

# "Vragen? Wij helpen graag"

## Het belang van communicatie voor een succesvolle outsourcing

De champagneglazen worden opgeruimd na het tekenen van het outsourcingcontract. De directies van de eigen organisatie en die van de leverancier zijn alweer begonnen aan het volgende strategische vraagstuk. Maar dat terwijl nu de belangrijkste fase van de outsourcing begint: de transitie. Wat betekent deze transitie voor het betrokken personeel? Zijn zij hun toekomst nog zeker? Wat verandert er precies in de organisatie? Wat vertel je en hoe? Kortom: hoe leid je deze turbulente fase in goede banen?

Tekst: Kees Ootes en Jennifer Roose

**T**ransitie in een ICT-outsourcingstraject is niets anders dan het daadwerkelijk overplaatsen van techniek, contracten, diensten en/of personeel naar een andere organisatie. Er wordt veel energie gestoken in het tot stand brengen van een outsourcingcontract, maar de communicatie hierover vindt vaak pas plaats in een veel later stadium. En dat terwijl de veranderingen ingrijpend zijn; het wel of niet behouden van een baan, betrokkenheid bij een bedrijf en doorgroeimogelijkheden. Maar ook voor het achterblijvende personeel, de gebruikers van de ICT-diensten. "Bij wie kan ik straks terecht met mijn technische vragen en hoe zit het met de (bestel)procedures? Ben ik misschien de volgende die geoutsourcd gaat worden?" Talloze zaken die een grote rol van betekenis spelen voor het personeel en die onrust kunnen veroorzaken. Als er niet regelmatig of duidelijk gecommuniceerd wordt, krijgen geruchten de vrije loop en ontstaan verkeerde verwachtingen. Goede communicatie is daarom zeer bepalend voor een succesvolle outsourcing. We geven in dit artikel tips voor het opzet-

ten en inrichten van de communicatie en illustreren dit aan de hand van drie praktijkvoorbeelden:

1. Een organisatie die de gehele ICT helpdesk uitbesteedt;
2. Een organisatie die de gehele service van printers/copiers uitbesteedt;
3. Een organisatie waarbij de ICT-, HR- en communicatieafdeling tot 1 Shared Service Center worden samengevoegd.

In alle drie de cases vindt een verandering plaats in de werkwijze, de procedures én de werkomgeving.

### **Communicatie: sleutelwoord voor succes**

De gevolgen van een uitbesteding moeten vroeg, helder en interactief worden gecommuniceerd naar alle

betrokkenen. Communicatie is het sleutelwoord bij een succesvolle outsourcing en kent drie belangrijke doelen: informeren over de situatie, het scheppen van reële verwachtingen en het creëren van draagvlak voor de verandering. (Communicatiedoelen hebben meestal betrekking op kennis, houding en gedrag. Informeren is dus een manier van communiceren die tot doel heeft de kennis te vergroten). Informeren is noodzakelijk in alle fasen van het outsourcingtraject: voorafgaand, tijdens en achteraf. Dit geldt voor alle doelgroepen: de ICT-medewerkers moeten worden geïnformeerd over de situatie en de gevolgen voor hen persoonlijk, de gebruikers van de ICT-dienstverlening moeten voorbereid zijn op veranderingen in de dienst-

#### Het communicatieproces tijdens het outsourcingtraject

- |               |   |
|---------------|---|
| 1. Wat?       | Wat houdt de outsourcing in? (situatieschets)             |
| 2. Doel?      | Wat willen we met de communicatie bereiken?               |
| 3. Aan wie?   | Wie vormen de doelgroep? Wat is hun communicatiebehoefte? |
| 4. Waarover?  | Wat is de boodschap per doelgroep?                        |
| 5. Door wie?  | Wie communiceert met de doelgroepen?                      |
| 6. Wanneer?   | De communicatieplanning                                   |
| 7. Hoe?       | Met welke communicatiemiddelen wordt gecommuniceerd?      |
| 8. Evaluatie? | Is het beoogde doel bereikt?                              |

verlening. Door mensen goed te informeren, voorkom je ruis en creëer je reële verwachtingen. Ga daarnaast de dialoog aan met alle betrokkenen, bijvoorbeeld via werkgroepen, vraag-sessies of een vraagbaak op het intranet. Zo kun je in kaart brengen wat hun verwachtingen zijn en kun je onjuiste verwachtingen corrigeren.

De ICT-medewerkers die overgaan naar de externe leverancier zijn bijzonder belangrijk. Wees dus zuinig op hen. Als zij niet voldoende op de hoogte worden gehouden van de situatie en nieuwe ontwikkelingen, is de kans groot dat ze niet achter de verandering staan. Hierdoor zullen zij eerder ge-

7. P&O-afdeling;
8. Transitie manager en transitieteam.

### Communicatiebehoeften

ICT-medewerkers hebben andere vragen dan de gebruikers van de ICT-dienstverlening. Maar hun communicatiebehoeften zijn wel hetzelfde. Ze willen:

1. inhoudelijke informatie (wat houdt de outsourcing in en waarom?)
2. informatie over de persoonlijke gevolgen (wat betekent dit voor mij?)

De boodschap verschilt wel per doelgroep. Het ICT-management zal vooral geïnteresseerd zijn in de rol die de outsourcing speelt in het behalen van

wie hun collega's worden, hoe de nieuwe werkomgeving eruit zal zien, met welke apparatuur en systemen ze zullen werken, en hoe ze zich nieuwe vaardigheden en procedures eigen kunnen maken. Gebruikers willen vooral weten wat er verandert in de dienstverlening: wordt de procedure anders? Bij wie kan ik terecht met mijn vragen? Waar kan ik een bestelling plaatsen? Wie moet ik bellen bij een printerstoring?

Stel voor iedere doelgroep vast wat de communicatiebehoeften zijn en vertaal deze naar passende communicatieboodschappen. Hou daarbij wel rekening met de 'reorganisatiehistorie': een organisatie waarbij eerder afdelingen zijn geoutsourced, zal anders reageren op het nieuws van de aankomende uitbesteding, dan organisaties waarbij dat nog nooit is gedaan. In de eerste situatie heeft het personeel bepaalde verwachtingen, misschien zelfs slechte associaties bij outsourcing. In dat geval zal de weerstand tegen de verandering groter zijn, en moet je meer aandacht besteden aan de onzekerheden van de betrokkenen en het beantwoorden van hun vragen.

### Wie is verantwoordelijk voor de communicatie?

Een transitie manager speelt een belangrijke en coördinerende rol in de communicatie, wat het proces vereenvoudigt. Andere afdelingen die een ac-

#### Te laat communiceren leidt tot vertrek

De outsourcing bij een telecombedrijf hield in dat een groep personeelsleden naar een ander kantoor in een andere stad moest verhuizen. Op het moment van informatieoverdracht waren er nog maar een paar weken te gaan. De personeelsleden stonden voor een voldongen feit, en hadden niet de gelegenheid om hun vragen en onzekerheid op tafel te leggen. Dit leidde tot onbegrip en teleurstelling. De meeste werknemers vertrokken al voor de overgang naar de ICT-leverancier. Je verliest op deze manier niet alleen kostbare kennis, het is in deze markt ook nog eens erg moeilijk om goed gekwalificeerd ICT-personeel te vinden. Door een gestructureerde aanpak en veelvuldige communicatie is de situatie niet verder geëscaleerd en werd de transitie voltooid. Het thema zeilen, en daarmee het steeds terugkerende motto: *iedereen aan boord houden*, werd gekoppeld aan de communicatie-uitingen om de herkenbaarheid, betrokkenheid en openheid te vergroten.

neigd zijn om de organisatie te verlaten en gaat kostbare kennis verloren. Dit staat een succesvolle outsourcing in de weg.

### Complexiteit van communicatie

Communicatie over uitbesteding is zo complex omdat er veel verschillende doelgroepen bij betrokken zijn, met allemaal hun eigen belangen, communicatiebehoeften en rollen in het communicatieproces:

1. Organisatiemanagement;
2. ICT-management;
3. (ICT-)personeel dat verhuist naar de nieuwe organisatie;
4. (ICT-)personeel dat achterblijft;
5. Gebruikers van de ICT-dienstverlening;
6. Communicatieafdeling;

de eigen ICT-doelstellingen en de organisatie doelen. ICT-medewerkers willen weten of en wanneer zij moeten verhuizen, of hun functieomschrijving en/of hun salaris zal veranderen,

#### Een historie van reorganisaties

De organisatie die het Shared Service Center creëerde, had een geschiedenis van organisatie wijzigingen, waarbij functies en afdelingen waren gewijzigd zonder dat betrokken medewerkers hier veel invloed op hadden. Wantrouwen groeide bij een deel van het personeel dat onderdeel zou worden van het Shared Service Center. Ze vreesden voor hun eigen functie, dat deze door de aankomende outsourcing zou verdwijnen. De organisatie heeft dit wantrouwen weggenomen door het personeel te betrekken in een werkgroep, die de nieuwe organisatie van het center definiëerde. Daarnaast ontwikkelde het team samen met een communicatie-expert een nieuw motto voor de afdeling, waardoor meer betrokkenheid bij de verandering ontstond en een manier van dienstverlening die meer draagvlak had onder het personeel. Het motto werd 'Vraag, wij helpen graag'. Dit thema geeft aan dat de organisatie openstaat voor vragen, opmerkingen en de communicatie wederzijds (top down en bottom-up) invulling geeft. Het motto werd gecommuniceerd via posters en kaartjes en er werd een prijsvraag uitgeschreven.

tieve rol hebben in de communicatie zijn de ICT-organisatie, de communicatieafdeling en de P&O-afdeling.

De uitbestedende organisatie en de ICT-dienstverlener benoemen samen een transitie-manager, die een team samenstelt met mensen uit beide organisaties. Dit team is verantwoordelijk voor de begeleiding, sturing en uitvoering van de gehele outsourcing. De transitie-manager bewaakt de voortgang en geeft leiding aan het team. Hij is ook verantwoordelijk voor de communicatie. Deze persoon heeft gedegen kennis van projectmanagement, uitstekende communicatieve vaardigheden en grondig inzicht in de dienstverlening en de outsourcing.

De transitie-manager informeert de managers van de verschillende organisatieafdelingen. Hij is het eerste aanspreekpunt voor de ICT-organisatie, communicatie- en P&O-afdelingen. Samen bepalen ze de communicatiestrategie. De transitie-manager verdiept zich in nauwe samenwerking met de ICT-organisatie in de inhoud, de communicatieafdeling vertaalt dit naar een heldere boodschap en passende middelen en de P&O-afdeling is verantwoordelijk voor het begeleiden van de personeelsveranderingen. Zij beantwoorden vragen van medewerkers over hun functie, salaris, werkomgeving en arbeidsvoorwaarden. Daarnaast kijkt de transitie-manager in overleg met P&O naar opleidings- en cursusmogelijkheden.

### **Stapsgewijze outsourcing, stapsgewijze communicatie**

De ICT-organisatie informeert haar eigen ICT-personeel, maar ook de andere betrokkenen, zoals gebruikers van de ICT-helpdesk, van de printers en copiers, en van het shared service center. Ook de managers van de andere organisatieafdelingen moeten communiceren met hun medewerkers. Deze managers zijn vaak geen geboren communicatiemanagers. Zij moeten hierin begeleid worden door de communicatieafdeling of een extern

#### **Cross media**

Je kunt in de communicatie verschillende middelen inzetten. Deze moeten optimaal op elkaar zijn afgestemd qua timing en boodschap, zodat ze elkaar versterken. Hieronder staan meer ideeën voor middelen:

- Interactieve workshops: voor management, ICT-personeel en/of gebruikers. Ze kunnen ingezet worden om mensen te informeren, om ze vragen te laten stellen en om ideeën te verzamelen. Als deze workshops goed worden opgezet, de verzamelde ideeën daadwerkelijk worden gebruikt en er een goede terugkoppeling is, kunnen ze een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van draagvlak.
- Informering en ondersteuning secretariaat: zij zijn vaak het eerste aanspreekpunt voor medewerkers, en moeten dus goed op de hoogte zijn van de situatie en de gevolgen van de transitie. Zorg dat de outsourcing een vast agendapunt is in het reguliere overleg tussen management en secretaresses, geef ze Q&A's, rolodexen met de belangrijkste nummers en procedures, en laat ze terugkoppelen welke vragen en reacties ze krijgen. Een goed geïnformeerd secretariaat geeft het personeel vertrouwen, wat het draagvlak vergroot. *Het is kennelijk goed geregeld, ze weten waar ze mee bezig zijn.*
- Persoonlijke ontwikkelplannen bij de nieuwe organisatie: besteed hier veel aandacht aan, het toont aan dat iemand nodig of welkom is. Ook dat is een belangrijk onderdeel van de communicatie. De betrokkene ziet een nieuwe uitdaging en een nieuwe toekomst.
- Handleiding gebruikers: deze maakt duidelijk welke diensten ze kunnen verwachten, wat de procedures zijn en waar ze terecht kunnen met vragen.
- Inloop productdemo's: voor de introductie van nieuwe producten, zoals laptops.
- EHBV-kaart: Eerste Hulp Bij Vragen, in de vorm van visitekaartjes of flyers, met de nieuwe servicenummers van de ICT-dienstverlening.
- Posters: voor het informeren over belangrijke wijzigingen in procedures of telefoonnummers.
- Intranet: voor het voeren van discussies, geven van meningen en het stellen en beantwoorden van vragen. Het werkt optimaal als beide partijen, uitbestedende organisatie en ICT-leverancier, toegang hebben. Plaats banners over de nieuwste ontwikkelingen, beschrijf het portfolio van de nieuwe ICT-afdeling. De transitie-manager zorgt samen met de communicatieafdeling en de contentmanagers dat nieuws en informatie op het intranet wordt geplaatst.
- Nieuwsbrieven (gedrukt of via intranet): met informatie over bijvoorbeeld actuele ontwikkelingen, de planning en Q&A's. Plaats interviews met medewerkers, zowel voor- als tegenstanders, die hun mening over de outsourcing geven. Met zo'n nieuwsbrief voorkom je geruchten en creëer je openheid en verbondenheid.
- Meldpunt: voor vragen, klachten en complimenten over de outsourcing. Sluit aan op de gewoonte in de organisatie. Is er een algemene servicedesk voor vragen en klachten, maak dan goede afspraken met deze desk en voorzie ze bijvoorbeeld van extra bemensing vanuit het transitieteam.

#### **De inzet van een criticaster**

In een grote overheidsorganisatie is bewust gekozen voor een stripfiguur, die zich als criticaster van de veranderingen opwierp. Het uiteindelijke doel werd bereikt. Het personeel zag dat de organisatie op de hoogte was van de tegengeluiden en deze serieus nam, waardoor uiteindelijk draagvlak voor de verandering werd bereikt.

communicatiebureau. Ontwikkel een Q&A-document met vragen die ze kunnen verwachten en de antwoorden daarop. Een training helpt ze met het oefenen van lastige gesprekken en het

goed presenteren van de boodschap. Communicatie moet al in het eerste stadium, de besluitvorming over de outsourcing, aandacht krijgen. Stel gelijk in de beginfase een communi-

catieplan op waarin doel, doelgroepen, boodschappen en middelen zijn geformuleerd, en dat een duidelijk stappenplan bevat. Bepaal wie welke informatie, met welke middelen en op welk moment overbrengt. Dit plan werkt ook als een checklist. Er kan niets over het hoofd worden gezien.

### Tot slot


Het 'nieuwe' personeel moet zich welkom voelen in de nieuwe organisatie en het overige personeel moet vertrouwen krijgen in de nieuwe dienstverlener. Het uiteindelijke doel is natuurlijk om de veranderingen zo geruisloos mogelijk door te voeren. Dit vergt

### Dialogo vermindert weerstand

Bij de outsourcing van de ICT helpdesk werd een interactieve groepsbijeenkomst georganiseerd waarbij behalve de directie, ook het ICT management en de P&O- en communicatieafdeling aanwezig waren. Het ICT-management vertelde wat er ging gebeuren en het ICT-personeel kon vragen stellen en hun ongenoegen uiten. Er werd ruim de tijd genomen voor de mensen. Voorafgaand aan de sessie was het personeel kort geïnformeerd, zodat het nieuws niet koud op hun dak viel en ze al konden nadenken over vragen. Tijdens de sessie werden veel vragen beantwoord en ongenoegen weggenomen. Er werden ook individuele gesprekken opgezet. Eerst tussen het personeel en de huidige manager, daarna een overdrachtsgesprek tussen het personeel en de huidige én de nieuwe manager en tot slot een gesprek tussen het personeel met alleen de nieuwe manager. Hierdoor was er veel ruimte om vragen te stellen en op eigen tempo kennis te maken met de nieuwe werkomgeving. Na de sessies werd een bezoek georganiseerd voor de medewerkers van de ICT-helpdesk naar de nieuwe organisatie. Hierdoor konden zij kennis maken met hun nieuwe collega's en werkomgeving.

### Communicatievalkuilen

1. Communicatiemiddelen niet afstemmen op de organisatiecultuur  
Welke communicatiemiddelen zijn er, hoe ziet de cultuur eruit?
2. Geen duidelijkheid scheppen over het hoe en waarom van de transitie
3. De betrokkenen bij de outsourcing te laat of onvoldoende betrekken
4. Onvolledige communicatie over ontwikkelingen
5. Vragen en opmerkingen niet beantwoorden en verwerken (gebrek aan quick wins)
6. De boodschappers van de communicatie staan niet achter de verandering
7. De boodschappers zijn niet vaardig genoeg voor goede communicatie
8. Onvoldoende oog voor creëren van draagvlak in de interne organisatie
9. Het niet managen van verwachtingen
10. Geen interactieve communicatie: alleen top-down

van beide partijen grote inspanning. Dit kan alleen als er voldoende aandacht wordt besteed aan een goede, intensieve en interactieve communicatie met alle betrokkenen. 

Jennifer Roose is werkzaam als marketing- en communicatieadviseur en Kees Ootes als senior consultant bij Synotion management, een onafhankelijk interim-managementbureau gespecialiseerd in ICT-besturing en uitbestedingvraagstukken.