

## Changemanagement in BPO-trajecten

# Behandelplan voor veranderbaarheid bij outsourcing

*Voordat een bedrijf naar het 'laatste redmiddel' van de outsourcing grijpt zijn er vaak vele pogingen ondernomen om delen van de organisatie te vernieuwen. Medewerkers kunnen door die voortdurende stroom van aanpassingen behoorlijk veranderbaar zijn geworden. Er leeft flinke weerstand tegen nóg meer veranderingen en in het slechtste geval zullen medewerkers gewenste wijzigingen gaan tegenwerken. Daarom in dit artikel aandacht voor de complexe situatie van het uitbesteden van bedrijfsprocessen. Welke veranderingen brengt zo'n traject met zich mee, hoe kan een organisatie hier het beste mee omgaan en waarom is een gedegen voorbereiding zo belangrijk?*

Het tempo van vernieuwing van organisaties neemt toe. De periode van zekerheid en 'contracten voor het leven' is voorbij. Een professionele houding, flexibiliteit, meedenken en participeren is wat bedrijven van medewerkers verwachten. In de situatie dat een organisatie overgaat tot outsourcing zijn veel medewerkers echter al behoorlijk veranderbaar. Voordat wordt besloten bedrijfsprocessen uit te besteden, zijn immers vaak al meerdere pogingen ondernomen om de situatie te veranderen. Wanneer de reorganisaties niet het gewenste resultaat opleveren, kijken bedrijven naar de mogelijkheden van outsourcing. Doordat medewerkers daardoor helaas vaak al veranderbaar zijn van alle wijzigingen reageren zij fel op weer nieuwe veranderingen die zij moeten doorstaan.

In de praktijk blijken bij veranderprocessen steeds dezelfde reacties voor te komen. Het gaat hier om drie soorten reacties: onverschilligheid, betrokkenheid en onzekerheid (angst). Of een

***Op het moment dat besloten wordt tot BPO zijn mensen al erg veranderbaar***

veranderings- of uitbestedingstraject nu wordt voorbereid op basis van participatie van de betrokkenen of meer vanuit de top-down besluitvorming doet niet zoveel ter zake: verandering geeft onzekerheid. De mate en de aard van onzekerheid is echter ver-

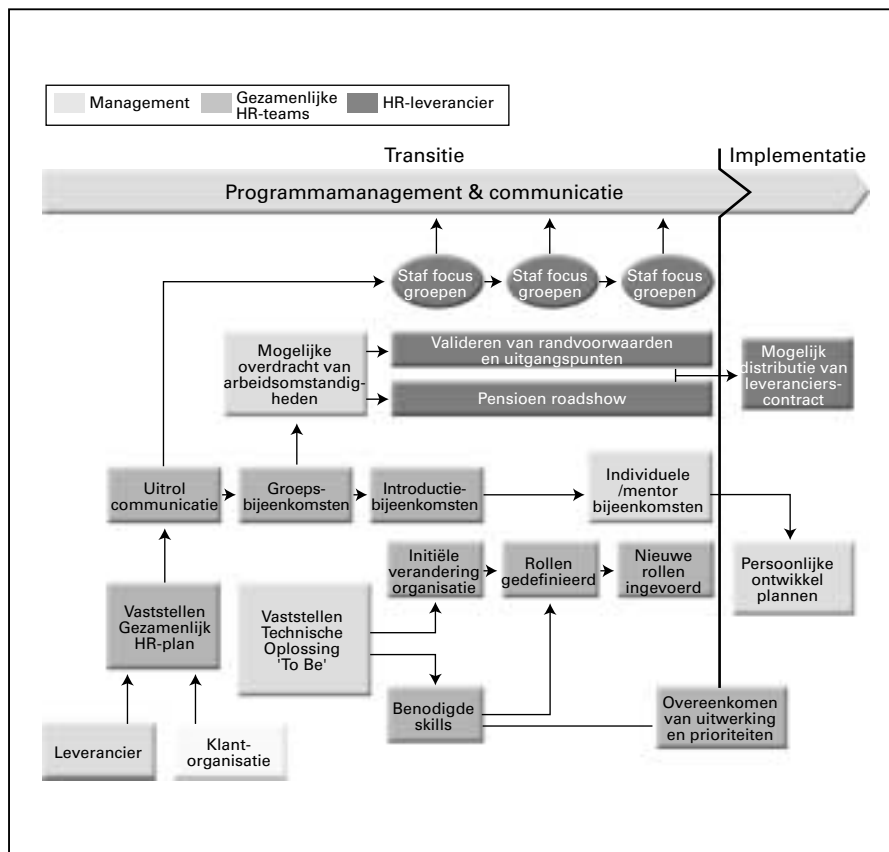
schillend. Zo kijken de betrokken medewerkers vaak naar de mogelijke gevolgen voor hun arbeidspositie en zien ze vaak geen duidelijk toekomstperspectief meer. Misschien moeten ze worden herplaatst, herschoold of moet er afscheid worden genomen. Ook het management is onzeker, onder andere over het realiseren van de doelen. De onzekerheid wordt alleen maar versterkt doordat er maar weinig wordt gecommuniceerd. De andere twee soorten reacties vragen ook aandacht. Onverschilligheid uit zich vaak in uitspraken zoals "het zal mijn tijd wel duren" of "dit mislukt toch ook". Ook directe overgave, betrokkenheid tonen en mee willen doen zijn uitingen die geboren worden uit onzekerheid. Geen van de reacties moet worden onderschat. Blijven communiceren naar de gehele groep en een beroep blijven doen op participatie is de beste manier om hiermee om te gaan.

Als werkgever en als onderneming waaraan het werk wordt uitbesteed (de 'outsourcer') moet je ervoor zorgen dat iedereen meegaat met de verandering. Heldere en open communicatie is hierbij van groot belang. En ook al herstelt het gemeenschappelijke gevoel na een ingrijpende verandering snel, er dient op tijd actie te worden ondernomen. Deze actie bestaat dus uit communiceren maar vooral ook daadkracht tonen. Veel organisaties hebben echter de neiging dit te overdrijven. Het gevolg is plichtmatige communicatie met een hoog

'open-deur-gehalte'. Het is belangrijk om de communicatie zakelijk te houden maar ook om respect te tonen voor de verschillende gevoelens van medewerkers. De verandering heeft emotionele gevolgen, zeker als afscheid wordt genomen van personeel. Bovendien is het van belang met de gehele groep te werken maar ook je mogelijkheden en onmogelijkheden te onderkennen. Het succes van een verandering valt of staat met de acceptatie ervan.

### Tips voor succesvolle veranderingen

Directeur Pensioengerechtigden bij het ABP Theo van Kessel zei het al in Business Process Magazine nummer 7 2002: "veranderen is een kwestie van knuffelen en knuppelen." Met zijn uitspraak benadrukt Van Kessel aan de ene kant de aandacht voor het menselijke en aan de andere kant het zakelijke te behalen doel bij veranderingstrajecten. Veranderingen moeten in een bepaalde balans worden doorgevoerd met als belangrijke voorwaarden goed luisteren, openheid en handelen op basis van gelijkwaardigheid. De verandering is maatwerk voor elke organisatie en vindt plaats op basis van een combinatie van leiderschap, aandacht voor de betrokkenen en tegelijkertijd het doortastend realiseren van de gestelde doelen. Veel organisaties onderschrijven deze kenmerken. Het zijn er echter slechts weinig die daar ook naar handelen. Jammer, want het is een gemiste kans om wijzigingen eenvoudiger te maken. Inspelen op een verandering kan immers pas als je alle feiten kent en wanneer je werkveld en spelers bekend zijn. Het is van groot belang deze factoren in kaart te brengen. Dit geldt ook bij het uitbesteden van werkzaamheden. Ondanks veel onzekerheid kunnen bedrijven door respect voor de betrokkenen te tonen, zakelijke en persoonlijke doelen behalen. Een goede voorbereiding is dan ook essentieel om veranderingen in



Afbeelding 1. Proces van personeelsintegratie bij een uitbestedingstraject.

goede banen te leiden. Ervaringen uit de praktijk bewijzen dit keer op keer.

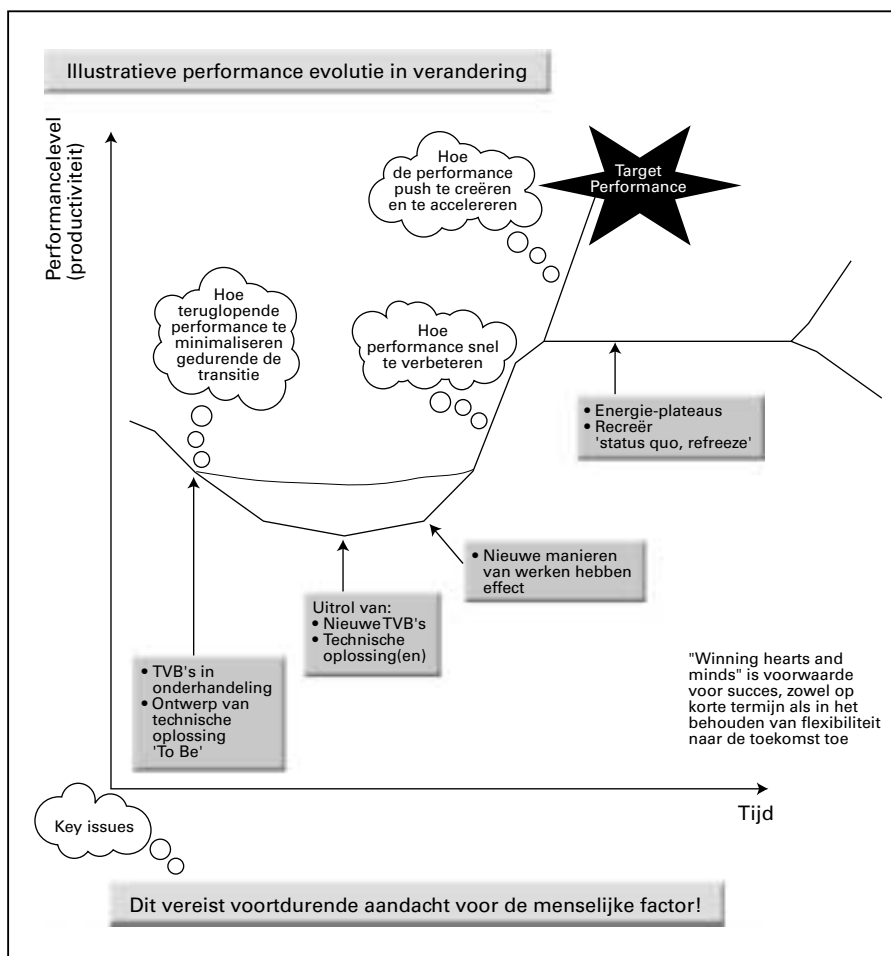
Ook moeten bedrijven ervoor zorgen dat:

- > doelstellingen helder zijn geformuleerd, inclusief tijdslijnen;
- > een inzichtelijk actieplan wordt opgesteld, inclusief voorgenomen stappen en acties;
- > de uitvoering voortdurend wordt gecontroleerd en volgens plan verloopt;
- > men communiceert over voortgang en eventuele bijstelling van het plan op van tevoren bepaalde momenten;
- > resultaten worden gecommuniceerd en nieuwe doelstellingen worden geformuleerd.

Wanneer het management op deze manier handelt neem je onzekerheden, angsten en zelfs onverschilligheid weg bij de medewerkers en zorg je ervoor dat de betrokkenheid van hen groter wordt.

### Overname van personeel

Nu naar de situatie waarin bedrijfsprocessen worden uitbesteed. Een professionele veranderaanpak houdt rekening met het effect dat outsourcing heeft op de medewerkers die worden geraakt door de verandering, maar ook op de omgeving waarin ze functioneren. Een andere voorwaarde voor succes is dat de opdrachtgever en de toekomstige werkgever het verandertraject gezamenlijk aanpakken. De huidige arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden moeten centraal staan om snelle aansluiting op een nieuwe werkomgeving te realiseren. Daarbij geldt opnieuw dat een uitgebreid communicatie- en integratietraject een snelle aanpassing aan de nieuwe omgeving bevordert. In theorie wordt personeel overgeplaatst naar de nieuwe werkgever met behoud van alle rechten. In de praktijk biedt men echter vaak een vergelijkbaar arbeidsvoorwaardenpakket aan



Afbeelding 2. Gemiddeld verloop van de personele prestaties in een uitbestedings-traject afgezet tegen de tijd.

dat met onderlinge afstemming en acceptatie van kracht wordt.

Een succesvolle overgang is te bereiken op basis van volledige openheid vanuit de huidige werkgever en door onderlinge afstemming. De afstemming vindt plaats gedurende de zogenaamde 'due diligence-fase'. Afbeelding 1 geeft weer hoe de opdrachtgever en 'outsourcer' het proces van een zorgvuldige 'staff transfer' succesvol kunnen doorlopen. Vertrekpunt hierbij is een gezamenlijk opgesteld Human Resources-plan. In het hele proces zijn drie verschillende rollen onderkend: het management, de gezamenlijke HR-teams, verantwoordelijk voor de feitelijke uitvoering van het plan, en de HR-beleidsorganisatie van de leverancier. Het

management valideert op de aangegeven momenten het proces en daarmee de uitvoering van het HR-plan. Hieronder vallen goedkeuring van het plan, het bevestigen van de ingeslagen weg en toekomstige situatie, harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden, individuele coaching en verificatie en goedkeuring van een persoonlijk ontwikkelplan. De HR-beleidsorganisatie van de leverancier verifieert en valideert de voorstellen tot harmonisatie en stelt de nieuwe arbeidsovereenkomst op. Op deze manier zijn alle partijen betrokken en zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder.

### Outsourcing biedt ook kansen

Belangrijk is dat de cultuur van opdrachtgever en de leverancier op el-

kaar aansluiten. Vaak bestaat er al een relatie tussen beide organisaties door de inzet van medewerkers op basis van detachering. Bij de overgang van medewerkers naar een outsourcer geldt in principe dat de werkzaamheden in eerste instantie hetzelfde blijven. De doelen van de uitbesteding zijn vaak het terugbrengen van de vaste kosten en het behalen van voordelen door schaalgroote. Deze doelen bereikt de outsourcer door processen te optimaliseren en door alle werkzaamheden van de verschillende medewerkers op elkaar af te stemmen. Hierbij wordt ook hun inzet geoptimaliseerd. Zo zullen ze bijvoorbeeld moeten werken voor meerdere klanten, kunnen ze zich verder specialiseren of ontwikkelt het bedrijf nieuwe werkgebieden die aansluiten op de individuele capaciteit van de medewerkers.

### Winnen van harten

Wanneer het management en de outsourcer handelen volgens het principe 'luisteren, open communicatie en gelijkwaardigheid' zijn onzekerheden, angsten en zelfs onverschilligheden bij de medewerkers te beperken. Hierdoor voelen medewerkers zich betrokken bij het veranderingsproces. Een belangrijke voorwaarde voor alle partijen is bovendien dat men elkaar serieus neemt en met een ruime hoeveelheid positieve energie richting de toekomst werkt (zie afbeelding 2). Het gaat ten slotte om het winnen van de harten en het verkrijgen van een positieve instelling voor het veranderingstraject en de nieuwe situatie.

**Ruud Bax**

Ruud Bax is senior consultant Business Process Outsourcing bij LogicaCMG.  
E-mail: ruud.bax@logiacmg.com.