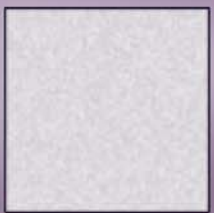
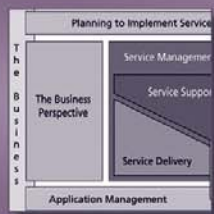
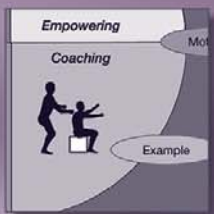
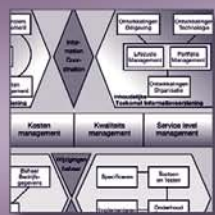
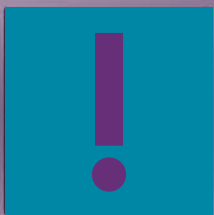
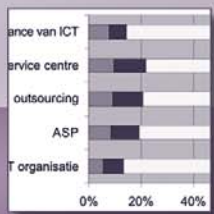


X
 R
 A
 R
 M
 L
 S
 T
 H

IT Service Management best practices

HET STANDAARDWERK VOOR
 IT SERVICE MANAGEMENT
 onder redactie van Jan van Bon



2.5 Sourcing is mensenwerk: aandacht voor cultuur als belangrijke succesfactor

Outsourcing van bedrijfsonderdelen is complex en heeft een grote impact op de direct betrokkenen. In de praktijk gaat het dan ook regelmatig mis: in veel gevallen wordt er geen rekening gehouden met cultuurverschillen. Cultuur blijkt een onderschatte factor.

Na een korte inleiding over verschillende vormen van outsourcing schetsen de auteurs de organisatorische indeling die van belang is bij een outsourcingstraject. Daarna wordt ingegaan op de culturele aspecten van deze onderdelen en de gevolgen van cultuurverschillen bij outsourcing.

Auteurs: Guus Delen en Peter Horsten - Verdonck Klooster & Associates

DE ENE OUTSOURCING IS MEER MENSENWERK DAN DE ANDERE

Outsourcing is het overdragen van de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van (bepaalde delen) van de dienstverlening aan een gespecialiseerde leverancier op basis van een resultaatverplichting.

Outsourcing kan op allerlei zaken betrekking hebben zoals de catering, het wagenpark of het gebouwbeheer. Dit artikel beschrijft de ervaringen rondom IT-outsourcing en gaat in het bijzonder in op de menselijke factor. Bij outsourcing is dit de overdracht van de 'personele middelen' ofwel het IT-personeel.

In de praktijk komen allerlei varianten van (out)sourcing voor, zoals vervolg-outsourcing, insourcing, greenfield outsourcing of shared services. In de volgende alinea's is aangegeven hoeveel 'mensenwerk' er bij de diverse soorten sourcing komt kijken.

First time outsourcing

Dit is het voor het eerst uitbesteden van een eigen IT-afdeling aan een externe dienstver-

lener. Meestal gaat dan een groot deel van het personeel over naar de externe dienstverlener omdat de outsourcer na de uitbesteding voor hen geen emploi meer voor heeft, en omdat de externe leverancier hun juist nodig heeft vanwege hun kennis. Maar soms wordt er juist uitbesteed om het eigen IT-personeel vrij te maken voor nieuwe ontwikkelingen en dan mag de externe partij de 'dying systems' in de lucht houden tot de nieuwe systemen klaar zijn. In dat geval gaat er nauwelijks of geen personeel over. Zie voor een voorbeeld de case CMG – Nationale Nederlanden in Geurts e.a. 2001.

Vervolg-outsourcing

Het gemiddelde IT-uitbestedingscontract heeft een looptijd van vijf jaar. Wanneer dit contract afloopt kan men het verlengen maar men kan ook offertes vragen aan andere leveranciers, in de hoop zo een scherpere deal te krijgen. Bij de overheid is men daartoe zelfs verplicht door het Europese aanbestedingsrecht (boven een bepaald bedrag). Dit kan ertoe leiden dat de huidige leveran-

cier zijn dienstverlening moet overdragen aan een andere leverancier. In zo'n geval blijven de medewerkers vrijwel altijd bij de leverancier waar ze op dat moment werken en komt de nieuwe leverancier met nieuw personeel. De personele impact van zo'n deal is gering, maar continuïteit van de dienstverlening is een aandachtspunt. Alles hangt dan immers af van de kennis die de uitbestedende organisatie zelf heeft behouden en van de bereidheid van (concurrerende!) leveranciers om aan elkaar kennis over te dragen.

Backsourcing

Het kan om diverse redenen (zie Postma 2003) ook voorkomen dat een organisatie na afloop van het outsourcingcontract zijn IT-dienstverlening zelf weer oppakt. In dat geval moet er een IT-afdeling uit het niets worden opgebouwd: er moet hard- en software worden aangeschaft, processen en procedures worden ingericht, functieprofielen worden opgesteld, nieuw personeel worden geworven, et cetera. De personele impact van zo'n deal is enorm, maar totaal anders dan bij een first-time outsourcing deal. Daarom laten we backsourcing in dit artikel buiten beschouwing.

Greenfield outsourcing en shared service centers

Hiermee bedoelen we het opzetten van een nieuwe IT-organisatie die volgens nieuwe regels en met nieuwe middelen een betere IT-dienstverlening moet gaan leveren. De middelen worden doorgaans uit de oude IT-afdeling(en) gehaald die daarmee wordt gedegradeerd tot een 'sterfhuis'. Om een baan in de nieuwe organisatie te krijgen moet het personeel zich kwalificeren, kortom dit is een van de hardere veranderingsstrategieën.

Wanneer de nieuwe IT-organisatie meerdere of zelf alle oude IT-afdelingen vervangt is er sprake van een shared service center. Veel voordelen die men met outsourcing nastreeft, zoals schaalvoordelen of een zakelijkere aansturing, kan men met zo'n shared service center ook binnen de eigen organisatie bereiken. Wanneer men tenslotte het shared service center aan een grote IT-leverancier verkoopt wordt hetzelfde bereikt als met

outsourcing, maar met twee grote voordelen: 1) men weet zeker dat men die partij kan aansturen en 2) de veranderingen voor het personeel worden stapsgewijs doorlopen en zijn daardoor beter beheersbaar.

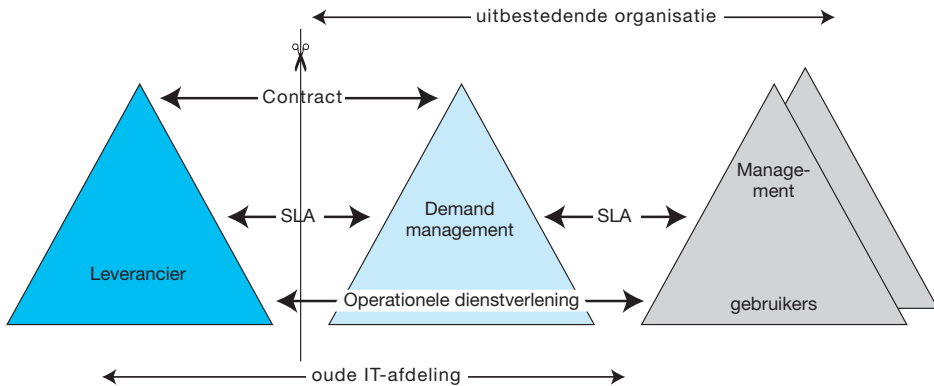
Koude outsourcing

Sommige organisaties hebben de laatste vijf jaar niet meer geïnvesteerd in eigen IT-personeel, met als gevolg dat hun IT-afdeling soms voor 90% of meer bestaat uit extern personeel. Hierbij was het expliciete motief vaak om problemen met het personeel bij een voorgenomen outsourcing te vermijden. Tot op zekere hoogte kan men dit beschouwen als een koude outsourcing, met dat verschil dat de externen niet volgens resultaat- maar volgens inspanningsverplichting werken. Toch is het daadwerkelijk outsourcen van zo'n 'afdeling externen' nog best moeilijk, omdat de organisatie zelf geen kennis meer heeft en die dus ook niet kan overdragen.

In het vervolg van dit artikel zullen we ons vooral richten op de klassieke first time outsourcing met overdracht van personeel. Veel van de problematiek bij de andere typen sourcing is hier van af te leiden. Verder zullen we ons beperken tot de Nederlandse markt, maar dan wel over de hele breedte van bedrijfsleven en overheid.

SCHEIDEN DOET LEIDEN

Wat er bij outsourcing eigenlijk gebeurt, is het rigoureus uit elkaar trekken van drie groepen medewerkers: a) de gebruikers, b) het IT-personeel dat overgaat naar de leverancier en c) het personeel dat achterblijft om die leverancier aan te sturen. De echte knip gaat dwars door de oude IT-afdeling heen, tussen het personeel dat achterblijft om de leverancier aan te sturen, het zogenaamde Demand management, en het personeel dat overgaat naar de leverancier om daar invulling te geven aan de dienstverlening. Een goede ontvlechting van deze twee functies is een absolute voorwaarde voor succesvolle outsourcing (zie Rijsenbrij en Delen 2003). De hamvraag is hier: wie gaat en wie blijft? De



Figuur 1 Outsourcing is het doorknippen van de IT-organisatie

stelregel is dat de verhouding tussen demand management en uitvoering 1:10 is. Ongeveer 90% van het personeel gaat over naar de leverancier en 10% blijft achter. Daarbij is het essentieel dat in beide groepen voldoende kennis zit voor het uitvoeren van de nieuwe taken.

De gebruikers

Door outsourcing van de IT-afdeling komen de gebruikers op grotere afstand te staan van de dienstverlener. Zij gaan communiceren via formele kanalen zoals een helpdesk en worden geconfronteerd met de afspraken van een Service Level Agreement (SLA). In zo'n SLA staat de dienstverlening waar het management voor betaalt, maar dat is niet bij voorbaat het niveau dat de gebruikers wensen. In het kader van verwachtingsmanagement is het essentieel dat het management dit soort afspraken vooraf afstemt met alle gebruikers.

De IT'ers die overgaan naar de leverancier

Voor deze medewerkers is de verandering het grootst. Zij krijgen namelijk een nieuwe werkgever zonder dat ze daarom gevraagd hebben. Het is essentieel dat de outsourcer deze overdracht niet ziet als het 'afstoten van overtollig personeel', maar zich realiseert dat de kwaliteit van het personeel dat overgaat straks mede bepalend is voor het succes van de dienstverlening.

Het is van groot belang dat met dit personeel voldoende kennis van de IT-infrastructuur en applicaties bij de leverancier terecht komt om de dienstverlening zonder haperen over te kunnen nemen.

De achterblijvers

Het Demand management heeft twee functies: het accountmanagement naar de gebruikers toe en het contractmanagement naar de leverancier toe (zie Mooijman en Roelofs 2003). De accountmanagers vertalen de wensen van de gebruikers in SLA's en wijzigingsverzoeken. Zij moeten dus kennis hebben van de organisatie en de bedrijfsprocessen. De contractmanager bewaakt dat de leverancier zijn afspraken nakomt door middel van overleg- en rapportagestructuren. Zij dienen over gedegen IT-kennis te beschikken om de kwaliteit van de dienstverlening te beoordelen.

What's in it for me?

Medewerkers zullen een op handen zijnde outsourcing in eerste instantie voornamelijk vanuit hun eigen perspectief benaderen. Zij zien voor zichzelf zowel positieve als negatieve gevolgen. Het is menselijk om aanvankelijk de aandacht te richten op de negatieve kant. Dit kan leiden tot veel weerstand. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat dit vooral de perceptie van de mensen betreft. De hieronder opgesomde punten zijn niet per

se positieve of negatieve gevolgen van outsourcing.

Negatieve gevolgen Arbeidsvoorwaarden

Binnen het Nederlandse recht is bepaald dat bij 'overnames' de arbeidsvoorwaarden van rechtswege overgaan en dus volledig gerepecteerd dienen te worden. Het is belangrijk om de betrokken medewerkers deze zekerheid direct te geven, want anders vormt dit één van de belangrijke punten waarop weerstand komt. De insourcer heeft vaak de wens om de medewerkers in te passen binnen de bestaande arbeidsvoorwaarden (primair en secundair). Een best practice hierin is om de waarde van de primaire en de secundaire arbeidsvoorwaarden die iedere medewerker heeft bij de outsourcer op te tellen tot een bruto-totaal en dat totaal vervolgens weer te verdelen volgens de secundaire en primaire arbeidsvoorwaarden van de insourcer. Dat lijkt objectief, maar het personeel kan dat anders beleven. Bespreek dit met een (in)formele vertegenwoordiging van de medewerkers. Een 100% conversie zit er vaak niet in. Vooral pensioenen kunnen in de papieren lopen, en goudgerande arbeidsvoorwaarden zoals een goedkope hypotheek in het bankwezen zijn ook niet converteerbaar. In zo'n geval is het beter dat de outsourcer het verschil rechtstreeks aanvult aan zijn vertrekkend personeel. Als de insourcer dit zou vergoeden, dan kan zijn marge zo onder druk komen dat hij of de dienstverlening of zijn nieuwe medewerkers moet uitknippen.

Kleine verworvenheden, grote impact

Medewerkers hechten zich vanuit 'gewoon-te' erg aan kleine dingen zoals de gratis krant bij een uitgever of voedselpakketten van een kruidenier. Breng dergelijke specifieke verworvenheden in kaart en communiceer hier duidelijk over met de medewerkers.

Werk- en woonomgeving

De meeste mensen zijn gebonden aan hun woonomgeving. Daarom is dit een belangrijk punt bij outsourcing. Een gedwongen verhuizing is namelijk één van de grootste oorzaken van ongewenst vertrek van medewerkers.

Carrièrepad

Medewerkers hebben in het verleden om diverse redenen gekozen voor de uitbestedende werkgever. Een gedwongen overstap betekent voor hen ook een carrièrebreek. Medewerkers zullen opnieuw hun toekomstpad uit moeten gaan stippelen. Aanvankelijk kan worden gedacht dat de carrière mogelijkheden beperkt zijn, omdat zij de nieuwe (informele) organisatie nog niet kennen.

Positieve gevolgen

Zodra men over de eerste weerstand heen is en vertrouwen krijgt in het sourcingstraject, dan zal men ook de positieve kant gaan zien. Een belangrijk punt is hier dat IT-personeel in een IT-bedrijf meestal betere carrièrekansen en opleidingsmogelijkheden krijgt dan in een bedrijf waar IT 'slechts' ondersteunend was.

CULTUUR: EEN ZACHTE FACTOR MET HARDE CONSEQUENTIES

Outsourcing kent vele zogenaamde 'harde', meer materiële, kanten. Deze krijgen vaak veel aandacht bij de voorbereiding en uitvoering van een outsourcingstraject. Men streeft naar kostenbesparing, personeelsreductie en een eenduidige dienstverlening. 'De mens' vergeet men hierbij te vaak. In de praktijk blijkt bijvoorbeeld dat tweederde van alle mislukte fusies strandt op HR-verschillen (Boerman, 2003). Ook bij outsourcing is er ongetwijfeld sprake van significante verschillen tussen de twee organisaties. Als bijvoorbeeld een overheidsorganisatie een IT-afdeling wil outsourcen aan een private onderneming, dan betekent dit een stevige cultuurverandering. Alle reden dus om de culturele, de zachte kant, voldoende aandacht te geven.

Cultuur als mogelijke bron van conflicten

Voor managers is organisatiecultuur helaas te vaak een 'zachte' factor die weinig aandacht krijgt. Cultuurverschillen binnen en tussen organisaties hebben echter grote gevolgen voor het welslagen van een out-

sourcingstraject. Ze schreeuwen dan ook om aandacht. Rondom de impact van cultuur heeft Hofstede een zeer uitvoerig internationaal onderzoek uitgevoerd. De bevindingen van Hofstede blijken in de praktijk goed toepasbaar. In dit artikel hanteren de auteurs de terminologie van Hofstede om een en ander nader te onderbouwen. Hofstede beschrijft cultuur als “het psychologische eigenkapitaal van een organisatie, waaruit men kan voorstellen hoe de organisatie er over vijf jaar uit zal zien” (Hofstede, 2002). Daarmee is het dus een onderwerp dat bij iedere directeur en manager hoog op de agenda hoort te staan.

Bij outsourcing is cultuur een belangrijk aandachtspunt omdat groepen mensen bij elkaar worden gebracht die in cultureel opzicht van elkaar (kunnen) verschillen. Interculturele ontmoetingen tussen groepen roepen bijna vanzelfsprekend groepsreacties op. We herkennen dit direct als het de legioenen van voetbalclubs betreft. Samen maken zij zich sterk voor de ‘club’ (ook een cultuur) waarmee zij zich verenigd voelen. Contact tussen, in cultureel opzicht, verschillende organisaties kan het ‘wij’/‘zij’-gevoel van de groepen versterken omdat men zich bevestigd voelt in zijn eigen identiteit. Samen zet men zich af tegen de andere cultuur.

Het is dus van groot belang dat een organisatie een leverancier zoekt die niet te ver van de organisatiecultuur af staat. Ook voor de samenwerking na de migratie is dat van belang voor het wederzijdse begrip. Overigens betekent dit niet dat er geen cultuurverschil mag bestaan tussen uit- en inbestedende partij. Bij verschillen in de cultuur is wel van belang dat alle partijen zich hiervan bewust zijn.

Voorwaarde voor een werkelijke integratie tussen cultureel verschillende groepen is volgens Hofstede een omgeving waarin deze mensen elkaar in informele sfeer kunnen ontmoeten en met elkaar kunnen omgaan als gelijken. Een analogie kan dit verder verduidelijken. In het bedrijfsleven wordt vaak gesproken over de ‘moeder’ en de ‘dochter’.

Bij het outsourcen van een afdeling wordt deze terminologie meestal niet gehanteerd, maar in feite is er wel sprake van de overname van een groep mensen, een bedrijfssonderdeel. Aansluitend wordt verondersteld dat de ‘dochter’ zich volledig aanpast aan de cultuur van de ‘moeder’. Een dergelijke aanpassing vergt tijd en wederzijds begrip.

Culturele verschillen tussen organisaties zijn divers

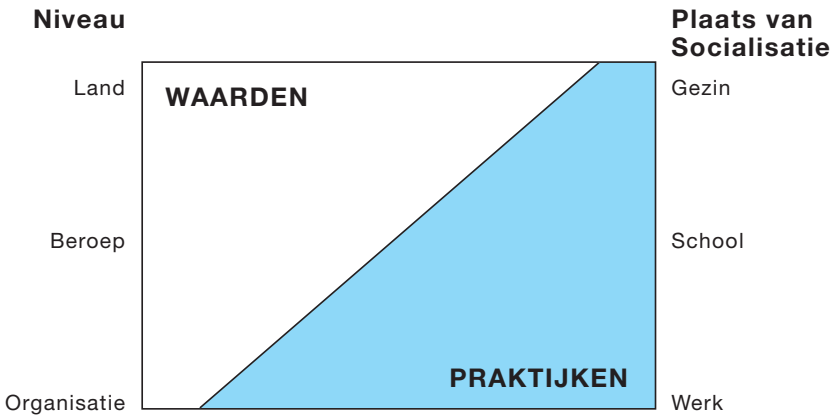
Hofstede heeft diverse onderzoeken gedaan naar culturele verschillen tussen landen en organisaties. Zijn bevindingen heeft hij gepubliceerd in het boek *Allemaal andersdenkenden*. In dit boek beschrijft hij dat mensen uit andere landen anders denken, voelen en handelen dan wij hier in Nederland gewend zijn. Ook landgenoten uit een andere streek, een andere sociale klasse of een andere organisatie kunnen zich anders gedragen. Volgens Hofstede is de cultuur waarin we zijn opgegroeid wat ons van die anderen onderscheidt. Met cultuur bedoelt hij:

“De diepgewortelde en daardoor vaak onbewuste waarden die maken dat wat wij ‘normaal’ vinden anderen als abnormaal beschouwen, goed wat anderen slecht vinden, en vies wat voor anderen schoon is” (Hofstede, 2002).

Binnen een organisatie kan ook sprake zijn van cultuurverschillen. Het is vrijwel niet mogelijk om te zeggen dat een organisatie één cultuur heeft. Zeker binnen grotere organisaties zal er sprake zijn van subculturen. Het is van groot belang om dit bij outsourcing te realiseren.

Cultuur is te onderscheiden in nationale culturen en organisatieculturen. Aan de ene kant wordt een cultuur bepaald door de heersende waarden en normen en aan de andere kant wordt deze bepaald door de manier waarop men handelt, de praktijken.

Op het niveau van landen en streken verschillen de culturen vooral op het gebied van waarden en normen. Als organisaties vergeleken worden, dan blijken de verschillen juist



Figuur 2 De aard van cultuurverschillen: het nationale, beroeps- en organisatieniveau
(Bron: Allemaal andersdenkenden, Omgaan met cultuurverschillen, Geert Hofstede)

grotendeels te zitten in de gehanteerde praktijken. Dit verklaart Hofstede aan de hand van de socialisatie van een mens. De nationale cultuur met haar waarden en normen wordt aangeleerd vanaf de vroegste jeugd, binnen het gezin en op school. De wijze waarop men werkt, de praktijken, worden tijdens een vervolgopleiding en vooral tijdens het werk aangeleerd.

Internationale organisaties zijn niet allemaal vanuit dezelfde nationale cultuur ontstaan. Tussen organisaties kan dus een groot verschil zitten in de gehanteerde waarden op basis van hun (oorspronkelijke) herkomst. Wel blijkt in de praktijk dat nationale kantoren naast de 'moedercultuur' ook culturele factoren vanuit het vestigingsland in zich hebben. De gehanteerde praktijken kunnen zelfs binnen een land of gebied verschillen.

Dimensies van Hofstede

Hofstede onderscheidt vier dimensies waarop culturen van elkaar kunnen verschillen. Dit zijn de verschillen in waarden en normen die gehanteerd worden. Deze dimensies zijn:

- machtafstand;
- collectivisme tegenover Individualisme;
- Feminiteit tegenover Masculiniteit;
- onzekerheidsvermijding.

Voor dit artikel zijn niet alle dimensies van belang gebleken. In tabel 1 volgen de definities van de gebruikte dimensies. De culturen binnen de westerse samenleving zijn allemaal zodanig individualistisch dat de dimensie collectivisme tegenover individualisme daar weinig onderscheidend is en daarom wordt deze niet meegenomen.

Culturele dimensie	Definitie
Machtafstand	De mate waarin de minder machtige leden van organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. De acceptatie van maatschappelijke ongelijkheid.
Feminiteit tegenover Masculiniteit	Een samenleving is <i>Masculien</i> als sociale sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is <i>Feminien</i> als sociale sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen mogen emoties tonen en zorgzaam omgaan met hun collega's.
Onzekerheidsvermijding	<i>Onzekerheidsvermijding</i> is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in nerveuze spanning en in een behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele of informele regels.

Tabel 1 Definitie van de culturele dimensies van Hofstede

Machtafstand

Bij een grote Machtafstand beschouwen superieuren en ondergeschikten elkaar als principieel ongelijk. Het hiërarchische systeem is gebaseerd op deze ongelijkheid. De macht is in enkele handen geconcentreerd. Deze machtafstand zal groter zijn binnen de overheid en bijvoorbeeld ook de financiële sector. Bij creatieve, innovatieve bedrijven is deze afstand kleiner. Naarmate er behoefte is aan het inperken van risico's zal de machtafstand binnen organisaties toenemen, omdat managers al het handelen van hun medewerkers willen controleren.

Feminiteit

Volgens Hofstede betreft Feminiteit tegenover Masculiniteit met name of zorgzaam dan wel assertief gedrag als wenselijk wordt beschouwd. In feminiene culturen bestaat een voorkeur voor het oplossen van conflicten door onderhandelen en compromissen. Ook 'werkt men om te leven', daar waar men in een meer masculiene omgeving 'leeft om te werken'. Nederland is bijvoorbeeld zeer feminiene terwijl de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk behoorlijk masculien zijn. Een vergelijkbaar onderscheid bestaat tussen de non-profit (feminiene) en de profit sector (masculien)

Onzekerheidsvermijding

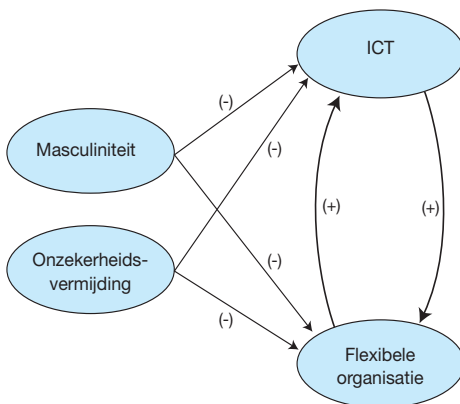
In samenlevingen met een sterke onzekerheidsvermijding bestaan veel formele wetten en/of informele regels waarin de rechten en plichten van werkgevers en werknemers zijn vastgelegd. Ook zijn er veel interne regels en richtlijnen. Vrijwel niets mag aan het toeval over worden gelaten. Het leven is jachtig en tijd is geld. Bij een lage onzekerheidsvermijding heeft men een afkeer van formele regels. Er bestaat weinig angst. Mensen zijn prima in staat om hard te werken, maar zonder zich gestresst te gedragen. Diverse afnemers, maar ook leveranciers zullen onzekerheden proberen te vermijden door het opstellen van complexe contracten. Sterke onzekerheidsvermijding zien we vooral terug binnen de overheid en de financiële sector. In innovatieve en creatieve sectoren durft men meer risico's te nemen.

Macho gedrag en onzekerheid hebben negatieve invloed

In een onderzoek onder een tiental organisaties heeft Horsten de bevindingen van Hofstede toegepast om na te gaan in hoeverre culturele factoren binnen organisaties van invloed zijn op het gebruik van IT en het toepassen van flexibelere werkvormen. In een traditionele organisatie worden alle functies binnen de organisatie zelf uitgevoerd en

bestuurd. Uitbesteding van deeltaken vindt al langere tijd plaats, maar de kernactiviteiten worden meestal door de organisatie zelf uitgevoerd. Bij verdere toename van de uitbesteding ontstaan zogenaamde netwerkorganisaties. Bij deze organisaties gaat het om de samenwerking tussen mensen en/of organisaties, waarbij elkaars grenzen worden overschreden. Bepaalde taken zullen hierdoor gemeenschappelijk worden uitgevoerd en niet alle functies worden meer bestuurd door één organisatie. Outsourcing van de IT is hier een belangrijk voorbeeld van. Hiermee worden delen van de eigen taken en verantwoordelijkheden overgedragen aan andere partijen. Deze overdracht zal in het voordeel van alle partijen moeten zijn.

Uit het onderzoek van Horsten blijkt dat de culturele factoren Onzekerheidsvermijding en in iets mindere mate de Masculiniteit een relatie met het gebruik van IT vertonen. Dit is een negatieve relatie, dus naarmate deze factoren een grote rol spelen, neemt het IT-gebruik en de innovativiteit af. Ook hebben beide factoren een negatieve relatie met het flexibeler maken van de organisatie (Horsten, 2000). Outsourcing is dus te overwegen als een organisatie niet te hoog scoort op deze twee factoren.



Figuur 3 De wijze van wederzijdse beïnvloeding

De toename in de flexibiliteit van de organisatievorm en het gebruik van IT lijken elkaar wederzijds te stimuleren, zonder dat er dui-

delijk sprake is van een afhankelijk verband. Op zich zullen beide ook samen voor dienen te komen. Een IT-omgeving waarin veel is geïnvesteerd zal namelijk makkelijker over te dragen zijn dan een 'oude' IT-omgeving. Ook neemt de behoefte aan IT toe naarmate men meer de behoefte heeft om binnen en buiten de organisatie flexibele samenwerkingsvormen op te zetten.

In de literatuur wordt vaak gemeld dat juist de culturele dimensie Machtafstand bepalend is. Het management zou namelijk vaak niet bereid zijn om de organisatie flexibeler vorm te geven, omdat men bang is om de controle en wellicht ook status te verliezen. Horsten constateert juist dat het gevoel van onzekerheid bij het management een belangrijke oorzaak kan zijn. Dat verklaart ook direct waarom de 'harde' kant van een outsourcingtraject veel aandacht krijgt. Hiermee verwacht men de onzekerheid te reduceren, terwijl door veronachtzaming van de 'zachte' factoren juist het tegendeel wordt bereikt bij de medewerkers.

Vertaling naar outsourcing

Bij het kiezen van een outsourcingpartner is het van groot belang dat de uitbestedende organisatie zich realiseert welke waarden binnen de eigen organisatie overheersen. Ook is het van groot belang dat wordt vastgesteld welk doel men met een outsourcingtraject wenst te bereiken. Wil men de gebruikelijke dienstverlening zonder veel wijzigingen? Dan is het raadzaam om een leverancier te kiezen die goed bij de organisatie past. Is echter het streven om ook een cultuurverandering te realiseren, dan valt te overwegen om juist een leverancier te zoeken die de gewenste eigenschappen heeft. Wel betekent dit een traject met een migratie die veel aandacht vraagt voor de aanwezige verschillen.

Een outsourcingtraject zal zeker gevolgen hebben voor de culturele waarden. Neem bijvoorbeeld de machtafstand. Een klant-leverancierrelatie gaat uit van machtafstand tussen klant en leverancier. Voor een organisatie met een kleine machtafstand betekent dat een flinke verandering. Een te grote machtaf-

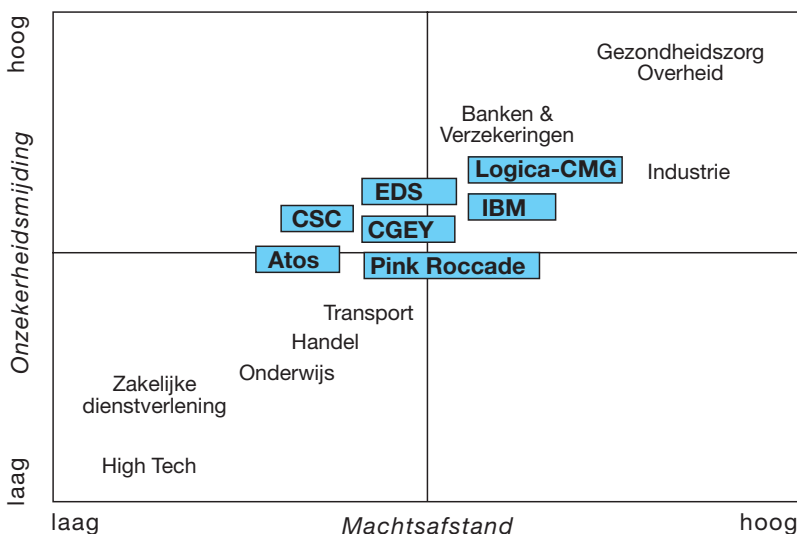
stand binnen de organisatie levert ook een belangrijke uitdaging op. Vooral als dit samen gaat met een grote mate van onzekerheidsvermijding, wat vaak het geval zal zijn. De regel- en controledrang maakt dan dat een succesvolle samenwerking met een externe partij moeizaam tot stand zal komen. Een verschil tussen organisaties ten aanzien van de mate van masculiniteit kan tot grote misverstanden leiden. De meer masculiene organisatie is meer op status uit en richt zich op prestaties ('scoren'). Feminie organisaties zullen zich daar niet in herkennen en doen zaken liever in goed overleg. Overigens is dit laatste wel een bedreiging voor een succesvolle outsourcing. Een te feminie instelling maakt het zeer moeizaam om zakelijke afspraken te maken in het kader van een outsourcingtraject.

Indeling van de outsourcingmarkt naar culturele factoren

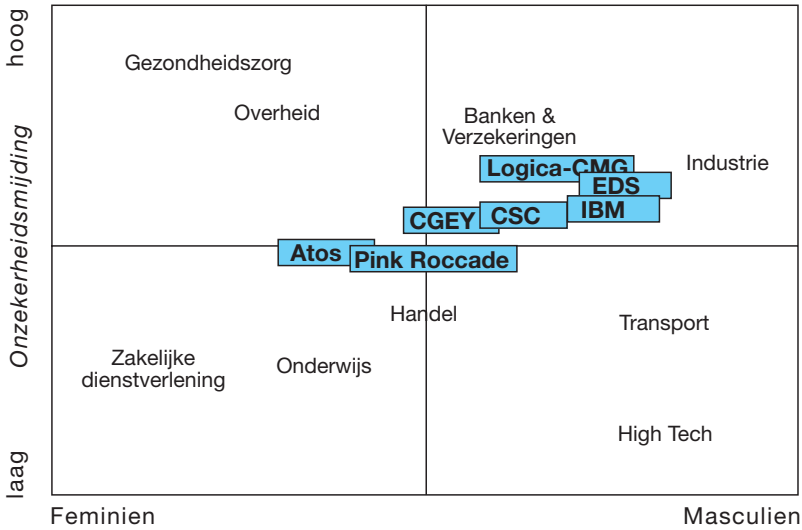
Op basis van de bovenstaande theorie kan de outsourcingmarkt in Nederland worden ingedeeld. Op deze manier is voor een organisatie snel te bepalen welke leverancier overeenkomstige of juist afwijkende waarden kent. Deze indeling is gemaakt op basis van de praktijkervaring van de auteurs en een beperkt aantal derden.

Dienstverleners die werken op basis van het Europees recht durven over het algemeen iets meer risico te nemen, zeker als het de contractering betreft. Dit komt doordat het handelen naar 'redelijkheid en billijkheid' een belangrijke verworvenheid is. Bedrijven met een Angelsaksische achtergrond werken met zeer gedetailleerde contracten, want iets wat niet is opgeschreven bestaat volgens hen niet. Hierdoor ontstaat enig onderscheid voor wat betreft de onzekerheidsvermijding tussen de partijen met een Angelsaksische achtergrond zoals Logica-CMG en IBM en de Nederlands/Europese partijen Atos Origin, Cap Gemini Ernst & Young (CGE&Y) en PinkRoccade.

Mede door hun culturele herkomst is de score feminien versus masculien behoorlijk divers. IBM en EDS laten hier duidelijk hun herkomst vanuit de Verenigde Staten zien. Vooral Atos Origin en PinkRoccade hebben hier een meer Europese, feminie wijze van handelen.



Figuur 4 Vergelijking leveranciers en sectoren ten aanzien van machtsafstand en onzekerheidsvermijding



Figuur 5 Vergelijking leveranciers en sectoren ten aanzien van masculiniteit en onzekerheidsvermijding

Conclusies

De cultuurverschillen die Hofstede aantreft zijn te gebruiken om de geschiktheid van (internationale) leveranciers voor een outsourcingtraject te bepalen. Dit zou een belangrijk onderdeel bij de offertebeoordeling behoren te zijn. Organisaties hoeven niet dezelfde cultuur te hebben, maar het is noodzakelijk om verschillen vroegtijdig in kaart te brengen. Dan kan tijdens de implementatie hier de nodige aandacht aan worden besteed met begrip en respect voor elkaars (eigen)aardigheden.

Afhankelijk van de doelstelling die een organisatie wil bereiken kan er voor worden gekozen worden om een partij te zoeken die grenst aan de eigen organisatiecultuur (weinig verandering). Als echter ook een (culturele) verandering gewenst is door de overeenkomst met de leverancier, dan is het van belang om te kijken welke organisatie deze verandering mede kan realiseren. Het is hierbij niet verstandig om een al te grote cultuursprong te maken, aangezien dit in een te grote cultuurschok kan resulteren.

Het is ook belangrijk om vooraf de eigen cultuur in kaart te brengen. Deze kan namelijk ook een belangrijke belemmering voor out-

sourcing vormen. Een organisatie die wars is van processen en regels is mogelijk niet zo geschikt om de IT-dienstverlening te outsourcen.

DRIE PRAKTIJKCASES

Case textielabriek

Achtergrond

Een heel bijzondere outsourcing-ervaring begon met een telefoontje van de voorzitter van de ondernemingsraad (OR) van een textielabriek aan een adviesbedrijf. De voorzitter van de OR vroeg het adviesbedrijf of zij ook opdrachten uitvoerden voor een OR. Op het gesprek dat daarna volgde kwam de aap uit de mouw: de OR was geconfronteerd met een adviesaanvraag van de directie over outsourcing van de IT-afdeling aan een leverancier die al geselecteerd was. Zij moesten binnen vijf weken advies uitbrengen, want het contract moest binnen twee maanden rond zijn. De OR voelde zich tegenover een uitermate kritische achterban niet deskundig genoeg om hierover zo snel een uitspraak te doen en vroeg of het adviesbedrijf een 'second opinion' konden geven over dit directie voornemen. Saillant

detail was dat bovengenoemde OR-voorzitter zelf een van de zestien uit te besteden personeelsleden was.

Beslissing tot uitbesteding

Tijdens het onderzoek bleek al snel dat het om een probleemsituatie ging die vooral was ontstaan omdat dit bedrijf lange tijd te weinig in IT had geïnvesteerd. Toen een nieuwe directie het belang van IT inzag was het te laat omdat men in de toenmalige overspannen arbeidsmarkt en met een 'stoffig' textiel-imago niet meer in staat was geweest om deskundig IT-personeel aan te trekken en te behouden. De nieuwe leiding maakte na een half jaar van voorbereiding bekend dat men daarom binnen twee maanden de IT wilde outsourcen, met als direct gevolg een vertrouwenscrisis bij het personeel dat totaal was overdonderd en zijn ongenoegen afreageerde op de IT-manager. Deze had namelijk de outsourcing voorbereid en bovendien ging hij als klap op de vuurpijl zelf niet naar de nieuwe leverancier, omdat hem was gevraagd om de vraagzijde van de IT-functie in te richten.

Advies over uitbesteding

Toen de adviseurs een maand later advies uitbrachten aan de voltallige OR plus directie, moesten zij concluderen dat outsourcing uit strategische overwegingen een prima oplossing was voor de textielfabriek, maar dat de IT-functie van het bedrijf hiervoor nog onvoldoende ontwikkeld was. Vooral de vraagzijde, die in dit bedrijf werd ingevuld door een aantal functionele 'Applicatiebeheerders', was niet zwaar genoeg bemenst en had ook veel te weinig draagvlak en status op de gebruikersafdelingen. Zij adviseerden daarom om eerst de vraagzijde beter in te richten en dit advies werd zo ook overgenomen door de OR aan de directie.

Personele consequenties van beslissing tot uitbesteding

Inmiddels waren de personele spanningen echter zo hoog opgelopen dat men niet meer wilde praten met de IT-manager. Daarom was deze vervangen door een interim manager

vanuit de beoogde leverancier. Maar de houding van het personeel was al omgeslagen: "bij die fabriek willen we niet meer werken, als we niet snel overgaan naar dat echte IT-bedrijf dan lopen we weg er zijn genoeg andere banen voor ons". De directie zwichtte voor deze druk en besloot alsnog om binnen twee maanden over te gaan tot outsourcing. De adviseurs werden opnieuw ingeschakeld, deze keer door de directie om te helpen bij de contractonderhandeling met de leverancier. Na enige professionele aarzeling en de garantie dat intussen ook de vraagzijde zou worden aangepakt, zijn zij hierop ingegaan. Toen bleek echter dat het niet eens zo snel kon als men wilde, omdat er geen Service Level Management was ingericht: er waren geen SLA's en ook geen instrumenten om het Service Level te meten. De directie was teleurgesteld, maar moest onderkennen dat een getekend contract met een vaste prijs, maar een open prestatieverplichting in de vorm van een clauseule dat het SLA binnen zes maanden zou worden opgesteld, geen basis was om zo maar te beginnen.

Leerervaringen

Uiteindelijk heeft het toch zes maanden geduurd voordat er een evenwichtig contract inclusief voorlopig SLA getekend kon worden. De onderhandelingen over dit SLA hebben bijgedragen aan een IT-bewustwording van de textielfabriek, en de meeste afdelingen hebben inmiddels een redelijk zware informatiemanager vrijgespeeld om het demand management in te richten.

De belangrijkste leerervaring van deze case is het belang van het tijdig betrekken van het IT-personeel in het outsourcingtraject. Dit had waarschijnlijk veel meer ruimte en een betere uitgangspositie gegeven voor het onderhandelingsproces met de leverancier.

Case KPN werkplekdiensten

KPN had zijn interne IT-dienstverlening in de jaren negentig geconcentreerd in drie Shared Service Centra (SSC): KPN Datacenter, KPN WerkplekDiensten en KPN Softwarehuis. Vervolgens begon KPN om strategische redenen met het uitbesteden van deze

SSC's. Als eerste werd KPN Datacenter in 2001 uitbesteed, in 2002 volgde Werkplek-Diensten en later in datzelfde jaar het Softwarehuis. Deze afdelingen werden alle drie overgenomen door Atos Origin (AO). In totaal ging het daarbij om 2.300 fte. Deze casus spitst zich verder toe op de afdeling WerkplekDiensten (WD), die met 700 fte de 30.000 werkplekken van de KPN beheerde.

Leveranciersselectie

Na een periode van intensieve onderhandeling heeft KPN in juli 2001 het exclusieve recht op verdere onderhandeling over de koop van WD aan Atos Origin (AO) gegeven. Dit resulteerde begin 2002 in een intentieverklaring.

Reactie van het personeel

Op het moment dat de OR en het personeel van WD werden geconfronteerd met het voornemen tot uitbesteding, was KPN juist op het dieptepunt van de schuldencrisis beland. Er werden honderden personeelsleden ontslagen en het IT-personeel zag na de eerste schrik snel in, dat ze bij AO meer kans hadden om hun baan en WD als zodanig te behouden dan bij KPN. De OR mocht een extern bureau (Pentascopie) inhuren om het veranderingsproces te begeleiden. Op een stemming, die door de OR was georganiseerd, stemden na veel commotie uiteindelijk 206 mensen voor en slechts 20 tegen de overgang naar AO.

Overdracht

WD is als geheel en aanvankelijk met behoud van het eigen management op 31 maart 2002 overgedragen aan AO. Omdat de ex-WDeers daarbij ook nog tot 31 december 2003 onder de KPN CAO bleven vallen en voor dezelfde KPN klanten bleven werken, veranderde er de eerste twee jaar weinig voor de medewerkers. Wel is het salaris drie jaar lang bevroren gebleven. De meest voelbare veranderingen waren enkele verhuizingen als gevolg van concentratie in Regionale BeheerOrganisaties (RBO's) op bestaande locaties van Atos Origin (Rijswijk, Utrecht en Groningen), en die leidden dan ook prompt

tot ontslag-golfjes. Vanwege een personeelsstop werd dit personeel evenals de afgevoelde externen niet vervangen, zodat de werkdruk voor de ex-WD medewerkers is toegenomen. Er was ook sprake van cultuurverschil: KPN stuurde vooral op klanttevredenheid en AO veel meer op geld.

Integratie

Eind 2003 was de centrale staf gehuisvest in Rijswijk en bevonden de meeste ex-WD medewerkers zich in Utrecht, Groningen en op diverse klantlocaties in het land.

Formeel werd WD direct na de overname samengevoegd met de afdeling DeskTop Services (DTS) van AO, die met 800 fte hetzelfde werk doen voor andere klanten, tot een nieuwe unit EUS (End User Services), maar de feitelijke integratie begon pas op 1 oktober 2003.

Samenvatting

Per saldo ging het hier om een strategisch juiste uitbesteding waarvan de risico's goed zijn gemanaged. De uitbesteding is vooral zo soepel verlopen omdat WD als SSC al goed ontvlochten was uit KPN. Omdat de insourcer veel tijd aan de integratie had besteed, kon het veranderingsproces door het personeel zonder veel kleerscheuren worden verwerkt.

Case Universitair Computer Centrum

Een Universitair Computer Centrum (UCC) was opgericht in de jaren '60. De klanten waren de faculteiten van de Universiteit Utrecht (UU). Tot 1991 was het UCC een kostencentrum, daarna werd een doorbelasting ingevoerd naar de faculteiten, waarbij het UCC 'zijn eigen broek op moest houden'. In 1998 telde het UCC 120 medewerkers.

Aanloop

Het lijkt erop dat het UCC zichzelf in de jaren '90 onvoldoende heeft bewezen of 'verkocht' binnen de eigen organisatie. Een IT-dienstverlener had, onder andere via oud UCC medewerkers en haar relatienetwerk binnen de universiteit, een goed beeld van het UCC. Op initiatief van die leverancier zijn eind 1997

gesprekken gestart voor het overdragen van het rekencentrum.

Bekendmaking en eerste reactie

In februari werd het voornemen officieel gecommuniceerd aan de Dienstraat (een soort onderdelencommissie van de OR), die daarop zijn achterban heeft geraadpleegd. Daarbij bleek uit een anonieme enquête dat een grote meerderheid van het personeel 'het niet zag zitten' om de volgende redenen:

1. de overgang van een universitaire naar een commerciële cultuur, met de verwachting dat het straks meer om geld zou gaan dan om kwaliteit;
2. verlies van de informele omgang met hun 'collega's' bij de faculteiten;
3. verlies van bepaalde arbeidsvoorwaarden (ATV, betaald ouderschapsverlof, ABP pensioen);
4. de verwachting te worden uitgeknepen met 60-urige werkweken e.d. ;
5. de normale weerstand tegen verandering.

Daarop besloot de Dienstraat om 'hier niet aan mee te werken'. Vervolgens ontstond veel discussie over een vermeende toezegging van het College van Bestuur dat het niet door zou gaan als het personeel tegen bleef en verscheen er een artikel in de pers. De verhouding ontwikkelde zich tot een prestigiestrijd tussen enerzijds de secretaris van de universiteit en de directeur van het UCC en anderzijds het personeel.

De leverancier mobiliseerde werknemers die aan het UCC-personeel kwamen vertellen 'hoe leuk het was'. Dan werd bijvoorbeeld verteld dat je bij die leverancier boodschappen kon doen via internet, zodat je niet voor 18:00 naar de winkel hoefde, terwijl de UCC'ers allang van alles via internet deden, behalve boodschappen omdat ze haast nooit na 18:00 thuis kwamen.

Onderhandeling met personeel

Omdat de Dienstraat outsourcing niet kon tegenhouden, hebben ze de ABVA-KABO ingeschakeld, die de volgende resultaten met de leverancier heeft uitonderhandeld:

1. Het personeel kwam in een stichting,

zodat ze hun ABP-pensioen konden behouden.

2. Oudere werknemers konden vervroegd met pensioen.
3. Alle 50+ers kregen een terugkeergarantie. Een aantal van hen heeft hier gebruik van gemaakt en is weer teruggekeerd in dienst bij de universiteit.
4. Werkgarantie: de leverancier zou niemand ontslaan in de eerste drie jaar.

Bij herhalingen van de enquête nam het aantal tegenstanders iets af maar bleef de meerderheid tegen outsourcing. Intussen hadden een aantal mensen al ontslag genomen.

Overdracht

Als gevolg van de onderhandelingen liep de overdracht een jaar vertraging op tot juni 1999. Uiteindelijk bood de leverancier aan om het UCC kosteloos over te nemen inclusief personeel, HW en SW, met als argument dat ze flink moesten investeren in de opleiding van het personeel. Dit argument werd door het personeel opgevat als 'adding insult to injury'. Na de overdracht kregen de medewerkers het gevoel dat er niks meer kon in de dienstverlening naar de faculteiten. Het eerste jaar had een hoog verloop van personeel. Dit waren vooral de mensen waar de kennis zat. Na anderhalf jaar meldde de Computable dat 60 van de 120 mensen waren vertrokken.

Intussen waren twee mensen van de leverancier weer overstapt naar het demand management van de universiteit; kennelijk was een knip tussen supply en demand niet op voorhand voorzien. Maar over het algemeen is de transitie zonder grote schokken verlopen.

Balans

Inmiddels, meer dan vier jaar na de overdracht, is nog maar de helft van het oorspronkelijke personeel in dienst bij de leverancier. Zij werken nog steeds op dezelfde locatie (gebouw van het Mathematisch Instituut) voor dezelfde klanten. Het College van Bestuur is tevreden omdat de centrale systemen nu goed beheerd worden maar de

faculteiten zijn meer werk zelf gaan doen omdat dat goedkoper is. Dit betekent dat de outsourcing niet tot verdere centralisatie of standaardisatie heeft geleid. De andere universiteiten van Nederland zijn zodanig geschrokken door de gebeurtenissen, dat ze allemaal tot op de dag van vandaag hun IT-diensten in huis hebben gehouden.

EVALUATIE

Alle drie de cases laten de gevolgen van cultuurverschillen zien:

- Bij de textiel fabriek was een leverancier geselecteerd die qua cultuur redelijk paste, maar hier is de uitbesteding onder grote (tijds)druk gekomen doordat pas op het laatste moment met het personeel was gecommuniceerd. Dit heeft het resultaat van de uitbesteding nadelig beïnvloed.
- Bij KPN-Werkplekdiensten was een leverancier geselecteerd die qua cultuur wat zakelijker was maar niet teveel verschilde van KPN. KPN was een geprivatiseerde onderneming en Atos-Origin was een private onderneming met een Nederlandse herkomst. De transitie verliep hier soepel omdat KPN hem al jaren had voorbereid en omdat men voldoende tijd nam voor het absorberen van het aanwezige cultuurverschil.
- Bij het Universitair ComputerCentrum werd juist een groot cultuurverschil beleefd, en dit heeft dan ook tot een jaar vertraging van de outsourcing en tot aanzienlijk verloop van personeel geleid.

Samenvattend geven de auteurs de volgende aanbevelingen mee:

- Communiceer tijdig en open over een voorgenomen outsourcing.
- Vergelijk de eigen cultuur met de cultuur van mogelijke partners. Geef aandacht aan en heb begrip voor culturele verschillen. Benut culturele verschillen als dit zinvol is.
- Geef duidelijkheid over werkgelegenheid, arbeidsvoorwaarden en functies.
- Maak scheidingen binnen en tussen de organisaties duidelijk en richt de organisa-

tie hiernaar in (demand management bijvoorbeeld).

- Geef het acceptatieproces na het meedelen van een voorgenomen outsourcing de nodige tijd en aandacht. Outsourcing heeft positieve en negatieve gevolgen voor medewerkers. Aanvankelijk ligt de nadruk op de negatieve gevolgen, dus weerstand. De positieve aspecten realiseert men zich pas later.
- Nodig de medewerkers zo vroeg mogelijk uit voor een bezoek aan hun nieuwe collega's bij de leverancier, dat helpt om hun aandacht van het verleden naar de toekomst te verleggen.
- Betrek medewerkers bij het outsourcingproces en laat hen vroegtijdig kennismaken met de partner.

LITERATUUR

- **Boerman, Peter.** 'Liefde maakt blind, letterlijk. Te biecht met hr due diligence.' In: *PW, vakblad voor personeelsmanagement*, nr. 9, 10 mei 2003.
- **Buijsman, Leon en Frances Mulder.** *FUNctional Office in de praktijk. Een nieuw kantoorconcept*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom BedrijfsInformatie.
- **Cox, R. & M. Stacey.** *Better Outsourcing Relationships Save You Money*, Gartner Research Note, DF-18-1221, 2003.
- **Delen, Guus** (red.), *World Class IT Praktijkgids ICT-sourcing*, Tutein Nolthenius, 2003.
- **Geurts, van der Zee, Delen, Postma en Videler.** 'Case CMG – Nationale Nederlanden'. In: *Bridging the paradox, creating IT partnerships in the financial sector*, Kluwer 2001.
- **Hofstede, Geert.** *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*. ISBN 9025469132. 16e druk.
- **Horsten, Peter.** *Teleflexen een nieuwe trend. Een beschouwing van nieuwe werk- en organisatievormen in een virtuele omgeving*. Afstudeerscriptie vakgroep Sociale Wetenschappen Erasmus Universiteit Rotterdam, 2000.

- **Mooijman en Roelofs.** 'Demand management', hoofdstuk 2 in de *World Class IT Praktijkgids ICT-sourcing*, Tutein Nolthenius, 2003.
- **Postma, S. en P. Lugtigheid.** 'Uitbesteden van personeel', hoofdstuk 5 in de *World Class IT Praktijkgids ICT-sourcing*, Tutein Nolthenius, 2003.
- **Postma, Saskia.** 'Inbesteding', hoofdstuk 6 in de *World Class IT Praktijkgids ICT-sourcing*, Tutein Nolthenius, 2003.
- **Rijsenbrij en Delen.** *Outsourcing zonder enterprise-architectuur lijkt op autorijden zonder veiligheidsgordel.*
- **Rogers, Everett M.** *Diffusion of Innovations*, 1995.

DANKWOORD

De auteurs danken Saskia Postma voor het toetsen van hun ideeën en het reviewen van de tekst.

