

HR-afspraken in uw contract? Houd het goed in de gaten!



Christine Martens en Ingeborg Steinvoord zijn werkzaam bij IC2Lead.

Tja, regie en outsourcing. U als ervaren outsourcer weet hoe belangrijk regie is. U weet ook dat lang niet alle contracten een hoofdstuk wijden aan governance: sturing en controle op ordentelijke uitvoering van het contract. En zo komt het dat als de wittebroodsweken voorbij zijn, de leverancier vaak overgaat tot zijn interpretatie van de contractuele afspraken en de servicelevels. En zijn interpretatie van de afspraken wordt niet altijd door u gedeeld. Bovendien is vaak geen regietool afgesproken en komen partijen – die toch volgens de bedoeling van outsourcing naast elkaar zouden moeten staan – ineens tegenover elkaar te staan met ieder een andere interpretatie van de afsprakenberg.

Zo werden wij op een dag gevraagd te toetsen of de leverancier zich hield aan de contractuele HR-afspraken. Klanten gaan er vaak van uit dat het HR-gedeelte afgerond is met de overgang van de betrokken groep medewerkers. Dat is natuurlijk niet zo, maar outsourcers merken doorgaans pas bij hercontractering of exit dat zij op de HR-ontwikkelingen hadden moeten letten. ... Dan kan het zomaar zijn dat er bijvoorbeeld substantieel meer medewerkers op de scope zitten dan verwacht. Of dat er minder overgegangene medewerkers bij de leverancier herplaatst zijn dan afgesproken. En dan dit soort HR-issues 'repareren' brengt veel, héél veel kosten met zich mee.

Maar goed. Deze klant wilde weten of hij een extra inspanning moest doen (of aan de leverancier moest vragen) om op de afgesproken HR-resultaten uit te komen. Dat resultaat ging onder andere over het absorptieniveau (het vermogen van de leverancier om medewerkers van deze account elders in zijn organisatie op te nemen) en het mixen van medewerkers op het account. Zo bereikt de klant daadwerkelijke integratie van zijn ex-medewerkers en dat voorkomt servicedrops. Maar het ging ook over aantallen, scholing en herstructurering. En (last but certainly not least) rationalisatie: het vermogen van de leverancier om op termijn meer met minder te doen.

Uiteraard lag er bij de afdeling Regie een samenvatting van alle HR-afspraken. Ook was de bedoeling achter en het verband tussen alle HR-afspraken begrijpelijk gemaakt. Men had een workshop gehouden om een en ander goed te laten leven. Natuurlijk was HR een vast item op de rolling calendar. Maar dat bleek toch allemaal niet voldoende. En hoe kwam dat? Omdat geen van de regiemedewerkers betrokken was geweest bij het maken van het contract. Het contract met al zijn afspraken 'leefde' dus niet voor hen. Er was geen regietool geïmplementeerd waardoor het enorme contract hanteerbaar kon worden gemaakt. Er waren natuurlijk regelmatig bijeenkomsten met de leve-

rancier maar aan het HR-agendapunt op de rolling calendar kwam de vergadering niet altijd toe. Urgent belangrijk gaat immers altijd voor niet urgent maar wel belangrijk. De dan wel niet bij het contracteren betrokken maar wel goed getrainde medewerkers die op de juiste uitvoering van het contract moesten toezien, verlieten heel snel hun functie en werden vervangen door medewerkers die de werking en bedoeling van het contract uit derde hand moesten vernemen. Komt dit alles u bekend voor? Gewoon een regietool afspreken en toezien op de uitvoering van alle HR-afspraken gedurende de hele looptijd van het contract. Scheelt u veel geld en gedoe.