

# Outsourcing en de kunst van veranderen

Tekst: Michiel Ytsma





**H**”Veel organisaties rammen er bij een outsourcingtraject een stappenplan door en denken dan dat ze er zijn. De impact van de verandering op de organisatie wordt daarbij vaak vergeten of onderschat.” Op deze wijze verwoordt IT-sourcing adviseur en partner Frank Willems de visie van Adviesbureau Twynstra Gudde. Outsource Magazine interviewt hem samen met Paulien Huizenga, adviseur en partner HRM en George Maas, adviseur en partner Facility Management-sourcing, over de toegevoegde waarde van Twynstra Gudde bij sourcingsvraagstukken. Vanwege het thema van dit nummer krijgt HR-outsourcing speciale aandacht tijdens deze kennismaking.

### **Uitbesteding is een fundamentele verandering**

Zo op het eerste gezicht is bovenstaande kop nogal een open deur. Toch benaderen volgens Twynstra Gudde veel adviesbureaus het thema niet met deze insteek. Ze maken in samenwerking met hun klanten een business case en wanneer hieruit blijkt dat er kostenbesparingen te realiseren zijn, wordt al snel het besluit genomen om tot outsourcing over te gaan. Een prachtig gevisualiseerd stappenplan maakt deze klanten vervolgens nog enthousiaster en doet ze geloven dat na de beloofde termijn outsourcing zal uitgroeien tot een goudmijn. Twynstra Gudde ziet in de praktijk teveel “dat bij sourcing de aanpak vooral gericht is op de besluitvorming, de selectie en de transactie als proces en onvoldoende op de verandering van de competenties van alle betrokkenen, inclusief de besluitvormers en leveranciers.” Paulien Huizenga: “Wij constateren dat er al veel foute aannames in die business cases zitten. Daarin wordt te weinig naar de veranderkosten gekeken. Twynstra Gudde neemt deze kosten gelijk mee in de analyse en dat is een aanpak die ik nog weinig zie in

de markt.” George Maas vult haar aan: “De meeste bureaus hebben een sterke focus op inkoop: RFI’s, RFP’s enzovoorts. Dat is sterk gericht op de transactie om uit te besteden, waarbij de leveranciersselectie centraal staat. Daarnaast redeneert een kleine groep meer vanuit een strategische invalshoek: doen we het zelf of laten we het een andere partij doen? Wij rijgen deze onderdelen aan elkaar.” Willems begrijpt de aantrekkelijkheid van een stappenplan met tijdsplanning heel goed. Volgens hem heeft elke organisatie behoefte aan zekerheid en een dergelijke aanpak wekt de indruk dit te kunnen geven. “Maar je weet nu eenmaal niet wat je onderweg tegenkomt. Voor deze valkuilen hebben we interventiemethoden die we kunnen inzetten, want onverwachtse situaties zijn niet volledig van te voren in te calculeren.”

### **Denken in kleuren en gebruik van rollenspelen**

Twynstra Guddes interventiemethoden zijn zeer creatief. Haar adviseurs maken gebruik van de veranderaanpak waarbij het denken in kleuren centraal staat. Deze door Leon de Caluwé en Hans Vermaak ontwikkelde methode zorgt voor een gemeenschappelijke taal en heeft een positief effect op de communicatie tijdens de verandering. Elke groep in de organisatie valt te karakteriseren met een kleur en alle kleuren vormen een ander soort interventie. Vaak organiseert het adviesbureau een simulatie waarbij alle betrokkenen zichzelf zijn in een nieuwe rol. Voor de klant cruciale situaties worden met behulp van de ervaring van de adviseur nagespeeld. Als bijvoorbeeld een Shared Service Center het levenslicht gaat zien, dan spelen de betrokkenen een levensecht rollenspel over de nieuwe vraag- en aanbodsituatie. Zo kan Twynstra Gudde enigszins voorspellen welke beren er op het veranderpad staan.



## Sourcing als breder vraagstuk

Maar het begint allemaal met de cruciale beginvraag: wel of niet outsourcen? Frank Willems praat liever over sourcing in de brede zin van het woord. Er wordt teveel over alleen outsourcing gesproken. “Sourcing is het flexibiliseren van vraag en aanbod en het kunnen managen van die behoefte aan flexibiliteit.

Outsourcing is daarop soms het antwoord.” Het nadenken over de kernactiviteit van de organisatie is daarbij van cruciaal belang. “Die koppeling tussen de beslissing om te outsourcen en de kernactiviteit wordt nog veel te weinig gemaakt. Een echte strategie ontbreekt.” Volgens Huizenga is er niet één antwoord op de vraag wat wel en wat niet door een ander te laten doen.

Er wordt altijd beweerd dat organisaties kernactiviteiten niet moeten uitbesteden. Kunnen ze kernactiviteiten niet door een ander laten doen als die daar beter in is? En hoe bepaal je je kernactiviteiten? Huizenga: “Die afweging is mogelijk als er een partij bestaat die het beter kan dan die organisatie zelf. Een strategische afweging die er altijd aan vooraf gaat. Maar of je je kernactiviteiten kunt uitbesteden is een terechte vraag.”

Kunnen we niet beter stellen: als een ander het beter kan, dan is uitbesteden mogelijk? George Maas: “Het gaat er eerder om waarin de organisatie zich wil onderscheiden. Een bank als Van Lanschot wil zijn klant het plezier van een persoonlijk account manager gunnen. Een andere bank zoekt juist naar de laagst mogelijke kosten en zal klantcontact eerder outsourcen. Een organisatie moet dus toch eerst haar kernkwaliteit bepalen.”

Het is dus lastig om objectief over kernkwaliteiten van een organisatie te spreken – die bepaalt de organisatie immers zelf. Hoe kan je hier als adviseur dan toch een rol in spelen? Maas: “Wij vragen aan organisaties

### Basisvragen

Voor de start van een verandering in de sourcing stelt het adviesbureau altijd een aantal basisvragen.

- Welke strategie en kernactiviteiten kenmerken onze organisatie?
- Wat zijn de beoogde beelden en uitkomsten in termen van inrichting en besturing, producten en processen, competenties van mensen en interactie tussen mensen en organisatie?
- Wat is de stand van zaken op dit moment, waarom willen we dit en wat komt er uit de diagnose?
- Wat is het verschil tussen huidige en gewenst en betreft het verbeteren of vernieuwen?
- Waar zit de weerstand, blokkades en energie bij individu, groep en organisatie?
- Kunnen en willen de veranderaars het in hun visie, kracht, bereidheid en vaardigheden?
- Kan het eigenlijk wel en is het haalbaar en realistisch?

om eens een keer expliciet te maken waaruit hun toegevoegde waarde bestaat.”

### Sourcingadvies als een soort ontwikkelingshulp

Voor de start van een verandering in de sourcing stelt het adviesbureau altijd een aantal basisvragen (zie kader). In het door de drie partners geschreven artikel ‘Sourcing is een fundamentele verandering en vraagt om een veranderaanpak’ (2007) staat te lezen dat de antwoorden op deze vragen veel onthullen over het draagvlak in de organisatie. Opmerkelijk genoeg volgt daarna dat weinig draagvlak de verandering niet uitsluit, maar om andere interventies vraagt.

Het gaat Twynstra Gudde er dus vooral om klanten te laten nadenken over de eigen organisatie en niet om het geven van pasklare antwoorden. Daarnaast moet de klant zelf de ver-

andering leren managen. Frank Willems waarschuwt: “Veel adviesbureaus zetten met gemak tien man op een project en die nemen vervolgens het totale management over. Op een dag gaan die weer weg en is de organisatie overgeleverd aan de leverancier. Wij komen liever met één adviseur die de organisatie inzichten kan verschaffen over de juiste interventie. Leveranciers zijn slim genoeg om een onvolwassen klant op de één of andere manier uit te melken.”

### Bescherming tegen leveranciers

Paulien Huizenga treft vaak opdrachtgevers die hulp nodig hebben bij de samenwerking en onderhandeling met de leverancier. “Dat is ook niet gek, want voor de meeste organisaties is het de eerste keer dat ze met dit bijtje hakken. Ze schakelen ons in omdat ze zich realiseren dat ze in de onderhandelingspositie zwak staan ten opzichte van hun onderhandelingspartner. Deze laatste heeft veel meer kennis en de opdrachtgever weet meestal niet waarop de ‘deal’ precies gemaakt wordt.”

Dit leidt er regelmatig toe dat leveranciers met een stuntprijs binnenkomen en vervolgens later allerlei extra ‘onvoorziene’ kosten in rekening brengen. George Maas enthousiast: “Sommige leveranciers vinden het niet leuk als wij erbij komen zitten!” Dus het inschakelen van een extern adviesbureau beschermt altijd volledig tegen deze risico’s? “Absoluut niet,” stelt Huizenga, “veel adviesbureaus zijn tegelijkertijd leverancier. Hoe is het mogelijk om onafhankelijk te adviseren over het wel of niet outsourcen als je als bedrijf zelf belangen hebt bij een uitbesteding? Als ik zie dat bijvoorbeeld Accenture een bedrijf adviseert te outsourcen en ze vervolgens ook de software leveren, dan krijg ik daar niet echt een warm gevoel van. Wij zijn één van de weinige onafhankelijke adviesorganisaties.”

Twynstra Gudde wordt ook wel eens door leveranciers ingehuurd. George Maas legt uit: “Dan vragen ze van ons of wij de klant professioneel kunnen maken. Wanneer het hieraan schort, zal die klant veel beslissingen en oordelen baseren op angst en emotie. Daar heeft de leverancier ook niets aan.” Frank Willems noemt dit fenomeen ‘de zwerver in het Hilton’: “Veel leveranciers zetten een Hilton dienstverleningsconcept neer. Vervolgens komt er een zwerver binnen die daar niet mee om kan gaan. Wie zit er dan fout? De leverancier kan ook een nachtopvang bouwen.”

### HR-outsourcing volkomen onzin?

Na deze uitgebreide kennismaking met Twynstra Gudde verlegden we de aandacht naar HR-outsourcing. OM gooit meteen de knuppel in het hoenderhok: is het niet volkomen onzin om HR uit te besteden? Paulien Huizenga pareert: “Ik zou het willen omdraaien. Iedere HR-manager moet zichzelf de vraag rond sourcing stellen: moeten we dit zelf doen of juist niet? De vanzelfsprekendheid die er nu inzit – ‘we doen het allemaal maar zelf’ – vind ik heel slecht.”

De HR-dienstverlening loopt in dit opzicht vaak vergeleken met bijvoorbeeld facility management en ICT. Dat zit volgens haar besloten in de Nederlandse sociale genen. “Amerika en Engeland zijn bedrijven veel verder met HR-outsourcing,” stelt Huizenga, “Daar heeft de sociale kant van de bedrijfsvoering een andere historie. HR-dienstverlening is daar veel harder en strakker georganiseerd. Dan kan een bedrijf ook gemakkelijker outsourcen. Zodra er veel gevoel bij zit is dat een stuk lastiger. Wij hebben van oudsher een sterke sociale zekerheid die logischerwijs vooral op de HR-dienstverlening invloed uitoefent.”

Ze adviseert bedrijven ook op dit onderdeel een strategische afweging te maken. “Leaseauto’s, salarisadmi-

nistratie en het doorgeven van adreswijzigingen kan allemaal de deur uit. Maar als een werknemer seksuele intimidatie wil bespreken dan moet je er niet aan denken dat hij of zij in een

**“veel adviesbureaus zijn tegelijkertijd leverancier. Hoe is het mogelijk om onafhankelijk te adviseren over het wel of niet outsourcen als je als bedrijf zelf belangen hebt bij een uitbesteding?”**

callcenter terecht komt. Deze grenzen moet een organisatie helder hebben.” Een goede koppeling tussen het maken van strategische keuzes en de manier waarop de HR-dienstverlening georganiseerd is, komt Huizenga nog veel te weinig tegen.

### Aandachtspunten bij HR-outsourcing

Een veel gehoorde klacht bij HR-outsourcing is het verdwijnen van de persoonlijke informele contacten na een aantal jaar. Volgens Paulien Huizenga is dat nauwelijks te voorkomen. “Het is ook de vraag of dat altijd erg is. Daarbij speelt wederom de vraag wat de klant verwacht van de persoon aan de andere kant van de lijn. Wil hij dat daar het verzoek zakelijk wordt afgehandeld of heeft hij de verwachting dat de leverancier hem begrijpt en zich inleeft?” De opdrachtgever kan simpelweg eisen dat de leverancier een vaste groep medewerkers inzet voor zijn bedrijf. Dan ontstaat het gevoel dat een dergelijk team onderdeel uitmaakt van

de eigen organisatie. Wel hangt er aan een dergelijke eis een prijskaartje. “Logisch. Het is voor de leverancier veel lastiger om een ‘dedicated team’ efficiënt en breed in te zetten.” Wel rijst de vraag of er dan voor de opdrachtgever nog kostenvoordelen te behalen zijn.

Een ander fenomeen dat Twynstra Gudde bij HR-centralisatie en HR-outsourcing ziet, is een wildgroei aan nieuwe managementfuncties.

Volgens Huizenga komen de HR-managers die zijn uitbesteed in een andere gedaante weer terug. “Deze nieuwe managers pakken dan taken op die in principe naar buiten zijn geplaatst,” constateert de HR-adviseur van Twynstra Gudde. Ze somt enkele van de labels op die ze krijgen opgeplakt: “Cultuurmanager, change-manager, teamcoördinator, peoplemanager, zorgmanagers enzovoorts.” Huizenga vraagt zich af of de organisatie dan in een eerder stadium de goede besluiten heeft genomen. “Als wij echt goed in de organisatie kijken is de totale omvang van het HR-werk niet gekrompen. De HR-kolom is wellicht kleiner geworden, maar het werk is verschoven naar andere afdelingen of functies. Dit gebeurt om zo toch aan de ondersteuningsbehoefte van de managers en werknemers tegemoet te komen. Dit is echt een puzzel die niet stopt bij het simpelweg outsourcen van delen van de HR-dienstverlening.” Bij binnenkomst in het kantoorpand van Twynstra Gudde in Amersfoort wordt de bezoeker gelijk overweldigd door een enorme hoeveelheid kunstobjecten. Uit het interview met de drie sourcing-partners van Twynstra Gudde blijkt dat net als bij kunst ook bij sourcingvraagstukken het beeld op verschillende manieren bekeken kan worden en het antwoord niet altijd aan de directe oppervlakte ligt. 