

Outsourcen is vertrouwen

Hoe maakt HR zakelijk een succes van outsourcing, terwijl tegelijkertijd de belangen van het personeel niet vergeten worden? De HR-bazen van Arcadis Aquamen en NS Poort hebben er net een traject op zitten en praten met FNV Bondgenoten over hun ervaringen. “Je moet tijdig kunnen schakelen tussen proces, emotie en inhoud.”

Organisaties die zich meer willen richten op hun core business doen aan outsourcing. Maar dat levert ook hoofdbreken op. De outsourcing partij wil weten: hoe zit het met de kwaliteit van de dienst? Het insourcing bedrijf vraagt zich af: passen de nieuwe mensen wel echt bij ons? De vaak emotionele werknemers wordt soms helemaal niets gevraagd. Dit jaar nam Arcadis Aquamen de facilitaire dienst over van NS Poort. Marcel Knotter (hoofdreductie *HR Strategie*) leidde een debat over de moeilijk te managen zachte kant van outsourcing met Annelies Leveling, Jørgen Schneithorst en Ron van Baden (zie kader deelnemers outsourcingdebat).

Marcel Knotter (MK): “Waarom wilde NS Poort outsourcen en welke criteria hanteerden jullie?”

Annelies Leveling (AL): “Voor NS Poort is kwalitatief goed facilitair management belangrijk, maar het behoort niet tot onze core business. Wij hebben alle managementaandacht nodig voor andere ambities. De outsourcing van de facilitaire dienst was dus een strategische keuze. Belangrijk was dat de dienst niet duurder zou worden én dat de overnemende partij een goede werkgever zou zijn.

Jørgen Schneithorst (JS): “Ik hoor van veel klanten dat HR een heel belangrijk criterium is. Een nieuwe partij moet de medewerkers perspectief kunnen bieden. Soms is HR zelfs de eerste prioriteit.”

Ron van Baden (RvB): “Ik herken niet dat HR een topprioriteit

is voor outsourcing bedrijven. Bedrijven waarvoor outsourcen niet een middel, maar een doel is, scoren slecht op HR-vlak. Dat geldt ook voor bedrijven die alleen naar de kostenkant kijken: personeel is dan vaak een bezuinigingspost. Bij bedrijven die niet-kernactiviteiten outsourcen is het minder zwart-wit, maar ook voor deze bedrijven is de kwaliteit van het proces altijd het belangrijkste. HR staat in mijn ogen meestal op de derde plaats, of lager. HR wordt bovendien weinig geoperationaliseerd. Het is dus vooraf moeilijk te bepalen of aan de criteria voldaan kan worden. Een overnemende partij zegt altijd van zichzelf dat zij een goede werkgever is.”

‘Een overnemende partij zegt altijd van zichzelf dat zij een goede werkgever is’

MK: “Wat is de invloed van de medewerkers op de keuze voor een insourcing partij?”

AL: “NS Poort moest aanbesteden. Het was ingewikkeld om binnen zo’n strikt kader de mensfactoren goed te laten meewegen. In de eerste fase richtten we ons op de arbeidsvoorwaarden, de harde kant van HR. Daarbij hebben we de meedingende partijen ook vragen gesteld over hun toekomstvisie en hun manier van omgaan met de medewerkers. In de tweede fase presenteerden de overgebleven partijen zich voor een personeelsafvaardiging. Deze personeelsafvaardiging zag grote verschillen tussen de kandidaten, met name op HR-gebied. Een afvaardiging van de OR keek op afstand mee.”

RvB: “De invloed van werknemers op de partnerkeuze is beperkt. Werknemers en medezeggenschapsorganen krijgen vaak flitsende presentaties en een mooi verhaal voorgeschoteld. Vakmanschapontwikkeling, goede carrièrekansen: het komt allemaal aan bod. Het zijn vaak verkooppraatjes, geen reële perspectieven. De wer-



kelijke gevolgen voor het personeel worden pas na verloop van tijd zichtbaar, als een insourcende onderneming haar eigen bedrijfsprocessen volgens haar eigen bedrijfscultuur heeft ingericht. Zo komt het bij outsourcing van IT voor dat werk na korte tijd naar andere landen verdwijnt. De operationalisering van goed werkgeverschap en de monitoring van de afspraken na de overgang kunnen beter.”

MK: “Als ze niet ontslagen worden, wat zijn dan de gevolgen voor geoutsourcete werknemers?”

RvB: “Zoals gezegd: dat hangt vaak af van de reden van outsourcing. Maar als schoonmakers geoutsourcete worden naar de schoonmaaksector, dan komen ze te werken in een bedrijfstak waar de lonen vaak zo tot 30 procent lager liggen. Nog afgezien van de pensioenverschillen. Bovendien werken bij grote bedrijven, zoals de NS, vaak complete families met een hele geschiedenis bij die werkgever. Die mensen zijn daar vaak niet gaan werken omdat zij per se een bepaald vak wilden uitoefenen, maar juist omdat ze bij dat bedrijf wilden werken. Outsourcing heeft dan een grote emotionele impact op de mensen, en heeft daarmee ook invloed op de insourcende en outsourcende bedrijven.

AL: “Dat is herkenbaar. Je kunt de arbeidsvoorwaarden goed regelen, maar dat is alleen de harde kant. De emotionele kant is dat een individuele medewerker heeft gekozen om bij NS te werken: daar ligt zijn hart. Wij leggen rationeel uit waarom outsourcing voor de organisatie noodzakelijk is en dat de overstap voor de medewerkers goed geregeld wordt. Maar medewerkers ervaren dit als ‘wat ik doe, doet er niet meer toe’. Of nog persoonlijker: ‘ik doe er niet meer toe’. Medewerkers gaan door een rouwcurve: woede, verdriet en teleurstelling. Ik heb geleerd mensen deze fase te ‘gunnen’ door aandacht te hebben voor deze gevoelens. Mijn ervaring is dat iedere medewerker vroeg of laat nieuwe perspectieven gaat zien.”

MK: “Is dat iets wat NS Poort zich van tevoren realiseerde?”

AL: “Ik zeg niet dat ik het vooraf niet wist, maar ik heb nu na een paar outsourcing- en verkooptrajecten doorleefd en meegemaakt wat het met een mens doet. Uiteraard is en blijft het belangrijk dat je een goed inhoudelijk logisch en consistent verhaal hebt,

procedures correct volgt, arbeidsvoorwaarden goed regelt en dat alles juridisch klopt. Tegelijkertijd is het net zo belangrijk om het proces waar mensen doorheen gaan goed te begeleiden en daar zijn geen strikte procedures of stappenplannen voor. Het gaat om de juiste aandacht op het juiste moment. Dat doe je nooit voor iedereen goed. Bovendien keert de woede zich vaak tegen jou als manager, jij bent de boosdoener. En dat hoort erbij.”

‘Gun mensen een rouwfase.

Heb aandacht voor hun gevoelens’

RvB: “Je wilt voorkomen dat het rouwproces het beeld van de medewerker van de nieuwe werkgever gaat bepalen. Ik heb daar een best practice in gezien bij Philips in Drachten. Voor de overgang liet een outsourcende onderneming de nieuwe mensen trainen: hoe presenteer ik me bij de nieuwe werkgever, hoe haal ik meer uit het eerste kennismakingsgesprek? Ze benaderden de overgang dus als een kans maar tegelijkertijd ook vanuit een heel realistisch perspectief. Die voorbereiding vond ik een heel professionele HR-aanpak.”

JS: “De eerste reactie is argwanend en terughoudend. ‘Ik heb voor de NS gekozen. Mijn vader en mijn opa ook. Nu ga ik naar Arcadis Aquamen. Is mijn toekomst daar verzekerd?’ Hier speelt naast het gevoel dat het de medewerker overkomt ook mee dat medewerkers niet weten wie er voor hun oude baas in de plaats komt. Maar later zien ze de overname als een kans, zeker als hun oude werkgever al een tijd minder aandacht voor ze had en minder in ze investeerde. Vaak zetten ze zich zelfs af tegen hun oude werkgever. Voorwaarde is wel dat de nieuwe werkgever oprecht interesse en investeringsbereidheid toont en dat deze rekening houdt met de emoties van de werknemers.”

MK: “Medewerkers hebben dus weinig keus, maar wat betekent het voor het insourcende bedrijf als er een grote groep mensen binnenkomt die niet speciaal voor jou heeft gekozen en die je niet zelf hebt kunnen werven en selecteren?”



JS: “Je kunt vooraf moeilijk inschatten of de kwaliteit van de mensen die je overneemt voldoende is. We nemen iedereen in een deal over. Het risico dat daar bij hoort aanvaarden wij. Eén van onze sleutels voor succes is dat wij ruimte geven aan de emotionele curve maar medewerkers tegelijkertijd meteen intensief betrekken bij Arcadis Aquamen. We maken duidelijk wat klanten van ons vragen en waar we op afgerekend worden en welke rol de nieuwe medewerker daar in gaat spelen. Daar stemmen we ook ons ontwikkelingsassessment op af voor nieuwe medewerkers. We doen erg veel aan medewerkerontwikkeling en hebben eigen opleidingsprogramma’s. Dat het werkt, zien we terug in de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek: medewerkers voelen zich betrokken bij Arcadis Aquamen en willen niet liever terug naar hun oude werkgever.”

‘Je wilt voorkomen dat het rouwproces het beeld van de nieuwe werkgever bepaalt’

MK: “Hoe heeft NS Poort goed werkgeverschap concreet en toetsbaar gemaakt? Wat zijn de garanties die jullie vroegen aan de zachte kant?”

AL: “Soms is je buikgevoel sterker en meer omvattend dan de harde criteria. We hebben natuurlijk wel zachtere kwalitatieve dingen gevraagd, zoals: wat doen jullie aan opleidingen en ontwikkeling van mensen? We stelden daarbij ook enkele harde criteria, bijvoorbeeld: wat is het opleidingsbudget? Dat is wat je hard kunt maken en kunt toetsen. Echter, op papier voldoet de insourcer al snel aan

deze verplichtingen. Uiteindelijk gaat het erom: geloof ik wat er beloofd wordt? NS Poort heeft wel geprobeerd om hier zoveel mogelijk grip op te krijgen. De partijen moesten met een beschrijvend voorstel komen en zichzelf presenteren aan de medewerkers. De manier waarop bedrijven dat doen maakt veel duidelijk: ziet het er heel instrumenteel uit of lijkt het realistisch en gemeend?”

JS: “Hetzelfde geldt voor Arcadis Aquamen. Het is belangrijk dat wij voelen dat er een *cultural match* is. Dat we elkaar aanvoelen en vertrouwen is dan het criterium.”

MK: “Vertrouwen is dus een belangrijke zachte component in het besluitvormingsproces aan beide kanten. Maar is dat niet een groot risico voor de medewerkers?”

RvB: “Het is ook voor ons moeilijk in te schatten wat er gemeend is aan het mooie verhaal van de insourcer. De bonden hebben zwartlijsten van bedrijven met een slechte staat van dienst, maar het blijft een inschatting. Tegelijkertijd onderhandelen we ook over het arbeidsvoorwaardenpakket. Met al die aspecten op de HR-agenda komen de bonden vaak in een spagaat terecht: wat doet de OR en wat doen de vakbonden?”

JS: “Mijn ervaring is dat vakbonden gefocust zijn op de harde kant en het afrekenen met de oude werkgever. Ik vind dat de vakbond medewerkers ook moet laten inzien dat werk belangrijker is. De vakvereniging moet daarin professionaliseren. Bonden kunnen alle partijen helpen door medewerkers te begeleiden in het outsourcingsproces en te accepteren dat werk flexibeler wordt en dat er met banen geschoven wordt.”

RvB: “Ik vind ook dat de bond soms te veel voor inkomen doet en te weinig voor werk. Maar ook aan de overkant van de tafel zitten partijen die moeten professionaliseren. Vaak hebben we te maken met jongelui van de afdeling *corporate investment* die zo goedkoop mogelijk een contract moeten sluiten. Die hebben



geen belang bij de zorg voor het personeel. En een HR-manager heeft dan – met alle respect – niet de positie om dat tegen te houden. Als ik het proces aan de zachte kant moet begeleiden, verwacht ik ook van bedrijven dat ze het HR-vraagstuk als heel belangrijk beschouwen. Maar vaak worden de bonden pas geïnformeerd als de deal al gesloten is. Het zou daarom goed zijn als er meer HR-managers in de raden van bestuur zaten.”

MK: “Wat zijn de eisen waaraan de hele HR-configuratie moet voldoen om te zorgen dat de HR-verantwoordelijkheden van alle partijen ook goed worden beheerd?”

AL: “De harde kant van onderhandelingen verloopt meestal goed. Maar de grote vraag hoe je met de emoties van mensen omgaat, is moeilijker te beantwoorden. En wat is daarin de rol van de oude werkgever, de insourcende partij en de vakbonden? Dat laat zich niet zomaar vertalen in een stappenplan. De uitwerking is vooral afhankelijk van wie er aan de andere kant van de tafel zit. Dat geldt voor alle partijen. De uitdaging voor vakbonden en werkgevers is om het proces samen goed te managen. Dit betekent dat je met het einddoel voor ogen, gezamenlijk een aantal uitgangspunten formuleert om daar te komen. Na elke stap bepaal je de volgende stap. Dit vraagt vertrouwen en tijdig kunnen schakelen tussen proces, emotie en inhoud.”

JS: “Eerst moet het vertrouwen onder elkaar heersen dat je er over de arbeidsvoorwaarden wel uitkomt. Pas dan gaat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid spelen.”

RvB: “Daar ben ik het wel mee eens. Maar bedrijven hebben vaak weinig vertrouwen in de bonden. Dus dat voortraject maakt de vakbond in veel gevallen niet mee. Als vakbonden een begeleidende rol willen spelen, dan moeten ze ook volledige commitment vragen van een bedrijf. We moeten vanaf dag één alle vragen mogen verzamelen die de insourcende en outsourcen-

de partijen moeten beantwoorden. Vaak gaat het om kleine puntjes: ‘hoe zit het met mijn anciënniteit?’ Zo’n onzekerheid kun je meteen in het begin wegnemen. Dan speelt die emotie ook niet meer. Een voorwaarde is dat je bij zowel de insourcer als de outsourcer een HR-afdeling hebt met ruggengraat. Dat is een HR-afdeling die met gezag de discussie aangaat met het management en beleid en visie kan uitdragen.” ■

Deelnemers aan het outsourcingdebat



Annelies Leveling (AL) is directeur HR NS Poort. NS Poort is onderdeel van de Nederlandse Spoorwegen. NS Poort ontwikkelt, beheert en exploiteert de stations(gebieden) in Nederland.



Jørgen Schneithorst (JS) is HR-manager van Arcadis Aquamen Facility Management (AAFM). AAFM levert facilitaire management-oplossingen en neemt de verantwoordelijkheid over van facility management van grote ondernemingen en insourcet daarvoor personeel.



Ron van Baden (RvB) is onderhandelaar van vakbond FNV Bondgenoten. Hij is eerste vakbonds-onderhandelaar bij Philips en is ook vakbondsbestuurder bij Océ, ASML en NXP Semiconductors.



Marcel Knotter (MK) is lid van de hoofdredactie van *HR Strategie* en partner bij Bright & Company, adviesbureau op het gebied van HR-vraagstukken.