proces vs. product
- Organisatie bezit eigenschappen van alle culturen

Praktijk

- Traditionele organisatie besteedt minder uit
- Innovatieve organisatie besteedt meer uit
- Subculturen binnen één vereist

Praktisch Gewenst Cruciaal



Organisatiecultuur

Adviezen

1. Gezamenlijke visie op organisatiecultuur voor behalen strategische doelstellingen
 - ❖ Cultuurmeting voor duurzame cultuurverandering
2. Aanwezigheid subculturen
 - ❖ Cultuur per discipline
3. Centraliseer dezelfde afdelingen
 - ❖ Cultuurverschillen tijdelijk

F6. Politiek & Wet- en regelgeving



ONDERWERP &
CONTEXT

ONDERZOEKSPZET

THEORETISCH KADER

VELDONDERZOEK

MODEL

CONCLUSIE

Politiek & Wet- en regelgeving

Politieke gevoeligheid

- Anticipatie op taakstellingen

Wet- en regelgeving

- Anticipatie op ontwikkelingen

Praktijk

- Het inkoopbeleid slechts een sturingsdocument
- Minimale grip veranderlijkheid van politiek en wet- en regelgevingen

- | Praktisch | Gewenst | Cruciaal |
|-----------|---------|----------|
| ✓ | ✓ | ✓ |

Advies

- Combineer met strategische overwegingen
 - ❖ Beperking koerswijzigingen

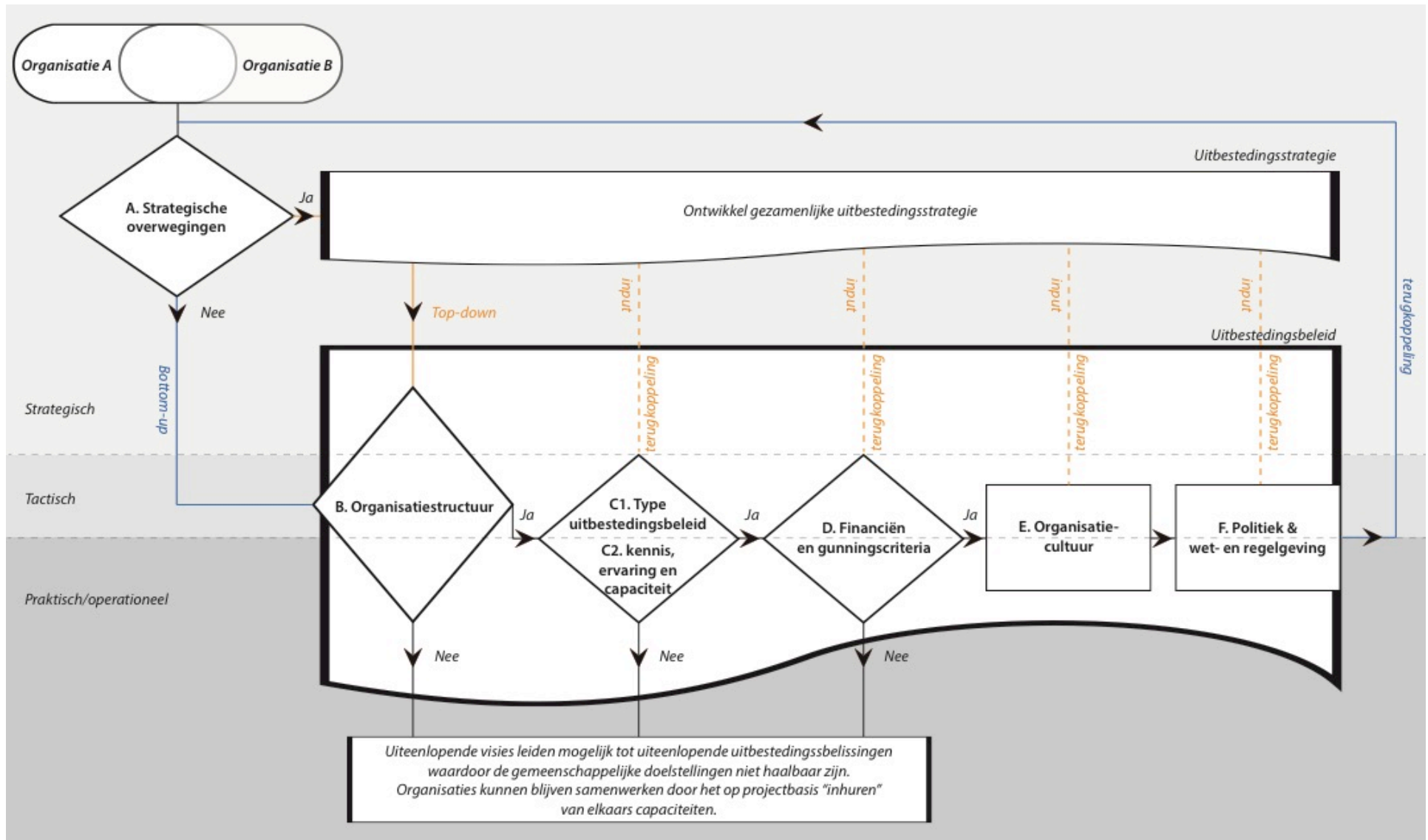
Ontwikkeling afwegingsmodel

Doel

Een methodiek ter ondersteuning van het ontwikkelingsproces van een gezamenlijke uitbestedingsstrategie en –beleid



Afwegingsmodel



Conclusies | deelvraag 1

1. Welke factoren beïnvloeden de uitbestedingsstrategie en –beleid?

Uitbestedingsstrategie

1. Strategische overwegingen

Uitbestedingsbeleid

Interne context

2. Organisatiestructuur
3. Beleid & kennis, ervaring en capaciteit
4. Financiën & aanbesteding
5. Organisatiecultuur

Externe context

6. Politiek- & wet- en regelgeving

Conclusies | deelvraag 2

2. Wat is het belang van organisatiespecifieke factoren voor een gezamenlijke uitbestedingsstrategie en –beleid?

Factor	Praktisch	Gewenst	Cruciaal
A. Strategische overwegingen	✓	✓	
B. Organisatiestructuur			
Sturing	✓	✓	✓
Besluitvorming	✓	✓	✓
Indeling	✓	✓	
C. Beleid	✓	✓	
Kennis, ervaring en capaciteit	✓	✓	✓
D. Financiën & aanbesteding	✓	✓	✓
E. Organisatiecultuur	✓		
F. Politiek	✓		
Wet- en regelgeving	✓		

Conclusies | deelvraag 3

3. Op welke manier kan het ontwikkelingsproces van een gezamenlijke uitbestedingsstrategie en –beleid worden ondersteund?

Methodiek

1. De identificatie van organisatiespecifieke eigenschappen
2. De vergelijking van organisatiespecifieke eigenschappen
3. De afweging van organisatiespecifieke eigenschappen

Conclusies | onderzoeksvraag

Op welke manier kunnen individuele organisaties die (gaan) samenwerken een gezamenlijke uitbestedingsstrategie en –beleid ontwikkelen?

Afwegingsmodel

- + Verhoogde bewustzijn van de eigen organisatie
- + Inzicht in elkaars vertrekpunt en gewenste oriëntatie
- + Inzicht in het belang van organisatiespecifieke factoren
- + Inzicht in het *totale* afwegingsproces

Aanbevelingen

1. Start met een strategische visie
 - Visie op nieuwe organisatie
 - Direct inzicht in elkaars oriëntatie
 - ❖ Draagvlak duurzame ontwikkeling gezamenlijke strategie
2. Hanteer een top-down design
 - Overweging meerdere strategische oriëntaties
 - Input vanuit tactisch niveau
 - ❖ Gericht ontwikkelingsproces
3. Begin en breid uit
 - Meer inkoopexperts
 - Crosscasus

