

It-regie gaat nieuwe fase in

Uitbesteding van regie is

door Frank de Vries &
Roel de Graaf

Het is in tal van bedrijfssectoren breed geaccepteerd om it uit te besteden. Dit heeft geleid tot verdere professionalisering van de regievoering over resultaatgerichte it-dienstverlening. Inmiddels is regievoering zélf een specialisme geworden. Diverse organisaties onderkennen dit en hebben hun regiefunctie uitbesteed. Of zijn bezig dit te doen.

Toen vanaf circa 1999 de economie terugliep, zagen veel overheidsinstellingen en bedrijven zich ertoe gedwongen om kostenreducties door te voeren. Voor de it-organisatie betekende dit dat er een sterk accent werd gelegd op standaardisering en consolidatie van de ict-infrastructuur en op rationalisering van het applicatielandschap. Tegelijkertijd werd ook de it-besturing in meer of mindere mate gecentraliseerd. Om de kosten omlaag te brengen, werd ict-dienstverlening vaak uitbesteed. In de regel ging het daarbij om grootschalige projecten. De partijen namen na een project het

resultaatgerichte beheer van de dienstverlening over, waarbij schaalvoordelen in het beheer een belangrijke driver waren.

PROFESSIONELERE VRAAGSTURING

Met de toenemende populariteit van uitbesteding, centralisatie en standaardisering nam ook de kritiek van eindgebruikers toe. Klant en uitbestedingsleverancier bleken vaak niet in staat om vraag en aanbod zo op elkaar af te stemmen dat de it ook daadwerkelijk de ondersteuning bood die de eindgebruiker verwachtte. Bovendien werden de verwachte kostenbesparingen

in de praktijk vaak niet (volledig) gerealiseerd. Organisaties gingen inzien dat uitbesteding méér is dan afstoting van ict-activiteiten om kosten te besparen. Er moet een duidelijke visie op uitbesteding zijn. Er moet een heldere strategie zijn. En er moet een interne regiefunctie worden ingericht die zorgt voor een goede match van het it-aanbod met de eisen vanuit de eigen organisatie. Met andere woorden: de vraagsturing moest professioneler – helemaal toen vanaf 2005 de economie aantrok en er weer meer investeringsruimte beschikbaar kwam bij bedrijven. De regieorganisatie



de nieuwste trend

kreeg daarom meer taken dan alleen de inkoop van ict-diensten en werd volwassen. Het belangrijkste – en veruit moeilijkste – was en is om de eisen en wensen vanuit de organisatie te vertalen en om ze in lijn te brengen met de mogelijkheden die de commerciële leverancier kan bieden binnen de afgesproken dienstverlening en financiële kaders.

Behalve op de aansturing van de interne en externe leveranciers moet de regiefunctie zich tegenwoordig dus richten op de professionalisering van de vraagsturing vanuit de business (divisies en staven). Vraagsturing betekent: definiëren, afstemmen, bundelen en beslissingen nemen over de gecombineerde vraag van de bedrijfsomgeving voordat die wordt uitgezet bij de interne en/of externe leverancier. De interne regiefunctie managet en bestuurt leveranciers op zowel beleidsmatig als uitvoerend niveau, maar ondersteunt tegenwoordig dus ook de business bij het specificeren en prioriteren van de klantvraag. Ook wordt deze klantvraag vertaald naar servicebehoeften en is de regiefunctie er (mede)verantwoordelijk voor dat de aangeboden ict-diensten worden verbeterd. Hierbij vindt een vertaling plaats naar de wenselijke serviceportfolio en het uiteindelijke ict-aanbod.

DUBBELE REGIEKOSTEN BIJ OFFSHORE-UITBESTEDING

De ontwikkeling naar meer volwassenheid kreeg een extra impuls door de sterke internationalisering van uitbesteding. Het is wezenlijk anders om de regie te voeren over een uitbesteding met een leverancier die in Nederland is gevestigd dan over een uitbesteding met een partij in India, Zuid-Afrika of Oost-

Europa. Bij uitbesteding aan een lokale partner bedragen de regiekosten tussen de 5 en 7%; bij offshore-uitbesteding zijn deze kosten in de regel twee keer zo hoog. De hogere kosten hangen samen met de extra activiteiten die nodig zijn om de risico's van offshoring te verkleinen. Deze risico's houden verband met zaken als taal- en cultuurverschillen, beveiliging, afstand en tijdsverschillen, fiscaliteit, intellectueel eigendom en andere juridische aspecten (zoals privacy en arbeidsrecht). Die risico's moeten uiteraard worden afgedekt. Het is de vraag of een regieorganisatie zonder ervaring met offshoring dat voor elkaar kan krijgen.

NAAR EEN MODEL VAN CO-SOURCING?

Bij de hierboven beschreven heroriëntatie op de interne regieorganisatie – de intermediaire organisatie tussen vraag en aanbod – is op dit moment een interessante trend te zien. Bedrijven en instellingen oriënteren zich op mogelijkheden om ook de interne regieorganisatie zelf uit te besteden aan een externe partner. Gebrek aan professioneel opdrachtgeverschap, (tijds)druk om te veranderen en gebrek aan competenties waren de afgelopen twaalf maanden de directe aanleiding voor drie overheidsinstellingen om de professionalisering en de dagelijkse uitvoering van de regie uit te besteden in een model van co-sourcing. De doelstelling daarbij is om samen met de externe partij een regieorganisatie op te zetten – ook wel 'demand-supplyorganisatie' (dso) genoemd, ofwel vraag-aanbodorganisatie – die na enige tijd voldoende kennis en expertise bezit om de regie zonder de externe partij uit te voeren. De verantwoordelijkheid

wordt voor een bepaalde, vooraf afgesproken periode overgedragen. Daarbij zorgt de externe partij op basis van resultaatverplichting voor de inrichting, bemensing en begeleiding van de eigen regieorganisatie. Een randvoorwaarde bij het co-sourcingmodel is dat de organisatie waaraan de regievoering wordt uitbesteed niet zelf actief operationele ict-dienstverlening levert – of wenst te leveren – aan klantorganisatie(s). Gebeurt dat wel, dan is de onafhankelijkheid van deze externe partij in het geding. Voor de vorming van een professionele regieorganisatie is scheiding van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap een strikte voorwaarde.

DE BUSINESSVALUE VAN IT

Met een effectieve regieorganisatie kan een it-organisatie zich meer gaan richten op de toegevoegde waarde van it voor de business. Dat past in de trend dat organisaties steeds kritischer kijken naar het concrete rendement van it. Dit is een logische ontwikkeling nu it een steeds groter aandeel heeft in de operationele uitgaven. It fungeert niet alleen meer als ondersteuning van de bedrijfsprocessen maar wordt steeds meer een van de productiefactoren en integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Dit alles speelt zich af in een omgeving waarin de businessdynamiek toeneemt en waarin aanpassingsvermogen en flexibiliteit (agility) van de bedrijfsvoering cruciale elementen zijn geworden. It-organisaties moeten daarom steeds sneller, effectiever en flexibeler inspelen op kansen uit de bedrijfsomgeving. Professionele regievoering is hierbij een voorwaarde sine qua non. ■

Frank de Vries en Roel de Graaf werken bij Quint Wellington Redwood.

OUTSOURCING VAN DE REGIEFUNCTIE: CONCRETE VOORDELEN VAN HET CO-SOURCINGMODEL

- De uitbestedende organisatie kan vanaf dag één beginnen met een vollwassener regieorganisatie en hoeft niet te wachten tot er intern voldoende expertise is opgebouwd.
- De kennis over en kunde in regievoering worden uiteindelijk geborgd bij het eigen personeel.
- Er is geen verstoring bij de overdracht van uitvoeringsverantwoordelijkheid van de externe partij terug naar de eigen organisatie. De medewerkers, processen, procedures en aansturing van de ict-dienstverlening zijn immers al nauw verbonden met de dagelijkse interne operaties. Kortom: business as usual.