



Fons Köster (Van Alckmaer Wonen) en Frans Weterings (3B Wonen):  
**Neem medewerkers mee in afweging  
wel of niet uitbesteden  
van onderhoud**

In de discussie over het wel of niet uitbesteden van dagelijks onderhoud gaat het vaak over zaken als klantcontact, kwaliteit, continuïteit en kosten. Maar wat betekent het eigenlijk voor de vaklieden? CorporatieGids Magazine vroeg Fons Köster, bestuurder bij Van Alckmaer Wonen en Frans Weterings, bestuurder bij 3B Wonen naar de humane kant van uitbesteden.

**Jullie hebben dagelijks onderhoud uitbesteed. Was afscheid nemen van de eigen vaklieden een groot dilemma?**

“Dit was inderdaad een groot dilemma,” zegt Frans.

“Door vooral open te communiceren met direct betrokkenen zijn wij hiermee omgegaan. Als gevolg van natuurlijk verloop waren vanaf begin 2015 nog slechts drie eigen vaklieden bij 3B Wonen in dienst. Eén van deze medewerkers solliciteerde met succes op een vacature complexbeheerder. De overige twee medewerkers zijn op voorhand behoud van werkgelegenheid en een vergelijkbaar pakket arbeidsvoorwaarden gegarandeerd.”

te vervallen. De impact voor een kleine organisatie was daardoor groot.” Op de vraag wat dan wel het grootste dilemma bij uitbesteden van dagelijks onderhoud was, zegt Fons: “Dat is het borgen van het contact met de huurder.”

**Wat gaf bij jullie de doorslag om te kiezen voor uitbesteden van onderhoud?**

De te behalen besparingen op met name indirecte kosten van de processen reparatieverzoeken en onderhoud bij mutatie gaf bij 3B Wonen de doorslag om te kiezen voor het uitbesteden van onderhoud. “Het kostenaspect was voor Van Alckmaer Wonen ook doorslaggevend,” beaamt Fons. “Op jaarbasis zou uitbesteden ons een behoorlijke besparing gaan opleveren. Daarnaast speelde bij ons ook het continuïteitsaspect een grote rol. Met de reparatietelefoon in huis was het vaak chaos door drukte en kon tijdens ziekte of vakantie niet adequaat genoeg ingespeeld worden op de continuïteit van andere werkzaamheden.”

**Hoe hebben jullie voor draagvlak onder de medewerkers gezorgd?**

Fons: “We hebben de medewerkers zorgvuldig meegenomen in het beantwoorden van de vraag: ‘gaan we uitbesteden of niet’. Een externe partij die we hebben ingehuurd heeft zich samen met een werkgroep van medewerkers hierover gebogen. Tijdens de voortgang van de werkgroep werd steeds meer duidelijk dat uitbesteden grote voordelen op zou leveren. Uiteindelijk kon niemand er meer omheen dat uitbesteden de enige logische optie zou zijn. De uitkomsten zijn ook breed in de organisatie gedeeld met alle medewerkers.”

Frans vertelt dat het management van 3B Wonen de medewerkers voorafgaand aan en tijdens het onderzoek hebben geïnformeerd. “Het onderzoek vergde als gevolg van een aantal interne oorzaken echter meer tijd dan op voorhand ingeschat. Medewerkers verkeerden hierdoor lang in onzekerheid over wie hun nieuwe werkgever zou worden. Mijn boodschap was altijd dat zorgvuldigheid vóór snelheid gaat. Maar de les die ik vanuit dit proces leerde is dat alle aandacht gericht moet zijn op een zo kort mogelijke doorlooptijd bij een dergelijk onderzoek met verstrekken gevolgen voor medewerkers.”

**Was er in dit proces ook een rol weggelegd voor de vakbond en OR?**

“Jazeker,” zegt Fons, “dat is een voorwaarde om het goed te regelen. De OR is betrokken bij de opdrachtformulering voor de externe partij. Daarnaast was een OR-lid toegevoegd aan de werkgroep en is er advies gevraagd aan de OR over de uitbesteding en over de partij die gekozen werd, in ons geval MainPlus. Met de vakbonden is een goed Sociaal Plan overeengekomen, want het is belangrijk als werkgever om

Frans Weterings

Voor Fons was afscheid nemen van medewerkers een zwaar punt, maar niet het grootste dilemma: “Wij hadden nog maar één all-round vakman in dienst, maar bij het uitbesteden kwam ook de functie van een opzichter en een werkvoorbereider

>>

ervoor te zorgen dat de medewerkers die de organisatie moeten verlaten ook een toekomst hebben.”

De Ondernemingsraad van 3B Wonen werd ook intensief betrokken bij het onderzoek en adviseerde aan het einde van het proces positief over de keuze voor - eveneens - MainPlus. Frans: “Er is ook gesproken met de vakbonden. Mits het proces tot tevredenheid van de direct betrokkenen zou verlopen, zagen zij slechts een rol voor zichzelf op de achtergrond weggelegd.”

### **Hebben jullie vaklieden kunnen begeleiden naar een nieuwe werkgever?**

“De vakman die wij in dienst hadden, is geplaatst bij een aannemer waar MainPlus mee gaat werken,” licht Fons toe. “Dit is in het Sociaal Plan ook vastgelegd en hier was ook de vakbond direct bij betrokken. Dit heeft uiteindelijk voor werkgever en werknemer goed gewerkt.”

“Eén van onze medewerkers is in dienst getreden bij een uitvoerende aannemer, de ander bij een installateur,” zegt Frans. “Daarnaast is één van onze voormalige opzichters bij MainPlus in dienst getreden. Betrokkenen zijn zo goed als mogelijk begeleid vanuit 3B Wonen naar hun nieuwe werkgevers.”

### **Wat doet het met vaklieden om over te gaan naar een nieuwe werkgever?**

“Dit is vooral een emotioneel proces. Het moment dat je als directie aankondigt dat het dienstverband mogelijk beëindigd zal gaan worden, levert emoties op,” zegt Frans. “Zeer emotioneel,” beaamt Fons. “Ze werken al jaren bij ons en zijn in die zin ‘part of the family’. Dat laat je niet zo gauw los als werknemer, maar ook niet als werkgever. Vandaar dat een zeer zorgvuldige begeleiding noodzakelijk is.” Bij 3B Wonen leidde de op handen zijnde keuze tot enige onrust in de rest van de organisatie, vertelt Frans. “De primaire vraag bij medewerkers was waar het allemaal voor nodig was. We zijn toch immers financieel gezond? Waarom dan de bestaanszekerheid van medewerkers aantasten? We hebben keer op keer uitgelegd dat ondanks de financieel gezonde situatie van 3B Wonen een nadrukkelijke maatschappelijke focus op de hoogte van bedrijfskosten noodzakelijk is. En naar medewerkers benadrukt dat werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden voor hen binnen grenzen gegarandeerd zouden blijven.”

### **Hoe kijken de vaklieden terug op het proces?**

“Over het algemeen geldt dat medewerkers op enig moment beseffen dat het proces van uitbesteden een voldongen feit is,” zegt Frans. “Dan verandert het aanvankelijke gevoel van bedreiging langzaam in een gevoel van kansen zien. Ik heb dit bij twee van onze drie betrokken medewerkers zien gebeuren.”

Voor zover Fons kan beoordelen kijken zijn voormalige collega's uiteindelijk tevreden terug op het proces. “Voordeel is dat ze bij een aannemer werken die al eerder voor ons werkte en daarbij ook nog voor ons bezit taken uitvoert. In die zin is de band er dus nog wel, ook al is er geen dienstverband meer.” ■



Fons Köster