

## DE VOORDELEN VAN EEN MODEL VAN CO-SOURCING

# Professionalisering klant wenselijk voor goede regievoering ICT

Roelof Douwstra en Frank de Vries

In 2007 dient zich een groot aantal hercontracteringen aan van ICT-uitbestedingen. Daarbij dringt zich dan de vraag op of deze uitbestedingen wel zo succesvol zijn geweest. Men is ontevreden over veel huidige ICT-uitbestedingen, maar ligt dit nu werkelijk alleen aan die interne en/of externe ICT-leveranciers? Het aansturen van dergelijke uitbestedingsrelaties is een vak apart en het blijkt dat klantorganisaties de nodige steken hebben laten vallen. Veel organisaties zijn er met pijn en moeite in geslaagd een interne regieorganisatie in te richten om de interne en externe leveranciers professioneel te kunnen aansturen. De regieorganisatie als intermediair tussen vragers en aanbieders van ICT-diensten komt in 2007 weer hoog op de agenda. Ditmaal om tevens de klant verder te professionaliseren.

De periode 2000-2005 kenmerkte zich door slechte economische omstandigheden. Bedrijven en overheid richtten zich sterk op kostenreductie, met consolidatie en standaardisatie van de ICT-infrastructuur als belangrijke aandachtspunten, met name in grote organisaties. Om deze grootschalige IT-projecten te laten slagen, werden vaak gespecialiseerde partners ingeschakeld waar het uiteindelijke beheer ook terecht kwam. Uitbesteding werd dan ook steeds populairder. Veel bedrijven gingen over tot het invoeren en invullen van een interne regieorganisatie die zich met name richtte op het aansturen van de externe en – soms – interne leveranciers. Deze intermediaire organisatie ondersteunt bedrijfs- en ICT-management door intelligente inkoop en bewaakt de levering van ICT-diensten en -producten. Na daadwerkelijke uitbesteding bewaakt de regieorganisatie de operationele levering van diensten op basis van dienstenrapportages, aangevuld met periodieke

audits. Voorbeelden van regieorganisaties zijn: de DICTU van het Ministerie van Defensie (door wiens successen onder andere uiteindelijk een uitbesteding werd afgewenteld), de regieorganisatie bij het Ministerie van VROM en de transnationale vendor management organisatie bij ABN AMRO Bank.

In veel uitbestedingsrelaties nam de tevredenheid van de gebruikers desondanks vaak af en werden beoogde kostenreducties onvoldoende gerealiseerd. Ondanks de professionele aansturing door een regieorganisatie lukte het vaak niet de vraag van divisies en staven strak te managen richting interne en externe ICT-leveranciers. Door de wildgroei aan uiteenlopende behoeftes uit de bedrijfsomgeving bleek de gerealiseerde standaardisatie van producten en diensten onmogelijk te handhaven. Terwijl deze standaardisatie in veel gevallen het fundament onder de beoogde besparing was.

Roelof Douwstra is partner bij Quint Wellington Redwood; een wereldwijd, onafhankelijk managementadviesbureau, gespecialiseerd in IT-gerelateerde organisatorische uitdagingen.  
[r.douwstra@quintgroup.com](mailto:r.douwstra@quintgroup.com)

Frank de Vries MBA is partner bij Quint Wellington Redwood.  
[f.de.vries@quintgroup.com](mailto:f.de.vries@quintgroup.com)

### Focus regievoering op vraagzijde

Sinds eind 2005 zijn de economische omstandigheden echter behoorlijk verbeterd. Recent onderzoek wijst uit dat kostenreductie nog steeds de belangrijkste reden is om delen van de ICT-activiteiten binnen een bedrijf door een externe

## Bij veel organisaties is er aan de vraagzijde een zwakke schakel: gebrek aan professioneel opdrachtgeverschap

leverancier te laten verzorgen. De focus van uitbesteding verbreedt zich echter steeds meer naar applicatieontwikkeling en -beheer. Vandaag de dag moet de aanbodzijde daarnaast helpen bij het innoveren en flexibeler maken van de bedrijfsvoering. Om nieuwe wildgroei te voorkomen en de leverancier blijvend eenduidig aan te sturen, klinkt steeds vaker de wens om de ICT-vraagsturing verder te professionaliseren.

#### Inrichting regieorganisatie

De inrichting van een regieorganisatie brengt niet noodzakelijkerwijs de inrichting van een nieuwe divisie, staforganisatie of afdeling met zich mee. Het bepalen van de juiste inrichting van de regiefunctie is afhankelijk van een aantal omgevings- en situatiegebonden contingentiefactoren: de klantorganisatie en de impact van de externe dynamiek op haar bedrijfsvoering, het besturingsmodel van de bedrijfs- en ICT-organisatie, de taakstelling van de regiefunctie, de dienstverlenings- en de contractenportefeuille. De combinatie van deze factoren bepaalt welke organisatievorm het meest geschikt is voor de regiefunctie. De processen van de regiefunctie kunnen op verschillende manieren in een organisatie worden belegd:

- *De verborgen regiefunctie:* de processen kunnen worden ingericht of verbeterd in de bestaande organisatie.
- *De regieorganisatie+:* er kan een aparte organisatie worden ingericht waarin alle strategische, tactische en operationele processen met betrekking tot informatievoorziening worden gebundeld en uitgevoerd.
- *De hybride regieorganisatie:* er wordt een mengvorm gekozen voor de strategische, tactische en de operationele procesinrichting in de deels bestaande en deels nieuwe organisatie.

De interne regieorganisatie dient zich dus zowel te richten op aansturing van de interne en externe leveranciers als op de professionalisering van de vraagsturing vanuit de bedrijfsorganisatie (divisies en staven). Vraagsturing betekent definiëring, afstemming, bundeling en beslissingen nemen over de gecombineerde vraag van de bedrijfsomgeving, voordat deze wordt uitgezet bij de interne en/of externe leverancier. Naast het managen en besturen van leveranciers op zowel beleidsmatig als uitvoerend niveau ondersteunt de interne regieorganisatie tegenwoordig de bedrijfsorganisaties dus bij de specificatie en prioritering van klantbehoeften. De interne regieorganisatie vertaalt deze naar dienstbehoeften en is verantwoordelijk voor de evolutie van de aangeboden ICT-diensten. Er vindt een vertaling plaats naar het wenselijke serviceportfolio en het uiteindelijke ICT-aanbod: een volgend volwassenheidsniveau in de regievoering over vraag en aanbod van ICT-dienstverlening.

### Gebrek aan professioneel opdrachtgeverschap

Bij veel organisaties is er aan de vraagzijde juist een zwakke schakel: gebrek aan professioneel opdrachtgeverschap. Dit gebrek is de onkunde van klantorganisaties om hun vraag zo te specificeren en te prioriteren dat deze, via de interne regieorganisatie, eenduidig kan worden belegd bij een interne of externe leverancier. Vraagsturing, productinnovatie en het doorvoeren van veranderde wet- en regelgeving (bijvoorbeeld actieprogramma 'De Andere Overheid', Wet Walvis) zijn nu eenmaal andere thema's dan het doorvoeren van een kostenreductie. Gecombineerd met het grote aantal verwachte heraanbestedingen in 2007 zijn dit directe aanleidingen om de verantwoordelijkheden en competenties van de interne regieorganisatie opnieuw te bezien.

Bij deze heroriëntatie van de interne regieorganisatie is er in Nederland momenteel sprake van een interessante trend. Organisaties en overheidsinstellingen ruiken aan de mogelijkheid om tevens de interne regieorganisatie uit te besteden aan een externe partner. De blootgelegde zwakke schakel, de tijdsdruk om te veranderen en het gebrek aan competenties zijn bijvoorbeeld de directe aanleiding geweest voor twee Zelfstandige Bestuursorga-

nen (ZBO's) om medio 2006 een tweetal Europese aanbestedingen te starten voor de professionalisering en *operationele uitvoering* van de intermediaire regievoering, zowel de vraag- als de aanbodzijde. Wel met de doelstelling om dit op termijn uiteindelijk zelf te kunnen.

### Co-sourcing

Om dit te realiseren heeft men gekozen voor een model van co-sourcing, waarbij de interne regieorganisatie resultaatgericht wordt uitbesteed aan een externe organisatie, terwijl de bemensing deels uit intern personeel bestaat. Als doel is gedefinieerd dat de geprofessionaliseerde en ingerichte regieorganisatie na verloop van tijd weer wordt teruggeleverd aan de uitbestedende organisatie.

Co-sourcing heeft een aantal voordelen voor de uitbestedende organisatie:

- De afhankelijkheid van externe partijen wordt geminimaliseerd. Kennis en kunde over regievoering worden uiteindelijk geborgd bij het eigen personeel.
- De regieorganisatie wordt per direct ingevuld met medewerking van interne medewerkers. Hierdoor kan de uitbestedende organisatie de grote vraagstukken en veranderingen per direct adresseren en kan ze de komende jaren veranderingen doorvoeren met behulp van externe kennis, kunde en ervaring van de co-sourcer. Er wordt dus snel merkbaar resultaat gehaald.
- De nieuwe werkwijze (vraagarticulatie) stelt nieuwe eisen aan divisies en interne/externe leveranciers. De praktische, concrete bemensing van de regieorganisatie leidt ertoe dat de gewenste verandering ook daadwerkelijk zal plaatsvinden in plaats van dat beleidsplannen, programma's en besturingsmodellen slechts beleidsmatig worden ingevuld. De bovengenoemde ZBO's hebben daarom bewust gekozen voor de 'doevariant'. Vanzelfsprekend staat de toetsing/vormgeving van het besturingsmodel wel op de agenda: als middel en niet als doel.

### Randvoorwaarde

Randvoorwaarde bij co-sourcing is dat de organisatie waaraan de regievoering wordt uitbesteed niet zelf actief operationele ICT-dienstverlening levert – of wenst te leveren – aan de klantorganisatie(s).

Dit om de onafhankelijkheid en professionaliteit niet in de waagschaal te leggen; een scheiding dus van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.

### Tot slot

Veel organisaties en overheidsinstellingen hebben de afgelopen jaren – soms door schade en schande – geleerd hoe commerciële uitbestedingsrelaties te besturen, de aanbodzijde. De ingerichte regieor-

## Randvoorwaarde bij co-sourcing van de regieorganisatie is een scheiding van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

ganisaties dienen zich de komende tijd veel meer te richten op de vraagzijde van ICT-dienstverlening om ook daadwerkelijk succesvol te blijven. Regievoering over vraagsturing en adressering van innovatie door marktdynamiek of veranderende wet- en regelgeving zijn nu eenmaal andere thema's dan het aansturen van commerciële leveranciers vanuit een uitbestedingscontract gericht op kostenreductie. Gecombineerd met het grote aantal verwachte heraanbestedingen in 2007 zijn dit directe aanleidingen om de verantwoordelijkheden en competenties van de regieorganisatie opnieuw te bezien. Een model van co-sourcing biedt hierbij een mogelijk vliegwiel.

Dit artikel is eerder gepubliceerd in de *Automatisering Gids*.