

Allen voor één: co-sourcing als alternatief voor outsourcing

Organisaties besteden al sinds jaar en dag ICT-zaken uit. Van verschillende soorten dienstverlening tot complete projecten – ze komen allemaal regelmatig bij zogenaamde outsourcing-partijen te liggen. Maar steeds meer organisaties hebben behoefte aan meer regie over hun IT. Co-sourcing kan dan een goed alternatief zijn.

Hoewel de wereld steeds verder digitaliseert, voert lang niet iedere organisatie al zijn ICT-taken zelf uit. Bijvoorbeeld omdat de organisatie hele andere kernactiviteiten heeft of door de krapte op de ICT-arbeidsmarkt, waardoor de juiste expertise schaars is. Outsourcing kan dan een uitkomst zijn. Een derde partij neemt het project of de dienst uit handen en zorgt dat deze volgens de wensen en eisen van de uitbesteder wordt uitgevoerd.

Maar outsourcing komt met diverse nadelen. Een project wordt vaak uitgevoerd aan de hand van SLA's en diverse outsourcing-partijen leveren alleen wat er is afgesproken. Een stap verder gaan om zaken nóg beter te laten verlopen, dat doen ze lang niet allemaal. Deels omdat ze dat niet hoeven – dat

is immers niet afgesproken – en deels omdat de mensen die eraan werken, geen binding hebben met de uitbestedende partij. Zij werken voor de outsourcing-partij, op hun kantoor, binnen hun team.

Het grootste nadeel is echter dat de uitbestedende partij weinig regie houdt over het project. Natuurlijk, zij bepalen de eisen waar het project aan moet voldoen en binnen welke tijd en welk budget het moet worden opgeleverd. Maar de outsourcing-partij maakt verder alle beslissingen; van het ontwerp tot de gebruikte diensten en programmeertalen. Dat terwijl steeds meer organisaties juist behoefte hebben aan meer regie. Soms omdat dit door wet- en regelgeving verplicht wordt of omdat ze meer zelf willen bepalen. Co-sourcing kan dan een uitkomst zijn.

Wat is co-sourcing?

Co-sourcing is een samenwerkingsmodel waarin organisaties nauw samenwerken met externe partners, waarbij de grenzen tussen interne en externe teams vervagen. Dit is

bijvoorbeeld het geval bij ProRail, vertelt Paul van Asten, ICT Manager bij het bedrijf. Waar zij voorheen werkten met een divers landschap van leveranciers en vanuit een regierol, hebben ze nu een samenwerkingsverband met vier strategische partners opgezet, die onder andere samenwerken in een 'architectuurboard'. Van Asten licht toe: "Alle vijf de partijen – ProRail plus de vier nieuwe partners – laten de architecten bepalen waar een nieuw stuk werk het best kan landen. We halen de commerciële aspecten eruit en brengen de samenwerkingsaspecten erin." Het resultaat: partners zoeken onderling samenwerking op en komen zelfs met gezamenlijke aanbiedingen.

Anders dan bij traditionele outsourcing waar processen volledig worden uitbesteed werken bij co-sourcing interne medewerkers en externen samen in gemengde teams. Hoe dat precies werkt, kan flink verschillen. Partners kunnen samen aan specifieke projecten of transformaties werken, waarbij ze externe kennis inzetten, maar er zijn ook opties waarbij teams of hele IT-afdelingen met elkaar geïntegreerd worden. "In die variant meng



je ook de managementsystemen. Dat betekent dat een manager van de klant mensen van ons kan managen, maar ook andersom", zegt Rob Bravenboer, Managing Director bij IT-leverancier Kyndryl. "Dat vraagt ook wel een behoorlijke integratie en regelmatige afstemming, en dat gaat zo ver als het bepalen van beoordelingen en salarisverhogingen."

Nog weer een andere optie is om co-sourcing te gebruiken voor het opbouwen van eigen capabilities, waar ze bij IT-consultancybedrijf Yaworks ervaring mee hebben, vertelt CTO Maarten Vervoorn. De gedachte is hierbij dat mensen van Yaworks vast aan het project beginnen, terwijl de uitbestedende partij naar eigen talent zoekt. Als dat wordt gevonden, wordt de capaciteit van Yaworks afgeschaald, terwijl die van de uitbestedende partij toeneemt. "Wij kunnen snel die capability opbouwen, zorgen dat het target operating model staat, zodat de klant de tijd heeft om personeel aan te nemen", verklaart Vervoorn.

Bij een meer geavanceerde vorm van co-sourcing wordt een heel ecosysteem van partners gemanaged, iets waar Kyndryl al ervaring mee heeft. In zo'n model zorgt één partij voor de

totale integratie en is verantwoordelijk voor de performance en kwaliteit. "We leveren het totale product, de totale services, maar zorgen ook dat die klant een one touchpoint heeft. Wij pakken de totale integratie op en zorgen dat de performance is zoals afgesproken, maar ook dat het product is zoals afgesproken."

Flexibeler, meer expertise en kennisuitwisseling

Deze manier van werken zorgt voor diverse voordelen, zowel voor de uitbestedende partij als voor de serviceprovider. "We kunnen veel beter flexibel schalen, ook met verschillende kennisgebieden die je nodig hebt", zegt Vervoorn bijvoorbeeld. Serviceproviders hebben immers een uitgebreid personeelsbestand met veel expertise. Dat biedt veel meer flexibiliteit voor de uitbestedende partij.

'EN JE ZIET VEEL MEER FOCUS OP KWALITEIT IN PLAATS VAN DE KOSTEN'

Er wordt immers in een gezamenlijk team aan een doelstelling gewerkt, in plaats van dat er bij wijze van spreken tickets worden afgewerkt. Bij ProRail

is bovendien sprake van langdurige relaties, merkt Van Asten op. "Als je weet dat de intentie bestaat om nog 8, 9 jaar door te gaan, dan wil je het probleem oplossen en beter worden, in plaats van dat je in een 'winst-verlies'- of 'schuldvraag'-discussie terecht komt."

Co-sourcing biedt verder toegang tot internationaal talent. Zo is Kyndryl internationaal actief, wat betekent dat ze ook toegang hebben tot talent in het buitenland. Belangrijk, want zoals gezegd is het talent in Nederland schaars.

Co-sourcing is niet voor iedereen

De werkwijze vraagt echter wel wat van een organisatie. Zo is er een zekere volwassenheid nodig bij de uitbestedende partij. In het verleden werd bij een mislukt project gemakkelijk naar de outsourcing-partij gewezen, merkt Bravenboer. Zij zijn immers verantwoordelijk voor het goed uitvoeren van het project. Maar bij co-sourcing is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waardoor dat niet meer werkt.

Co-sourcing vraagt dan ook om een fundamentele cultuurverandering, stelt Van Asten. "Het vraagt echt wel een andere manier van samenwerken. Wij komen uit het regiemodel en we stappen nu naar een echt samenwerkingsmodel, en dat doen we best

in stapjes." Volgens hem ligt de grootste uitdaging wat dit betreft bij management en voormalige regisseurs. "De techneuten vinden dat fantastisch, die willen gewoon met slimme leuke jongens en meiden aan mooie opdrachten werken. De grootste weerstand zitten bij de managers, daar zit veel meer de beperking om die vrijheid op te geven."

Maar ook voor de serviceproviders is een zekere cultuurverandering nodig. Dergelijke partijen kijken van oudsher snel naar de commerciële kant: wat kunnen we verkopen? Maar bij co-sourcing moet de inhoud voorop staan, zegt Vervoorn. "De lead die bij de klant zit is van de inhoud. Die bepaalt hoe we dit besturen, wat goed is voor de klant. Hou het puur en zuiver bij de inhoud."

Serviceproviders kunnen bovendien met zekere valkuilen te maken krijgen. Denk bijvoorbeeld aan een slechte balans tussen klantintegratie en de eigen identiteit. Bravenboer: "Als mensen zich helemaal vereenzelvigen met de klant, dan heb je een perfecte klantmedewerker, maar niet automatisch meer een medewerker van jouw organisatie." Met andere woorden: de binding met het eigen bedrijf verdwijnt.

Wordt er in een ecosysteem samengewerkt, dan kan er ook een zeker concurrentiegevoel ontstaan tussen de verschillende partijen, wat voor niemand

voordelig is. Vervoorn adviseert: "Zie andere partijen niet als concurrenten, maar als partners."

Start met een visie

Organisaties die met co-sourcing aan de slag willen, doen er volgens de experts goed aan om te beginnen met een visie op partnerschap. "Practice what you preach", zegt Van Asten.

'ALS JE ZEGT DAT JE
VOORBEELDGEDRAG
WILT GEVEN, LAAT HET
DAN OOK ZIEN. DRAAG
ECHT AUTONOMIE
VOOR EEN STUK
OVER, EN DEEL DEZE.
EN DAARBIJ HOORT
OOK: ALS JE EEN FOUT
MAAKT, WEES OPEN EN
GA HET GESPREK AAN'