

# COMMUNICATIE BIJ OUTSOURCING

**Uitbesteden van klantcontact komt neer op een heuse organisatieverandering. Communicatie is daarbij een kritische succesfactor, maar beslissers zijn meestal gericht op de financiële en contractuele kant van de zaak. Hoe zorg je er voor dat communicatie bijdraagt aan het succes van een uitbesteding?** Door Erik Bouwer

**B**egin binnen een organisatie over uitbesteden en de hakken gaan in het zand. Afdelingen zijn bang processen kwijt te raken, medewerkers maken zich zorgen over hun functie en de OR maakt zich zorgen over de regie op dit soort plannen: kunnen we het proces nog beïnvloeden of zijn de beslissingen al genomen? Het inkopen van diensten bij gespecialiseerde partijen gaat niet altijd soepel. Dat de catering is uitbesteed, is geaccepteerd – maar de kwaliteit moet wel goed zijn. Bij IT-outsourcing ligt het al anders: IT is (net als communicatie) een bedrijfskritisch proces. Als de IT niet werkt, wordt het een dissatisfier voor het werkplezier en een bedreiging voor de productiviteit. Als het klantcontact geheel of gedeeltelijk wordt uitbesteed, wordt een heel andere snaar geraakt. De organisatie dankt haar bestaan aan de klant. De zorg daarvoor wordt, met name wanneer outsourcing ter sprake komt, plotseling een stuk serieuzer genomen. De klant hoort bij de gehele organisatie en niet bij een of andere dienstverlener. Het raakt dus niet alleen het contactcenter, maar ook Marketing en Sales, Finance, IT en HR.

## Verwachtingen

Organisaties kunnen om verschillende redenen besluiten het klantcontact uit te besteden. Ongeacht de uiteindelijke aanleiding wordt bij uitbesteden van klantcontact een knip gelegd in de organisatie: klantprocessen raken altijd zowel de interne organisatie als die van de dienstverlener. Die knip is dus van invloed op de gehele organisatie: op processen, op samenwerking en op de cultuur.

Outsourcing leidt tot veranderingen in de structuur van de organisatie: bepaalde onderdelen verdwijnen of veranderen van karakter; andere onderdelen worden nieuw toegevoegd. Uitbesteden kan je dus beschouwen als een organisatieveranderingsproces of reorganisatie. Bij veranderingen is het managen van verwachtingen cruciaal – niet alle veranderingen zijn qua uitwerking direct voorspelbaar. Zo zijn er organisaties die dachten dat het grootste deel van het bij de uitbesteding betrokken personeel over zou gaan naar de leverancier – maar soms steekt de OR, het personeel zelf of de rechter daar een stokje voor. Of outsourcing succesvol is – en dus in het voordeel werkt van de uitbesteder, en niet tot allerlei problemen leidt – wordt vaak pas na verloop van tijd duidelijk.

## Stakeholders

Van belang is in kaart te brengen wie de stakeholders zijn en aan welke informatie de leden van deze groepen behoefte hebben. De ervaring leert dat communicatie vaak een sluitpost is – het gevolg is dat te laat wordt nagedacht over de inzet van communicatie als instrument. De communicatieafdeling hoort betrokken te zijn vanaf het allereerste moment. Bijvoorbeeld om inzicht te houden in de plannen, maar ook de consequenties daarvan tijdig te kunnen inschatten. Daarbij is ook een rol weggelegd voor HR, dat het belang van communicatie als succesfactor voor uitbesteden kan onderstrepen.

Het gaat bij communiceren niet alleen over ‘hoe vertel ik het de medewerkers’, maar ook ‘hoe houd ik medewerkers betrokken’. Het zijn namelijk diezelfde medewerkers die straks – als processen worden opgeknipt en samen-

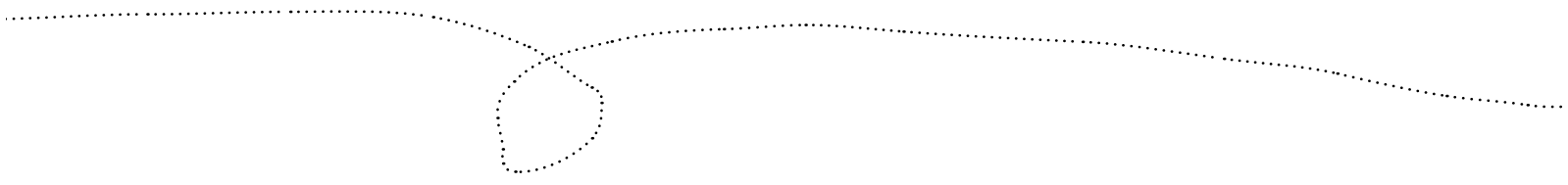


werking met een externe partij moet worden ingericht – voor een goede start moeten zorgen. Verder kan gerichte, tijdige en heldere communicatie er voor zorgen dat het uitbestedingsproces (de transitie) geen vertraging oploopt. Tot slot zorgt communicatie ook voor feedback: een communicatieafdeling brengt niet alleen informatie, maar fungeert naast het management ook als antenne voor datzelfde management.

### **Medewerkers**

De meeste onzekerheden rondom outsourcingplannen ontstaan bij individuele medewerkers. ‘Wat betekent

outsourcing voor mijn huidige baan?’ Deze vraag kan alleen maar beantwoord worden als de aard van de uitbesteding helder is. Juridische kaders, zoals die van de Wet Overgang Onderneming (OvO) bepalen of personeel wel of niet mee gaat naar de nieuwe dienstverlener. Daarbij zijn verschillende eigenschappen van het proces dat wordt uitbesteed, bepalend voor het wel of niet gelden van OvO. Bijvoorbeeld in waar de knip in de processen wordt gelegd en of de activiteiten al zijn uitbesteed aan een andere dienstverlener (tweede generatie outsourcing). Nog voordat er gecommuniceerd kan worden met het personeel, moet er dus heel wat voorwerk gedaan worden.



Deze variabelen vragen om een communicatieplan, waarin aandacht wordt besteed aan verschillende zaken:

- Wat zijn de verschillende stappen in het proces?
- Wie zijn de stakeholders (direct en indirect betrokkenen)?
- Aan welke informatie is op welke momenten behoefte?
- Waar komt die informatie vandaan en in hoeverre zijn leden van de organisatie zelf de bron?
- Welke communicatiemiddelen worden ingezet voor welke groepen?

### Volledig inzicht

Door effectief te communiceren over outsourcing kan voorkomen worden dat op willekeurige momenten processen vertraagd of gecompliceerd worden. Medewerkers – niet alleen van het callcenter, maar ook van HR, IT of de backoffice – kunnen gemakkelijk juridisch advies inwinnen, een vakbond inschakelen of via websites en sociale media informatie opvragen en onderling uitwisselen. Het communicatieteam moet daarom deel uitmaken van de projectorganisatie of het transitieteam – waar ook juridisch adviseurs en HR zitting in hebben – en volledig inzicht hebben in het traject:

- Hoe worden processen precies opgeknipt?
- Wat gebeurt er met personeel?
- Wat gaat de nieuwe dienstverlener doen?
- Welke teams gaan na de transitie over en weer samenwerken?
- Hoe gaat de organisatie om met onzekerheid op het vlak van functies en aanstellingen?
- Welke partijen dienen betrokken te zijn bij de communicatieprocessen?

### Een communicatieplan

Een communicatieplan kan opgesplitst worden in twee onderdelen: communicatie gericht op de vragen en belangen van betrokken personeel (wat gebeurt er met mij?) en communicatie gericht op de procesveranderingen en de motieven rondom het uitbesteden. De doelstelling van outsourcing is bepalend voor de wijze van uitbesteden en dat leidt tot veranderingen in de processen. Er ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden en het kan geen kwaad apart te communiceren over contactpersonen en proceseigenaren. Verschillende media kunnen hierbij met verschillende doelen worden ingezet:

- intranet – met contactgegevens en verantwoordelijkheden van betrokken (project)medewerkers, maar ook met nieuwe flowcharts en nieuw trainingsmateriaal;
- hotline – voor het melden van verstoringen, urgente vragen of problemen;
- nieuwsbrieven voor verschillende doelgroepen, elk met verschillende rubrieken;
- bijeenkomsten zoals townhall meetings in verschillende

fasen, bijvoorbeeld om de kick-off te verzorgen, tussentijds te rapporteren en betrokken medewerkers van zowel dienstverlener als uitbesteder te motiveren;

- werkgroepen, waarin kennisdeling centraal staat;
- posters, waarmee ruchtbaarheid wordt gegeven aan het project;
- sociale events, denk aan bedrijfsbezoeken en een online community waar medewerkers van uitbesteder en provider elkaar kunnen leren kennen en kennis en ervaringen kunnen delen.

### Voorbeeld

Wanneer inbound service calls worden uitbesteed, kan besloten worden een deel van de activiteiten intern of bij een tweede dienstverlener onder te brengen – bijvoorbeeld om te kunnen benchmarken. Betrokken afdelingen, zoals de backoffice, krijgen daardoor te maken met meerdere koppelpunten waarbij backoffice-medewerkers niet alleen processen anders moeten uitvoeren, maar ook anders moeten monitoren. Er zal bijvoorbeeld verandering optreden in de QA-procedures en procesinformatie is na de transitie van verschillende partijen afkomstig. Niet alleen moeten backoffice-medewerkers de activiteiten van de externe partij(en) volgen, maar ook de aansluiting van deelprocessen in de gaten houden. Workflows zullen veranderen en de planning van administratieve activiteiten zal in beginsel complexer verlopen.

DE MEESTE ONZEKERHEDEN RONDOM  
OUTSOURCINGSPLANNEN  
ONTSTAAN BIJ  
INDIVIDUELE MEDEWERKERS. **‘WAT BETEKENT  
OUTSOURCING VOOR  
MIJN HUIDIGE BAAN?’**  
DEZE VRAAG KAN ALLEEN  
MAAR BEANTWOORD  
WORDEN ALS DE AARD  
VAN DE UITBESTEDING  
HELDER IS.

Hello



## Wel of niet naar buiten brengen?

Er is bij outsourcing een belangrijke rol voor IT en HR weggelegd. HR krijgt te maken met vragen die voor een deel ook relevant zijn voor medewerkers die zich niet direct melden bij HR of hun baas. Voorts kan HR actief voeling houden met sentimenten die binnen de organisatie spelen en dit doorgeven aan de communicatiespecialisten.

Over het algemeen communiceren organisaties die hun klantcontact uitbesteden dit niet met de buitenwereld. Dat heeft zowel voor- als nadelen. Een voordeel kan zijn dat het de lat voor de kwaliteit van outsourcing hoog legt: voor de eindklant mag er geen verandering merkbaar zijn. Aan de andere kant kan je door openheid te verschaffen het geruchten- en klachtencircuit voor zijn; bijvoorbeeld wanneer de dienstverlener onverhoopt steken laat vallen. Een communicatieafdeling zou samen met marketing dan ook actief kunnen monitoren (webcare) hoe klanten online spreken over de kwaliteit van de dienstverlening. Het kan waardevolle feedback opleveren

waar effectiever mee kan worden omgegaan als er sprake is van open en eerlijke communicatie.

HR en communicatie kunnen ook nagaan waar binnen de organisatie het middle management moet worden ondersteund in het uitleggen van plannen en het rapporteren over de vorderingen. Niet iedere manager is een geboren communicator. De communicatiespecialisten moeten niet alleen boardroom meetings bijwonen, maar ook reguliere werkoverleggen, briefings en trainingsbijeenkomsten op de werkvloer – zowel binnen de uitbestedende organisatie als binnen de organisatie van de dienstverlener.

## Betrek ook personeel

IT dient betrokken te zijn als het gaat om timing van de transitie. De technische kant – het aanpassen van de ICT-infrastructuur – heeft consequenties voor het gebruik van applicaties voor data en spraak. Duidelijkheid over de inhoud en timing van IT-veranderingen is weer relevant voor eindgebruikers en managers, zodat zij zich tijdig kunnen voorbereiden.

Een communicatieplan bevat idealiter een matrix waarin timing, verantwoordelijken, doelgroepen, middelen en boodschappen zijn weergegeven. Aparte aandacht kan worden gegeven aan de stijl en de onderwerpen; de betrokkenheid wordt vergroot als medewerkers zelf kunnen meedenken en -doen en wanneer er verschillende soorten boodschappen worden gegeven: niet alleen de voortgang, maar ook obstakels en quick wins verdienen aandacht en daarbij kan ook bottom-up worden gecommuniceerd.

## Enkele eenvoudige vragen:

- Met wie moet ik straks doorverbinden als er vragen binnenkomen over incassotrajecten?
- Ik was gewend probleemgevalletjes persoonlijk te regelen met de frontoffice, maar die zit nu hondervijftig kilometer verderop.
- Wie kan ik bellen? En over welke gegevens beschikt deze persoon dan?
- Voor het wekelijks MT maak ik een dashboard met KPI's, maar een deel van de gegevens komt nu bij de dienstverlener vandaan.
- Gaat dit goed?

**Bronnen** [http://www.synotion.com/nl/Publicaties/Artikelen/IT\\_Outsourcing?session=44e66ad0c895d141e1a99dc624c0695d](http://www.synotion.com/nl/Publicaties/Artikelen/IT_Outsourcing?session=44e66ad0c895d141e1a99dc624c0695d)  
[http://www.sourcingprofessional.nl/share/files/22\\_996630/grensoverschrijdende%20outsourcing%20jaarboek%202010%20Outsource%20Mag.PDF](http://www.sourcingprofessional.nl/share/files/22_996630/grensoverschrijdende%20outsourcing%20jaarboek%202010%20Outsource%20Mag.PDF)