Geen outsourcing maar insourcing

Over de problemen in het bedrijfsleven kunnen we dagelijks in de krant lezen. De term 'ontslaan' heeft zo'n slechte naam gekregen dat men het afslanken ging noemen en nu heet het flexibiliseren, maar veel verschil is er niet. Wellicht alleen de trend om zoveel mogelijk mensen te lozen en het werk vervolgens via outsourcing ofwel uitbesteding te laten verrichten. Ik heb al eerder betoogd dat je, afgezien van allerlei andere ellende, daardoor een hoop kennis verliest. Daarom pleit ik voor insourcing: goede herplaatsing van mensen binnen de onderneming. Hoe gaat het binnen een organisatie die moet bezuinigen? De eerste keer dat je zoiets meemaakt als afdelingsmanager, werk je loyaal mee en probeer je voor het bedrijf zo goed mogelijk te snijden. Dan merk je echter vrij snel dat collega-managers het handiger hebben aangepakt en meer van hun afdeling hebben weten te redden. Om niet de dupe te worden en straks als afdeling zonder veel mensen door een ander te worden opgeslokt, besluit je mee te doen met het politieke spel. Bij de volgende bezuinigingsronde vraag je je af waarmee de top het meest in zijn maag zit en dat stel je goed omkleed voor als bezuiniging. Dan volgen onderhandelingen en daarbij probeer je zoveel mogelijk van de afdeling te redden ieder voor zijn eigen afdeling en de directeur voor ons allen.
Aangezien weinig eer valt te behalen met een bezuiniging op kantoorbehoeften, bekijk je de andere afdelingskosten, bijvoorbeeld: huisvesting en overhead, IT-kosten, investeringen en personele kosten. Huisvesting en overhead is een gigantische binnenkomer. Maar daar krijg je de handen niet voor op elkaar binnen de onderneming.
Vervolgens de IT-kosten: je hebt iemand die snel een eenvoudig een PC-netwerkje kan aanleggen en verbinden met het centrale netwerk; dit is goedkoper dan iedereen een dure aansluiting op dat centrale netwerk te geven. Weer volgt een afwijzing, maar je scoort weer. Als je investeringen moet doen, kan het zinvol zijn voor te stellen in plaats daarvan de nieuwe faciliteiten van een stafafdeling over te nemen, 'want die zijn nu zeker niet meer nodig'. Enzovoort. Je blijft scoren. Helaas rest niets anders dan te snijden in de personele sector (daar was het de top hoe dan ook om begonnen). Je zoekt zorgvuldig een aantal mensen uit die niemand anders wil hebben en die stel je voor: dure medewerkers, mensen die vaak ziek zijn of als moeilijk bekend staan enzovoort. De top heeft dit best in de gaten en verzoekt dringend niet alleen 'organisatiekneuzen' in te leveren. Op dat moment kun je het gescoorde krediet gebruiken en erop wijzen dat echt alles geprobeerd is en dat je het niet kunt helpen als anderen deze uitstekende mensen niet willen hebben. Je verzet zich uiteraard wel met hand en tand tegen de overplaatsing van 'organisatiekneuzen' van andere afdelingen naar de eigen groep. Het gaat erom de afdeling zo groot mogelijk te houden.
Ik gebruik het woord 'organisatiekneuzen' omdat het gaat om 'kneuzen' die door de politieke spelletjes in een organisatie worden geschapen, niet omdat het echt kneuzen zijn. Ze ontstaan doordat ze in een afdeling mislukken en een slechte naam krijgen, niet goed kunnen opschieten met de opiniemakers enzovoort. Vroeger werden ze naar de zijlijn gerangeerd, moesten daar rotwerkjes opknappen en raakten zo verbitterd. Tegenwoordig zijn ze vrij

eenvoudig te ontslaan als de omzet eens tegenvalt. Dat is wel duur, maar er moet toch personeel uit en wat moet de top met al die niet-plaatsbare mensen?
De oplossing ligt voor de hand: insourcing; niet ontslaan maar herplaatsen, waardoor de organisatie de opengevallen plekken niet hoeft op te vullen door outsourcing. Dit kan veel geld sparen en mensen een hoop ellende besparen. Ik ken iemand die dit enkele jaren met succes heeft gedaan bij een overheidsorganisatie. Er is geen reden waarom het niet zou kunnen werken in welke grote organisatie dan ook.
Kernpunt bij insourcing is dat men de betreffende mensen uit de verstikte managementkanalen haalt en dat een bemiddelaar een Informeel proces in gang zet. Dit moet een creatief persoon zijn met enig gezag, die goed op de hoogte is van wat speelt in het bedrijf en die los staat van het management. Deze bemiddelaar praat met een 'organisatiekneus' en de afdelingsmanagers die hem niet wil hebben, vormt zich een mening over wat een goede plaats kan zijn en gaat daarover onderhandelen. Dan worden de messen niet zo scherp geslepen. Waarschijnlijk zit die nieuwe manager met een 'kneus' die hij best kwijt wil – de bemiddelaar kan in ruil voor het accepteren van de eerste 'kneus' bemiddeling aanbieden voor de tweede enzovoort.
Na enige successen gaat zoiets bijna vanzelf lopen. Met een gemiddelde van drie herplaatsingen per maand en 1 ,5 ton inclusief salariskosten voor de bemiddelaar, plus wat bijscholing, komt dat neer op zo'n 10 mille per herplaatsing. Dat lijkt nogal wat, maar is een peulenschil vergeleken met de kosten van ontslag en vele maanden van inactiviteit. Als de bemiddelaar de zaken handig aanpakt, begint de herplaatste medewerker uiterst gemotiveerd aan de nieuwe baan. Preventie van het ontstaan van 'organisatiekneuzen' is natuurlijk beter, maar dat is een ander verhaal. Het bemiddelingsproces valt overigens ook te gebruiken voor medewerkers die niet op de goede plaats zitten.
Insourcing is een mooie klus voor de human resource manager, zegt u? Nee, want alles wat naar managers riekt, moet je hierbij geheel vermijden. Managers hebben de problemen veroorzaakt!

Hein van Steenis (Computable 12 augustus 1994)