

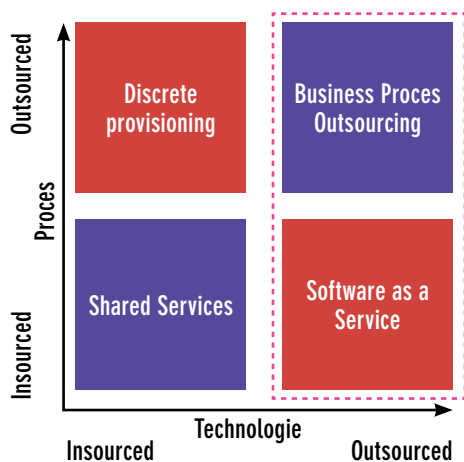
24 Outsourcing

NGA: "Uitschieters kiezen voor hybride HR-sourcing"

De cloud alleen is niet zaligmakend

NIEUWEGEIN – Het wereldwijde economische klimaat blijft onverminderd volatiel. We hebben de uitweg uit de recessie nog niet gevonden; bedrijven melden gemengde resultaten, overheden moeten bezuinigen als gevolg van de financiële stimuleringsplannen en consumenten houden de hand op de knip uit angst voor slechtere tijden.

Binnen de human resources (HR) is het niet langer een kwestie van kiezen tussen kostenbesparingen, het behouden van talent en naleving van wet- en regelgeving – ze zijn alle drie even belangrijk. De vraag is hoe we vakkundig onze dagelijkse uitdagingen het hoofd bieden, zonder de langetermijnstrategie uit het oog te verliezen. Dit vereist een evenwichtige aanpak bij het maken van de juiste keuzes die onze organisaties in staat stellen om kosten te beheersen en tegelijkertijd het binnenhalen van het juiste talent voor de toekomst veiligstellen. Kostenbeheersing staat weer hoog op de agenda en HR-afdelingen kijken hernieuwd naar outsourcing als oplossing om de efficiëntie te verbeteren. Heel vaak zien zij dit als de beste aanpak om kosten te verlagen en langdurig beheersbaar te houden. Maar hoewel dit vanuit kostenperspectief aantrekkelijk klinkt, is outsourcing niet altijd de meest haalbare optie: de omvang van een dergelijk initiatief – het opstellen van de businesscase, het overplaatsen van personeel, de implementatie van nieuwe technologieën die nieuwe processen ondersteunen – en de organisatieverandering maken een snelle beslissing vaak onrealistisch. Het is een gewoonte geworden om outsourcing te benaderen als een alles-of-nietscenario, waar ofwel de gehele HR-afdeling wordt uitbesteed ofwel alles in huis wordt gehouden. Maar dat hoeft niet zo te zijn. Kijkend naar HR-dienstverleningsmodellen, kunnen vier mogelijkheden worden onderscheiden (zie figuur 1).



Figuur 1. Vier mogelijkheden voor outsourcing.

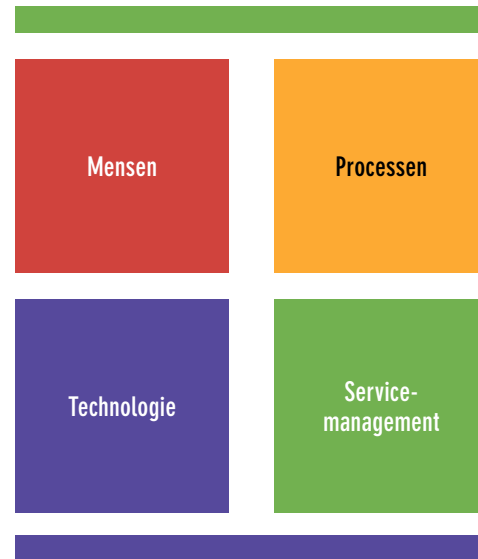
Technologie

De laatste tijd is sprake van een enorme focus op technologie als de oplossing voor alle HR-uitdagingen. De cloud wordt daarbij gezien als de ultieme oplossing, en software

as a service (SaaS) het enige juiste antwoord. Organisaties zijn nog beter voorbereid op de toekomst als ze op basis van een SaaS-oplossing ook alle HR-processen uitbesteden (BPaaS), zo is de belofte. Wie een moderne werkgever wil zijn, moet communiceren via sociale media, systemen in de cloud hebben, en de HR-afdeling uitbesteden, bij voorkeur naar een offshore locatie. Maar de meesten van ons kunnen niet met een schone lei beginnen, alles wat we hebben achterlaten en overschakelen naar een volledig nieuw BPaaS-dienstverleningsmodel in de cloud. We gebruiken een HR-oplossing waarin we jarenlang geïnvesteerd hebben en dat historische gegevens bevat die we dagelijks gebruiken. We beschikken niet over de financiële middelen om nieuwe HR-technologie aan te schaffen met als enige reden om klaar voor de toekomst te zijn. We hebben een solide businesscase nodig als basis voor een verandering. Maar wat te doen als de organisatie nog niet klaar is voor BPaaS? Of dat nooit zal zijn? Betekent dat dat de voordelen van sourcing u zullen ontgaan? Gelukkig niet. Een andere mogelijkheid is de overstap naar een hybride oplossing, die precies aansluit op eenieders specifieke wensen en eisen.

Uitschieters

Een uitschieter wijkt dusdanig af van de rest van de groep, dat deze als niet-representatief beschouwd wordt. Het is een waarde die verwijderd is van de andere waarden in een dataset. Een uitschieter is statistisch onmogelijk en wordt daarom gewoonlijk genegeerd. Veel van de bedrijven waarmee NorthgateArinso (NGA) werkt, zijn uitschieters: in plaats van vast te houden aan het standaardmodel, combineren ze diverse sourcingmogelijkheden tot een model dat precies aansluit bij hun specifieke behoeften. Ze passen in geen enkele standaard, maar definiëren hun eigen unieke oplossing. Op deze manier creëren ze een hybride HR-dienstverleningsmodel dat insourcing, outsourcing, offshoring en onshoring van verschillende aanbieders verbindt met on-premise en cloudoplossingen. De ervaring van NGA leert dat outsourcing nooit een one-size-fits-all-oplossing is en dat iedere klant unieke behoeften heeft. De 'HR Service Wrapper', een bewezen procesmatige aanpak, in combinatie met state-of-the-art-technologie maakt het mogelijk om hybride HR-dienstverleningsmodellen inclusief managed services te creëren, die optimaal passen bij de unieke behoeften van onze klanten. Dankzij deze methodologie kan een hybride oplossing worden neergezet waarmee klanten kunnen voortbouwen op hun gedane investeringen, terwijl ze tegelijkertijd kunnen profiteren van schaalvoordelen en gebruikmaken van clouddiensten waar dat zinvol is.



Figuur 2. De basis van het hybride model.

Vier assen

Met een hybride sourcingsmodel kunnen voordelen van outsourcing zoals flexibiliteit, optimale inzet, service levels, snelle invoering, tools en kennis van zaken worden benut, zonder voorafgaande grote investeringen in tijd en geld. Eerdere investeringen kunnen ingebracht worden in de uiteindelijke oplossing. En omdat zodoende de investering kleiner is, wordt de return on investment sneller bereikt met een lager risico. Hybride modellen zijn er in vele soorten en maten, maar ze hebben wel dezelfde basis: er moeten keuzes gemaakt worden over de assen mensen, processen, technologie en servicemanagement (zie figuur 2). Op basis daarvan kan een individueel model worden samengesteld. De vraag die overblijft is: wat is het perfecte model op het gebied van insourcen versus uitbesteden, onshore versus offshore, on-premise versus cloud en geheel of gedeeltelijk beheerd? Er zijn twee sleutels die leiden tot een succesvol hybride model: het vinden van de juiste balans en het vinden van de juiste partner. NGA onderzoekt de huidige situatie om de optimale situatie te bepalen op het gebied van mensen, processen, servicemanagement en technologie aan de ene kant en in-house of uitbesteed aan de andere kant van het spectrum. Dat kan betekenen dat de klant een hierboven getypeerde HR-uitschieter wordt, die een beroep kan doen op een oplossing die precies past bij de organisatie en niet bij de wensen en eisen van de concurrent.

ANITA LETTINK is Managing Director van NorthgateArinso Nederland.



Durven dromen

De IT-wereld is zeer strak georkestreerd met gedetailleerde contracten: SLA, KPI's, bonus-malusregelingen, enzovoorts. Dat geeft alle partijen optimale zekerheid. Denken we. Met deze orkestratie zijn we nu doorgeschoten. Ook in de outsourcingwereld hebben we daar last van. Gaat de uitbesteding minder goed of slecht, dan wordt er vaak op het scherpst van de snede over onderhandeld en keihard op de ander gespeeld. Niemand vindt dit leuk natuurlijk. Maar ja, we moeten onze targets halen: meer omzet en minder kosten. En als dat binnen een uitbestedingsdeal onder druk komt, dan heeft die hele orkestratie eromheen kennelijk ook niet geholpen. Betekent dit nu dat 'outsourcing' opeens niet meer werkt? Nee, absoluut niet. Maar wat moet er dan gebeuren?

Dienstverlening

Eigenlijk is het heel simpel. Het gaat naar mijn overtuiging bij uitbesteding in de kern over regie en servicemanagement, dus over mensen en relaties. De waarde van uitbesteding zit in een fundamenteel verbeterde dienstverlening. Dat noemen we 'van dichtbij meemaken'. Een relatie opbouwen en de echte waarde van uitbesteding duidelijk maken kost tijd. Toon als leverancier werkelijk interesse. Zoek uit 'what makes the customer tick' zoals Marco Witteveen van NIBC het zo mooi zegt. Dat brengt met zich mee dat je je klanten in zware tijden helpt, ook al past dat niet in je budget of target. Cegeka streeft hier voortdurend naar en het lukt ons vaak ook, doordat we de flexibiliteit en slagkracht van een middelgrote partij combineren met de professionaliteit en financiële slagkracht van een grote partner. Wij willen uitkomen bij klanten die bij ons passen en waar wij bij passen. Dit jaar hebben we het geluk gehad met klanten samen te werken die durven te vernieuwen. Dat valt niet altijd mee, zeker in deze tijd. Maar het is machtig mooi! Durf te dromen, zoals Rene Frijters van de nieuwe bank Knab heeft bewezen.

ZANDER COLAERS is directeur Operations Cegeka Outsourcing.