

Sourcing-regie wordt kernactiviteit

Het bestaansrecht van de interne IT-organisatie

Regie in de ICT-keten

Een aantal jaren geleden maakten de eerste organisaties de balans op: had outsourcing de gewenste resultaten opgeleverd? Velen moesten constateren dat de doelstellingen van uitbesteding niet gerealiseerd waren. Het besef dat structureel aandacht besteed moest worden aan het besturen van de deal nam toe. Samen met een aantal grote Nederlandse organisaties lanceerde Quint in 2001 het SBF-concept (Smart Buyer Functie) ¹. De SBF is een best-practices-model voor het inrichten van een regiefunctie (Smart Buyer Functie) voor de besturing van outsourcing-relaties. In de afgelopen jaren heeft een groot aantal organisaties een dergelijke regiefunctie ingericht. Een aantal ontwikkelingen en ervaringen heeft ertoe geleid dat het SBF concept is doorontwikkeld en nu de naam Sourcing Governance Framework heeft, of kort SGF. In de eerste plaats blijkt in de praktijk dat een eenzijdige focus op de besturing van leveranciers onvoldoende is. Het demand management naar de interne klant blijkt kritiek en moet meer aandacht krijgen. In de tweede plaats gaan steeds meer organisaties ertoe over om óók interne leveranciers vanuit een regiefunctie aan te sturen. Daarmee krijgt de regiefunctie meer het karakter van een algemeen besturend orgaan voor (IT-)dienstverlening. De 'inkoop' connotatie van SBF doet daaraan geen recht. Het Sourcing Governance Framework (SGF) bundelt best practices op het vlak van processen, competenties en KPI's. Het kan gebruikt worden om een regiefunctie in te richten.

Deze white paper legt uit waarom regie noodzakelijk is (bij outsourcing en bij een Shared-Services-model), hoe het in de praktijk ingericht wordt en wat het oplevert. Centraal staan de best practices (op het vlak van processen, competenties en Kritische Prestatie Indicatoren of KPI's) die inmiddels beschikbaar zijn op het gebied van regie. Die best practices zijn door Quint, op basis van vijf jaar ervaring met het inrichten van regiefuncties en jaarlijks onderzoek van het Quint Research Center, gebundeld in het Sourcing Governance Framework (SGF). Het ontsluit de leerervaringen van een groot aantal organisaties binnen de Benelux. Ook willen we een blik op de toekomst van regie werpen.

Regie staat centraal in moderne organisatievormen

Organisatievormen zijn altijd aan verandering onderhevig. Sinds het midden van de vorige eeuw waren grote, verticaal geïntegreerde ondernemingen dominant. Die dominantie was gebaseerd op technologische vooruitgang, schaalvoordelen en concurrentie op kosten. In de jaren '80 werden flexibiliteit en innovatie belangrijker en wonnen nieuwe, flexibeler organisatievormen terrein. Er ontstaan netwerken van horizontaal gespecialiseerde organisaties en de waardeketen desintegreert (Best, 1990)². Als een steeds groter deel van de waardeketen zich buiten de organisatie bevindt, wordt de inkoopfunctie belangrijker. De meeste productiebedrijven spenderen gemiddeld 60 cent van iedere dollar aan omzet in goederen en diensten (van Weele, 1995)³. Hoe meer er wordt uitbesteed, hoe hoger dat percentage komt te liggen. Verstandig inkopen kan een groot effect op het bedrijfsresultaat hebben. William Marx, AT&T's vice president voor telecommunicatie: "Inkoop vormt veruit de grootste activiteit binnen AT&T. Niets wat we doen is belangrijker." Het voldoen aan klantvraag door het maximaal gebruik maken van de kracht van een netwerk van leveranciers én het werkelijk kunnen besturen van wat er in de waardeketen buiten de eigen organisatie gebeurt wordt een bron van concurrentievoordeel.

IT Outsourcing versus Shared Services

In veel industrieën, zoals de auto-industrie, is al jaren lang sprake van een gedesintegreerde waardeketen, waarin de inkoopfunctie een belangrijke regisserende rol speelt. Wat kan de wereld van IT, waarin nu al meer dan 80% van de organisaties heeft uitbesteed - leren van de principes en ervaringen die zijn opgedaan in andere sectoren? Veel, want IT outsourcing is in principe niets meer dan een complexe vorm van inkoop. De verwachting is dat de IT outsourcing trend doorzet. Onderzoek van het Quint Research Center⁴ toont aan dat veel IT directeurs van mening zijn dat het voor interne IT-organisaties op de lange termijn onmogelijk wordt om tegen marktconforme prijzen te leveren en uitbesteding dus onvermijdelijk is. Op de lange termijn is het bestaansrecht van de interne IT-organisatie derhalve beperkt tot het voeren van regie over een best-of-class netwerk van leveranciers. Combinatie van best practices op het gebied van algemene inkoop – IT hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden - met kennis van de specifieke kenmerken van IT-diensten, IT-organisaties en de markt voor IT-diensten geeft een stevige basis voor het invullen van de regierol.

Victor Fung over de groei van Li & Fung (bron: HBR, 1998)

Li & Fung begon als broker tussen westerse kopers en Aziatische producenten in retail, zoals kleding en speelgoed, en ontwikkelde zich tot innovatieve, flexibele supply chain manager. Succes is gebaseerd op het kunnen besturen van wat er in de waardeketen buiten de grenzen van de eigen organisatie gebeurt.

1) "In the first stage we knew the regional markets and could thus assemble product packages containing the best components. That had some value in it – not great, but some".

2) "In the second stage, we took the sourcing agent strategy one step further and became manager and deliverer of production programs. Clients don't say: this is what I want, get it for me. They say: this is what we're thinking of in terms of style. Can you propose products and production programs?"

3) "Managing dispersed production was the next level. It forced us to get smart about logistics but also about dissecting the Value Chain. We optimize every step – and we do it globally. This trend is certainly true for the auto industry, but is becoming reality in retail as well."

De noodzaak tot regie ontstaat niet alleen bij outsourcing, maar óók wanneer vraag en aanbod van elkaar gescheiden worden binnen de grenzen van de organisatie (shared services). In traditionele organisatiemodellen beschikten de divisies van een organisatie vaak over eigen ondersteunende diensten op het vlak van HR, Financiën en IT. Vraag en aanbod zijn geïntegreerd binnen de divisie en de ondersteunende diensten vallen onder directe aansturing van het divisie management. In moderne organisatiemodellen is vaak sprake van shared services, een organisatie model waarin vraag en aanbod van diensten organisatorisch van elkaar gescheiden worden. De ondersteunende diensten worden divisieoverstijgend geconcentreerd en de divisies raken de directe sturing op de ondersteunende diensten kwijt. Er ontstaan interne klant-leverancier-verhoudingen. Het Shared Services Centrum (SSC) ziet zich van bovenaf vaak geconfronteerd met kostenreductie-doelstellingen en heeft aan de kantzijde te maken met een grote diversiteit aan divisiespecifieke vraag.

De noodzaak van regie

In 2004 deed het Quint Research Center onderzoek naar outsourcing in de Benelux. De combinatie van een tweetal bevindingen duidt op problemen met de besturing van outsourcingrelaties. Dezelfde problemen worden waargenomen in de dagelijkse adviespraktijk van Quint.

Outsourcing verandert de rol van de interne IT organisatie: van dienstverlener naar regisseur

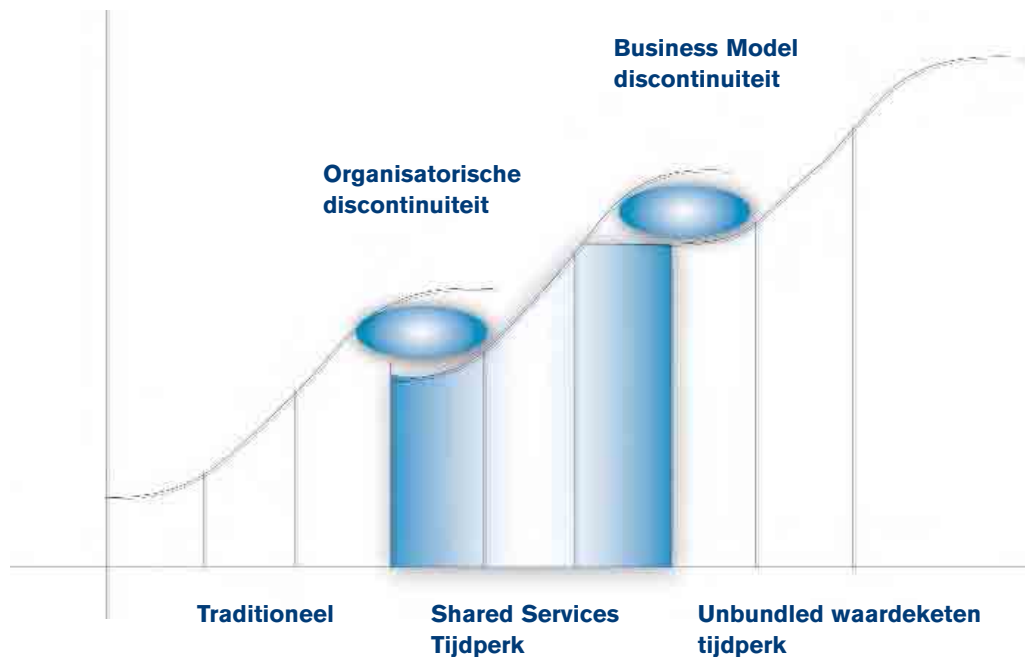
De eerste bevinding heeft betrekking op de het aantal en het type outsourcing relaties dat klanten hebben. Van de respondenten heeft 69% outsourcing relaties met meer dan één leverancier. Dat betekent dat een duidelijke meerderheid een 'multi-vendor-situatie'¹⁵ heeft. Een multi-vendor-situatie betekent in de meeste gevallen dat de klant zelf een zekere 'integrator' rol vervult. In de ervaring van Quint stelt het vervullen van een integrator-rol in een multi-vendor-situatie hoge - zo niet de hoogste - eisen aan de volwassenheid van de regiefunctie.

De tweede bevinding is dat het juist met deze volwassenheid nu nog steeds slecht gesteld is. De drie indicatoren die de volwassenheid van de regiefunctie meten (kwaliteit van contract management bij de klant, procesvolwassenheid bij de klant en de mate waarin de klant in staat is haar behoeften helder te specificeren) worden door leveranciers als zeer belangrijk aangemerkt, maar scores tegelijkertijd het laagst: gemiddeld een magere 6, wat betekent dat de helft van de respondenten een onvoldoende scoort. Hoewel contractmanagement al enkele jaren op de agenda staat slagen veel klanten er nog steeds niet in dit op professionele wijze in te vullen. De IT-organisatie die uitbesteedt moet de overgang maken van dienstverlener naar regisseur. Daarvoor zijn andere competenties nodig.

Shared services leiden zonder regie tot kostenstijging

Naast outsourcing is er een andere belangrijke drijfveer voor de inrichting van regie, namelijk de overgang van een traditioneel organisatie model naar een Shared-Services-model. De onderstaande figuur illustreert de evolutie van organisatie modellen. In de eerste fase is sprake van een traditioneel organisatie model. In dit hiërarchische model beschikken de divisies over hun eigen ondersteunende diensten. In de tweede fase, het Shared-Services-model, worden ondersteunende diensten geconcentreerd en divisieoverstijgend aangeboden en bestuurd. In de laatste fase is sprake van een 'unbundled value chain', waarin niet alleen ondersteunende maar óók primaire activiteiten op afstand worden geplaatst. Het bovenstaande voorbeeld van Li & Fung is daarvan een voorbeeld en in veel productieomgevingen, zoals de auto-industrie, komt dit model al lange tijd veel voor.

Evolutie organisatiemodellen



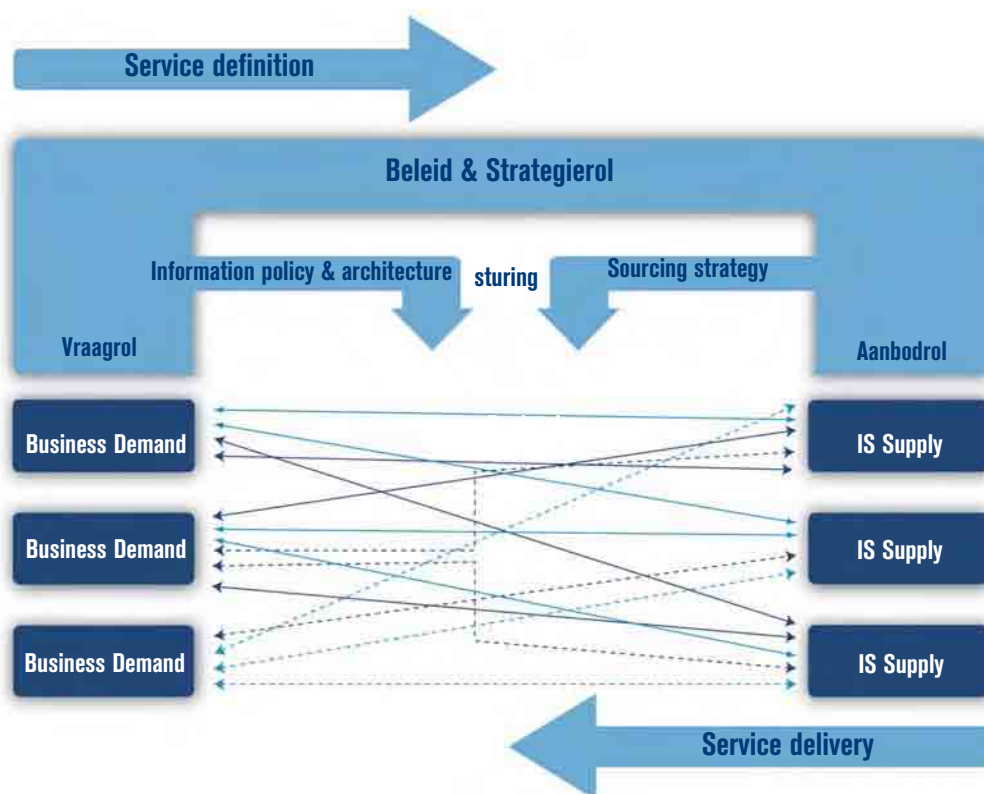
Veel organisaties bevinden zich net vóór, middenin of al ná de overgang van een traditioneel organisatiemodel naar een Shared-Services-model. Het Shared-Services-model is een organisatievorm waarin vraag en aanbod van ondersteunende diensten (bijvoorbeeld op het vlak van IT, HRM en financiën) scherper van elkaar gescheiden worden. De vraagrol blijft achter bij de business units en de aanbodrol wordt geconcentreerd in een Shared Services Centrum (SSC). Het succes van een Shared-Services-model staat of valt met de mate waarin de organisatie erin slaagt om een gestandaardiseerd dienstenportfolio te realiseren. Een gestandaardiseerd dienstenportfolio is randvoorwaardelijk voor het realiseren van doelen op het vlak van kosten, kwaliteit en time-to-market. Standaardisatie is in veel organisaties een speerpunt van beleid die moeizaam en in laag tempo wordt gerealiseerd. Het is niet alleen een technologisch maar vooral ook een bestuurlijk probleem.

Vraagsturing De vraag bepaalt het aanbod. Om tot een gestandaardiseerd dienstenaanbod te komen is vraagsturing nodig. Vraagsturing betekent het definiëren, afstemmen, eventueel bundelen en beslissen over de vraag die aan het Shared Service Centrum (SSC) wordt gesteld. De definitie van de dienstenportfolio die aldus tot stand komt is een businessbeslissing die niet overgelaten kan worden aan het SSC. Zonder vraagsturing komt een gestandaardiseerd dienstenportfolio moeizaam tot stand. Een belangrijke drijfveer achter de inrichting van een SSC is meestal kostenreductie. Die kostenreductie volgt primair uit standaardisatie. Standaardisatie van het dienstenaanbod van een SSC leidt tot een lagere diversiteit aan diensten, grotere beheersbaarheid, grotere efficiency en derhalve minder FTE's in de operatie van het SSC. Onderzoek wijst uit dat indien deze standaardisatie niet gerealiseerd wordt, een SSC over het algemeen leidt tot een kostenstijging, oplopend tot soms 20%. Deze kosten worden veroorzaakt door complexiteit van besturing en overhead. Zonder standaardisatie is een SSC niets meer dan een verzameling dienstverlenende eenheden met een overkoepelend bestuur en meer bureaucratie. Dat heeft niet alleen op kosten, maar vaak óók op flexibiliteit en time-to-market van huidige en nieuwe diensten een negatief effect.

Bij het inrichten van shared services ontstaan 'van nature' twee functies: een vraagfunctie (de divisies) en een aanbodfunctie, zoals weergegeven in de onderstaande figuur. Soms is er daarnaast een aparte beleid- en strategiefunctie aanwezig, die kaders stelt en sturing uitoefent op het spel van vraag en aanbod. In dit model opereren veel IT-organisaties. De praktijk wijst uit dat zich hierbij de volgende problemen voordoen:

- Standaardisatie. Standaardisatie is een divisieoverstijgend belang dat alleen tot stand zal komen als er ook voldoende divisieoverstijgende beslissingsbevoegdheid is. Financiële besturing speelt hier een belangrijke rol.
- Time-to-market en flexibiliteit. Door de grotere omvang en bestuurlijke complexiteit van een SSC is een toename van bureaucratie onafwendbaar. De doorlooptijd van de ontwikkeling van nieuwe diensten kan toenemen en de flexibiliteit om in te spelen op specifieke behoeften kunnen in het geding komen.
- Koppeling van beleid en uitvoering: de uiteindelijke beslissingen die de serviceportfolio bepalen en tot kosten leiden worden vaak, ondanks de sturing vanuit beleid en strategie, in de operatie genomen. De sturing vanuit beleid en strategie betreft vaak een besluitvormingsproces betreffende investeringen. Op de wijzigingen in de bestaande functionaliteit, de bulk van het werk, wordt vaak geen centrale regie gevoerd.
- Outsourcing. In het geval van een intern SSC komen de belangen van het SSC en de divisies in grotere mate overeen dan wanneer besloten wordt tot outsourcing van het SSC. Wanneer er geen sturing / bundeling plaatsvindt aan de vraagzijde heeft een externe leverancier, met winst oogmerk, vrij spel binnen de organisatie.

Rollen binnen regieorganisatie



Regie best practices

Regie is het definiëren en bij elkaar brengen van de klantvraag; het – binnen de kaders van beleid en strategie - proberen de klantvraag te vertalen naar een eenduidig, modulair opgebouwd dienstenportfolio; het laten produceren van die diensten door interne en of externe leveranciers; het toezien op de performance van leveranciers en het zeker stellen dat geleverd wordt wat de klant gevraagd heeft.

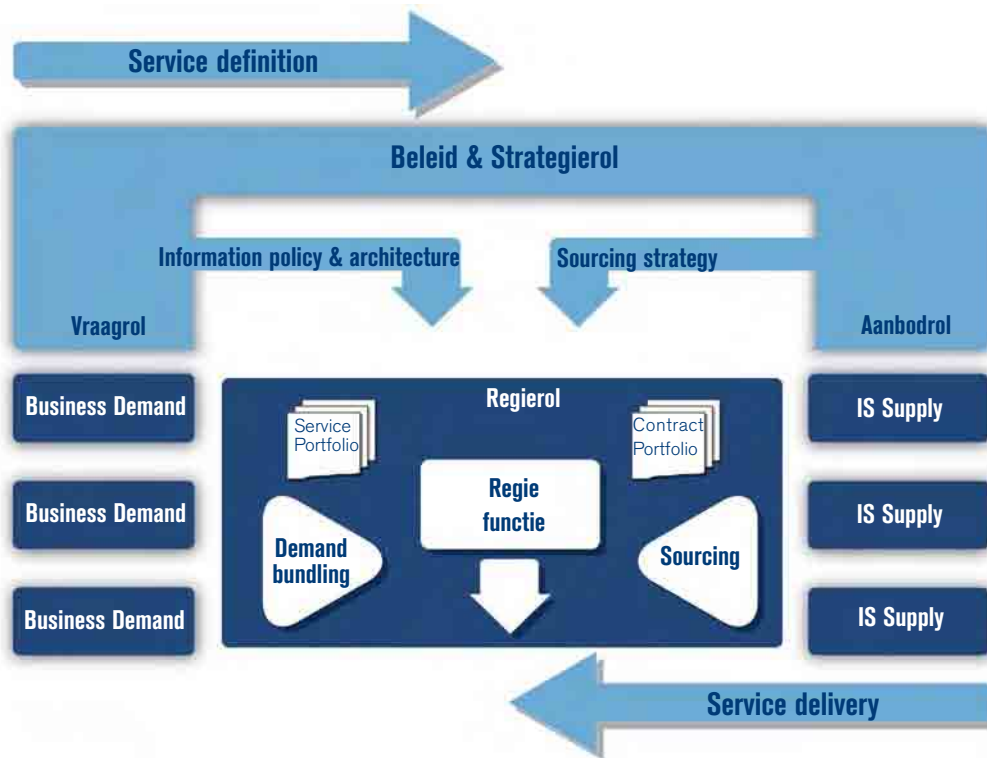
Klantvraag

Deze taken worden in de praktijk vaak belegd bij een regiefunctie. Een regiefunctie is een organisatorische functie die optreedt als intermediair tussen vragers en aanbieders van diensten.

Bij regie is sprake van vier rollen: de vraagrol, de aanbodrol, de beleidsrol en de regierol.

1. **Vraagrol** (business demand management) De divisies streven naar diensten die optimaal aansluiten op (specifieke) bedrijfsbehoeften en nieuwe diensten met een korte time-to-market tegen minimale kosten. De vraagrol betreft het definiëren van functionele bedrijfsbehoeften op alle niveaus en het optreden als opdrachtgever. Goed functionerend Business Demand Management is zowel kritiek als schaars. De praktijk wijst uit dat veel van de problemen rond diensten die toegeschreven worden aan leveranciers en/of de regiefunctie in werkelijkheid veroorzaakt worden door ontoereikend Business Demand Management.
2. **Aanbodrol** (de dienstverlener) De aanbodrol betreft het daadwerkelijk leveren van diensten door een dienstverlener. De aanbodfunctie heeft belang bij een efficiënte bedrijfsvoering en, indien extern of opererend als profit center, bij maximale omzet en winst.
3. **Beleidsrol** Beleid en strategie vertegenwoordigen het divisieoverstijgende belang, en streeft naar standaardisatie, een beheersbaar en flexibel IT-portfolio en minimale kosten. De specifieke belangen van individuele divisies kunnen strijdig zijn met het corporate belang van beleid en strategie.
4. **Regierol** De regiefunctie bevindt zich temidden van de drie andere functies en richt zich op het binnen de kaders van het corporate beleid en beschikbaar gestelde financiële middelen, maximaal tegemoet komen aan de wensen en eisen van de divisies. De regierol richt zich in essentie op het beheersen van de waardeketen en op het afstemmen van vraag en aanbod. In het onderstaande gaan we dieper in op de regierol.

Regierol binnen regieorganisatie



Best practices gebundeld in Sourcing Governance Framework

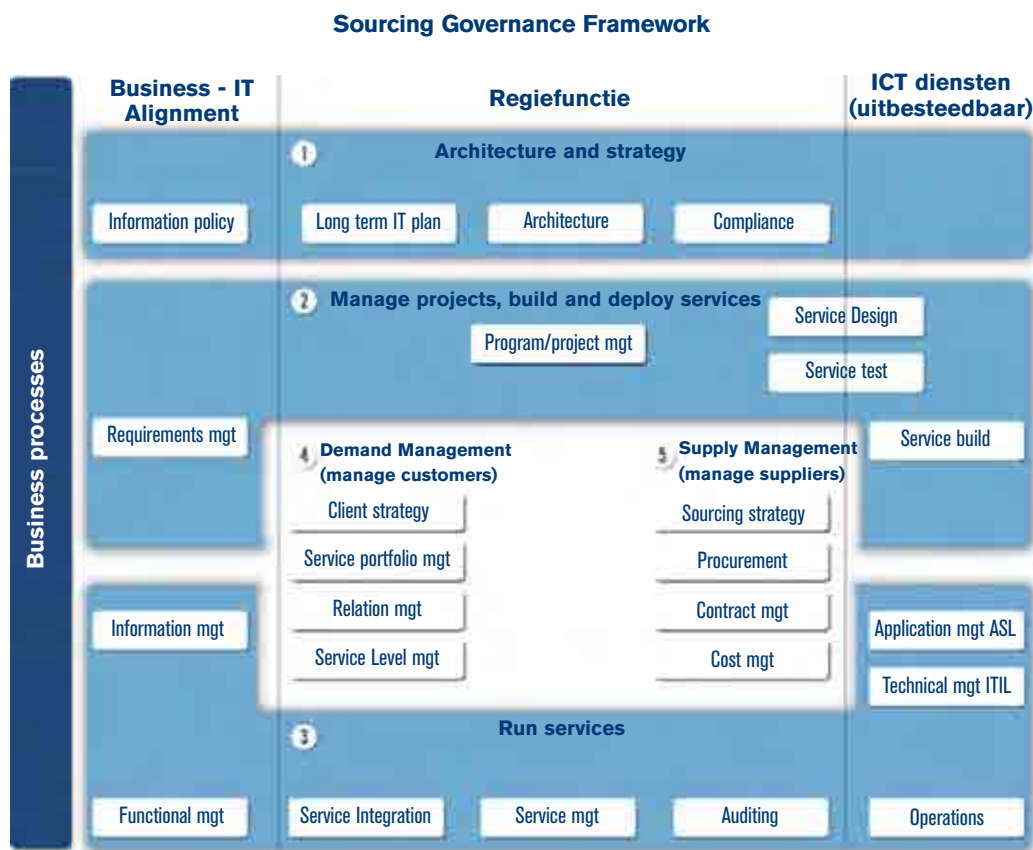
Organisaties hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden. Quint heeft vijf jaar best practices (processen, competenties, besturing en organisatie) op het gebied van regievoering gebundeld in het Sourcing Governance Framework (SGF). Het Sourcing Governance Framework kan worden gebruikt om een regiefunctie voor ene organisatie in te richten. De best practices kent drie elementen:

1. Een set standaard processen
2. Een set standaard competenties
3. Performance management

De processen, competenties en KPI's zijn standaard. Uiteraard zijn er inhoudsverschillen tussen de processen in het domein van de IT, in het domein van de facilitaire diensten, HR-diensten en diensten op het vlak van financiën. De processen zijn gelijk van aard maar verschillen wat betreft inhoud. Daarnaast zijn er processen die specifiek zijn voor een bepaald domein. Op het vlak van IT is recentelijk, ten gevolge van de Sarbanes Oxley Act en Basel II, bijvoorbeeld bijzondere aandacht voor compliancy aan wet- en regelgeving. In het onderstaande werken we de standaard uit voor het domein van de IT. Daarvoor zijn twee redenen. In de eerste plaats loopt IT wat betreft shared-service-vorming voorop. Regie is binnen de IT een bekend fenomeen. Binnen de andere domeinen kan geprofiteerd worden van de binnen het IT-domein opgedane ervaring. In de tweede plaats is er binnen de IT sprake van 'de facto' industriestandaarden. Zo werken de meeste IT-beheer-organisaties volgens de ITIL-standaard.

Processen

Binnen iedere IT-organisatie speelt zich een set aan processen af. Deze kunnen op uiteenlopende wijze georganiseerd worden. De set aan processen kan geclusterd worden naar een vijftal 'management flows': de hoofd procesflows. Het onderstaande procesmodel heeft betrekking op IT-diensten, maar is in grote lijnen tevens toepasbaar op andere (shared) diensten. Het model bestaat grofweg uit drie domeinen: Business IT alignment (functioneel), regie en IT-diensten. Iedere flow bevat een aantal processen. Het procesmodel is COBIT-compliant en gebaseerd op best-of-breed van beschikbare best practices frameworks (ASL, ITIL, ISPL, CMM, BISO, Prince2). Het is dus geen nieuw model maar combineert de sterkste punten van de reeds bestaande standaarden. Hieronder is een afbeelding van het procesmodel opgenomen.



In het procesmodel kunnen we vijf hoofd procesflows onderscheiden. Deze flows gelden voor alle soorten dienstverlenende organisaties

- 1. Beleid en strategie** Processen die leiden tot het definiëren van de strategische doelen ten aanzien van IT, de IT-architectuur en het zorgdragen voor en aantonen van compliance aan wet- en regelgeving. Het strategieblok definieert de kaders waarbinnen de regiefunctie opereert;
- 2. Demand Management** De bedrijfsprocessen definiëren hun behoeften (de vraagrol). Het kan gaan om behoeften aan nieuwe IT-diensten (vernieuwing) maar ook om kleinere wijzigingen ten aanzien van de bestaande functionaliteit (instandhouding). De demand-management-functie van de regiefunctie richt zich op het scherp definiëren van die behoeften, het vertalen van functionele behoeften naar IT-diensten, het in een vroeg stadium onderzoeken van de mogelijkheden voor bundeling van behoeften, het kanaliseren van de behoeften naar de juiste besluitvormingsprocedures, het opstellen en onderhouden van een Product-Diensten-Catalogus (PDC) en het vastleggen van afspraken met interne klanten in Service Level Agreements (SLA's).

3. **Supply Management** Als eenmaal besloten is welke diensten de organisatie wenst af te nemen, is het zaak om deze diensten – binnen de kaders van de sourcingstrategie - op de (interne of externe) markt te zetten. De kernactiviteit binnen het Supply Management is het afsluiten van sourcingcontracten en de besturing van de contracten (contractmanagement).
4. **Innovatie** Bedrijfsbehoeften die betrekking hebben op nieuwe diensten (vernieuwing) worden voorzien van een business case en worden behandeld in een IT-besluitvormingsproces. In dat besluitvormingsproces worden onder meer de volgende afwegingen gemaakt: willen we dit (functioneel)?; willen we middelen alloceren?; welke prioriteit geven we aan deze behoefte?; etc. In het besluitvormingsproces wordt getoetst aan het IT-beleid, architectuur en het IT-jaarplan. Onderdeel van de strategie is een IT-jaarplan waarin activiteiten en budgetten voor innovatie en beheer zijn gepland. Wat betreft innovatie resulteert dit in een projectenportfolio en projectenkalender. De daadwerkelijke projectrealisatie kan belegd zijn bij een interne of externe IT-leverancier, maar kan óók geheel of gedeeltelijk binnen de regiefunctie belegd worden. Tot de regierol behoren in ieder geval het portfolio- en programmamanagement
5. **Exploitatie** De beheeractiviteiten en -budgetten voor de instandhouding van de bestaande dienstverlening resulteren in een jaarlijks IT-delivery-plan. Dit delivery-plan vormt het kader voor de uitvoering van IT-dienstverlening. Het grootste deel van de uitvoering van de dienstverlening is belegd bij interne en/of externe IT-leveranciers. De regiefunctie voert de regie over de uitvoering van de dienstverlening. Over het algemeen wordt aan functionele zijde het functioneel beheer uitgevoerd en aan technische zijde bevinden zich applicatiebeheer en technisch beheer. De regiefunctie richt zich op de besturing van de dienstverlening en, afhankelijk van de gekozen sourcingstrategie en wijze van contracteren, op service-integratie. Indien bijvoorbeeld sprake is van een 'multi-vendor' sourcingmodel, zal de regiefunctie een rol hebben in het integreren van de diensten van de verschillende vendors tot één geïntegreerde dienst aan de interne klant.

Competenties

De regiefunctie vereist een variëteit aan competenties, die bovendien afwijken van de competenties van de traditionele IT-medewerker. Competentieprofielen verschuiven van de IT-operatie en -technologie naar de besturing van IT en naar de business-relatie. Uitbesteding introduceert bovendien nieuwe competenties op het gebied van sourcing, contractmanagement, marktkennis en onderhandeling.

Vier categorieën competenties zijn nodig. Iedere categorie bestaat uit een aantal competenties op basis van zowel vakinhoudelijke als gedragsmatige elementen.

1. Businesskennis. Kennis van de industrie waarin de klantorganisatie opereert, de dynamiek in de business, de businessstrategie, processen en governance;
2. Algemene organisatie- en managementcompetenties zoals financieel management, programma-management en veranderingsmanagement.
3. Management van de Business – IT relatie is een cruciale en in veel gevallen moeilijk te ontwikkelen competentie. Het overbruggen van de kloof tussen business en IT blijkt al jaren een lastig vraagstuk voor veel organisaties. De kennis van IT-processen die nodig is hangt af van de scope en aard van outsourcing.
4. Sourcing competenties zijn de meest duidelijke 'nieuwe' competenties. Sourcing competenties zijn over het algemeen niet ruim voor handen in organisaties. Het is niet altijd nodig om alle competenties binnen de regiefunctie op te bouwen. Interne afdelingen en externe consultants kunnen 'on demand' competenties leveren. Juridische, (strategische) inkoop en auditing functies beschikken mogelijk wel over de benodigde competenties. Ook tijdelijke inhuur van ervaren externe consultants is een optie. Het beste kan gewerkt worden in een constructie waarin deze consultants intern personeel opleiden en coachen, om te voorkomen dat de kennis de organisatie verlaat met het vertrek van de externe consulant.

Performance management

Performance management is van belang om te kunnen sturen op de toegevoegde waarde van IT aan de business. Concreet betekent dit dat lange-termijn-doelstellingen vertaald worden naar tactisch en operationeel niveau met specifieke aandacht voor de inrichting van de organisatie, de processen en het aanbrengen van samenhang in de projecten alsmede de inrichting van de informatievoorziening. IT -besturing kan het beste ingericht worden op basis van de waardeketen. Concreet betekent waardeketen sturing dat KPI's die gerelateerd zijn aan IT processen (bijvoorbeeld incident management) worden doorvertaald naar de producten en diensten die de organisatie levert (op basis van een benchmarkable PDC⁶) en uiteindelijk naar de business values. Op het hoogste niveau – dat van de business value – zijn er 3 categorieën KPI's:

1. Business contribution: de mate waarin de business betere resultaten bereikt door middel van de inzet van IT. Hieronder vallen KPI als klanttevredenheid, IT kosten als onderdeel van totale kosten.
2. Innovatie: de mate en snelheid van IT vernieuwing. Daarbij horen KPI's als time-to-market van nieuwe diensten en het aantal nieuwe diensten die geïntroduceerd wordt.
3. Financiële indicatoren, waaronder Return on Investment (ROI), Return on Assets (ROA) en Total Cost of Ownership (TCO).

Praktijkervaringen met regie

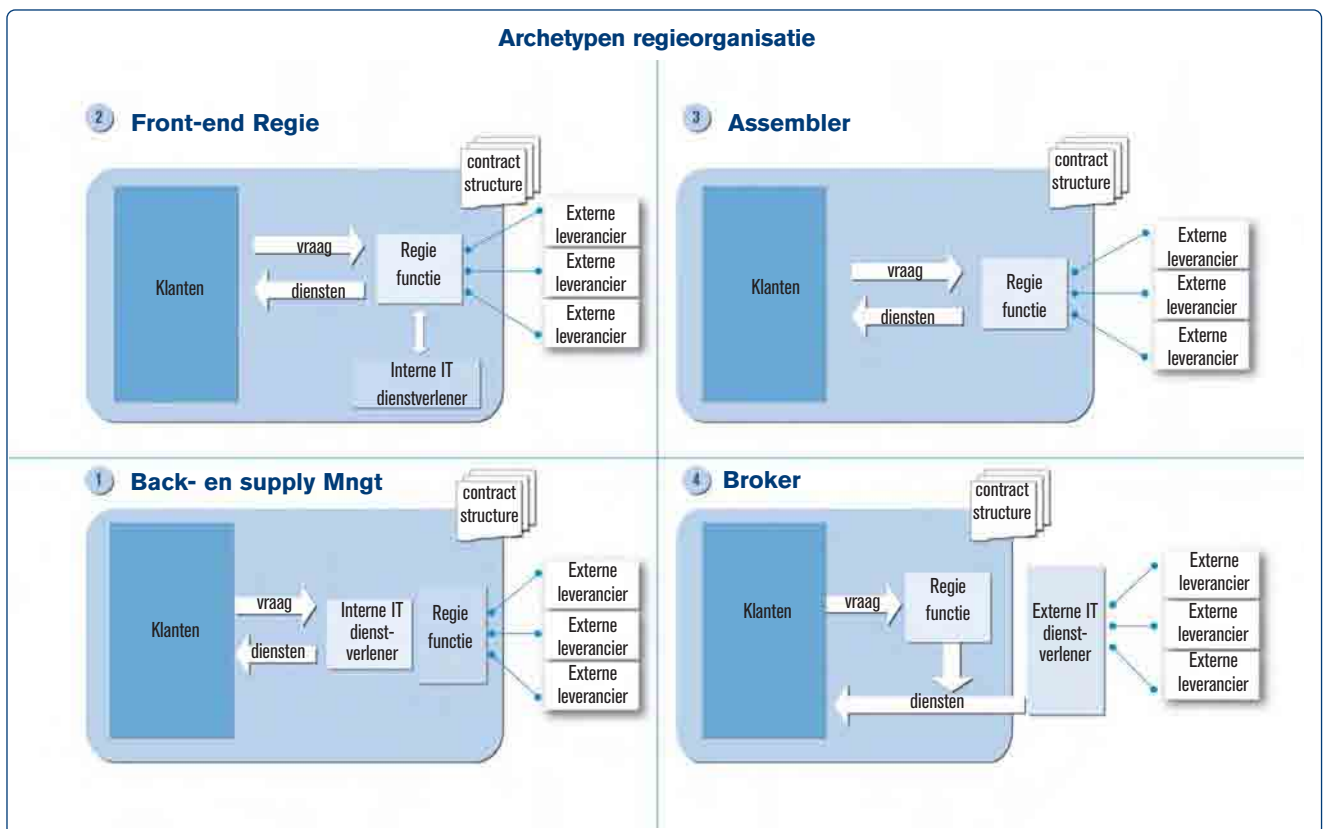
Wat bepaalt hoe een regiefunctie eruit ziet? Hoe een regiefunctie er in de praktijk uitziet is afhankelijk van verschillende factoren. We noemen hier de vier belangrijkste:

1. Omvang en besturing van de klantorganisatie. Over het algemeen geldt dat hoe groter de klantorganisatie, hoe meer gedecentraliseerd en hoe groter de diversiteit van de business behoeften, hoe complexer en vaak ook groter de regiefunctie. Omvang en governance van de klantorganisatie zijn met name van invloed op de demand-management-functie binnen de regiefunctie.
2. Rol en positie van de regiefunctie. We kunnen onderscheid maken tussen een zogenaamde 'back end regiefunctie' en een 'Front-end regiefunctie'.
 - Een back-end regiefunctie bevindt zich aan de achterzijde van de interne dienstverlener. In feite richt deze regiefunctie zich op de besturing van de externe leveranciers van de interne dienstverlener. Dit type regiefunctie behelst vaak uitsluitend het de supply-management-functie van de regiefunctie
 - Een front-end regiefunctie bevindt zich tussen de business units en de dienstverlener(s) is. Dit betreft een 'full blown' regiefunctie en behelst alle vijf functies.
3. leveranciersportfolio: de scope van outsourcing en het aantal leveranciers. Het aansturen van interne leveranciers verschilt van de aansturing van externe leveranciers. In een commerciële relatie speelt een andere dynamiek, die voortkomt uit het winstoogmerk van een externe leverancier. Daarnaast geldt dat hoe meer leveranciers door de regiefunctie worden aangestuurd, hoe zwaarder de supply-management-functie moet worden aangezet.

4. Sourcingmodel. Is sprake van horizontale of verticale contractering? We werken dit onderscheid uit voor het IT-domein. In een horizontaal sourcingmodel worden infrastructuur- en applicatiemanagement apart van elkaar gecontracteerd. Deze keuze wordt soms gedreven vanuit de schaalvoordelen die in de infrastructuurlaag te behalen zijn, maar is nog vaker het gevolg van een gefragmenteerd en gefaseerde sourcing-aanpak. Er is dan sprake van 'sourcing legacy': de organisatie kampt met een complex en onsamenhangende leveranciersportfolio dat veel management-effort vergt. In een verticaal sourcingmodel is sprake van end-to-end contractering op basis van functionaliteit (applicatie). De onderliggende infrastructuur wordt dan beschouwd als 'black box' en is de verantwoordelijkheid van de leverancier. In een verticaal sourcingmodel ligt de integratierol bij de leverancier. In een horizontaal sourcingmodel ligt de integratierol bij de regiefunctie. Uit onderzoek van het Quint Research Center blijkt dat 69% van de organisaties outsourcing relaties heeft met meer dan één leverancier en zelf de integratierol vervult. Het vervullen van een integrator rol in een multi-vendor-situatie stelt hoge - zo niet de hoogste - eisen aan de volwassenheid van de regiefunctie.

Archetypen

Gebaseerd op de scope van outsourcing (intern versus extern) en het sourcingmodel (integratierol) onderscheiden we een viertal regiefunctie-archetypen.



1. Back-end supply management. In deze vorm is de regiefunctie gepositioneerd aan de achterzijde van de interne dienstverlener. De regiefunctie richt zich op de besturing van externe leveranciers en heeft géén directe klantinterface.
2. Front-end regie. In deze vorm heeft de regiefunctie wél een directe klantinterface, en stuurt zowel de interne dienstverlener als externe leverancier(s) aan. De regiefunctie integreert de bijdragen van de verschillende leveranciers tot end-to-end-diensten aan de klant.
3. Assembler. De assembler vorm betreft de zwaarste regiefunctie. Alle diensten worden geleverd door externe leveranciers. Géén van de leveranciers draagt end-to-end verantwoordelijkheid. De regiefunctie integreert de bijdragen van de verschillende leveranciers tot end-to-end diensten aan de klant.
4. Broker. In de broker vorm zijn alle diensten uitbesteed aan één of enkele externe leveranciers. Eén van de leveranciers treedt op als prime vendor en levert end-to-end diensten.

De belangrijkste uitdagingen

Recent onderzoek van het Quint Research Center naar regieorganisaties in de Benelux geeft een heel duidelijk beeld van de grootste uitdagingen van de regiefunctie. Die blijken bijna zonder uitzondering te liggen op het vlak van competenties, governance, het invullen van de demand-zijde en het aantonen van toegevoegde waarde aan de interne klant. We bespreken hier de vijf uitdagingen en geven aan hoe ervaren regieorganisaties ermee omgaan.

Bij sommige organisaties zien we een ontwikkeling van 1 naar 4. Dit is echter geen noodzakelijke volgorde.

1. **Competenties** (dit geldt alleen voor IT-diensten). Het competentieprofiel van een medewerker in de regiefunctie wijkt af van het competentieprofiel van een IT-medewerker. Vaak wordt een regiefunctie bemenst door ex-IT-personeel. Die hebben – zo blijkt in zowel 2004 als in 2005 uit onderzoek - over het algemeen niet het juiste profiel: men stuurt teveel op inhoud, operatie en techniek en te weinig op output en business value en men heeft een 'erfenis'.
2. **Governance** De definitie van de businessvraag is een kritieke schakel in de keten. De vraag bepaalt immers het aanbod. Het inrichten van regie raakt onherroepelijk aan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van het vaststellen en goedkeuren van de businessvraag. Het is kritiek dat het voor alle partijen volledig helder is hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld zijn.
3. **Kwaliteit van Business Demand** Wanneer de business onvoldoende in staat is de behoeften van de business scherp te definiëren, weerspiegelen normen en contracten niet de werkelijke behoefte. Regiefunctie en leverancier zijn dan bij voorbaat kansloos. Ook als volledig wordt gepresteerd volgens contract, de klant zal nooit tevreden worden. Daarom dient de groei in de volwassenheid van de verschillende spelers (vraag, regie en aanbod) enigszins gelijk op te gaan.
4. **Draagvlak en relatiemanagement** Door de interne klant wordt een regiefunctie nogal eens gezien als een extra schakel, waaraan de organisatie een stuk autonomie moet inleveren. Indien de regiefunctie onvoldoende resultaat laat zien, zal het draagvlak afnemen. Dat kan ertoe leiden dat klanten de regiefunctie gaan omzeilen. Daarom moet in de inrichtingsfase veel aandacht besteed worden aan het creëren van draagvlak bij de stakeholders. In de exploitatiefase is continue relatiemanagement nodig.
5. **Het demonstreren van Business Value** Het realiseren van draagvlak hangt nauw samen met de mate waarin de regiefunctie in staat is haar toegevoegde waarde aan te tonen. Het is van belang dat scherpe KPI's worden gedefinieerd die direct gerelateerd zijn aan business value en niet alleen aan IT-resultaten.

Tips van ervaren Directeuren regie:

- 1) 'Leid interne mensen zoveel mogelijk op maar aarzel niet om vers bloed van buiten aan te trekken'
- 2) 'Besteed voldoende aandacht aan management of change en attitudeverandering. Dat gebeurt niet vanzelf'
- 3) 'Als je werkt met externe adviseurs, zorg dan dat kennisoverdracht en coaching expliciet onderdeel uitmaken van de dienstverlening'
- 4) 'Zorg ervoor dat je alle stakeholders vanaf dag 1 (al bij de visievorming) betreft'
- 5) 'probeer mét de business te komen tot een aantal KPI's die de business value uitdrukken, en monitor, rapporteer en stuur daarop'
- 6) 'Ook na de inrichtingsfase is continue relatiemanagement met interne klanten cruciaal'
- 7) 'besef dat de regierol er één is van het balanceren van tegenstrijdige belangen, bijvoorbeeld tussen corporate en de individuele divisies. Governance is dus kritiek. De verantwoordelijkheid voor vraagbundeling moet heel helder belegd zijn.'
- 8) 'Regie is afhankelijk van de kwaliteit van je counterpart in de business. Daar moet je eisen aan stellen.'

Wat levert regie op?

Wat een Regiefunctie oplevert hangt natuurlijk sterk af van de uitgangssituatie, het type regiefunctie (back-end of front-end) en de specifieke doelstellingen van de regiefunctie. De in recent onderzoek van het Quint Research Center naar regieorganisaties onderzochte regieorganisaties geven aan de volgende voordelen te hebben gerealiseerd:

- Standaardisatie. Met de regieorganisatie is sprake van visie en regie vanuit één punt. Zoals in het begin van dit white paper werd gesteld, ligt de oorzaak van de hardnekkige standaardisatieproblematiek waar veel organisaties mee kampen voor een groot deel in vraagsturing. Met regie wordt vraag scherper gedefinieerd, kritischer getoetst en meer in lijn gebracht met beleid en architectuur. Standaardisatie heeft een positief effect op kostenreductie en op flexibiliteit.
- Kostenreductie en betere prijs-prestatie-verhouding van diensten. Aan de supply-zijde zorgt een professionele regieorganisatie ervoor dat diensten, binnen de kaders van een sourcingstrategie, zo goed en zo goedkoop mogelijk worden ingekocht en bestuurd. Kostenreductie volgt in de praktijk (afhankelijk van de uitgangspositie van de regieorganisatie) uit:
 - Contract- en leveranciersportfolio-rationalisatie
 - Meer inzicht in kosten en beter sturen op kosten
 - Onderhandeling
- Flexibiliteit. Met een regieorganisatie kan een modulair dienstenaanbod en een modulaire delivery organisatie opgebouwd worden. De beslissing om wel of niet uit te besteden is gemakkelijker omdat de kosten en dienstverlening van de delivery-eenheden inzichtelijk zijn.
- Grip op diensten. De regieorganisatie zorgt voor inzicht in de kosten en kwaliteit van diensten.

Nadelen

Uiteraard heeft regie ook nadelen. Vaak worden die nadelen ervaren door de interne klant.

- Regie leidt in veel gevallen tot een toename van bureaucratie. Dat is de keerzijde van standaardisatie. Vraag moet kritisch getoetst worden en beleid wordt strakker nageleefd. Dat heeft twee effecten. In de eerste plaats kunnen doorlooptijden van de realisatie van wijzigingen op bestaande diensten of nieuwe diensten toenemen. In de tweede plaats krijgt de klant, ten gevolge van standaardisatiebeleid, niet meer alles waar hij om vraagt.
- Afstand tot de klant. In veel regieorganisaties is sprake van een overheveling van taken vanuit de divisies naar de regieorganisatie. Een vorm van centralisatie dus. Daarmee neemt de afstand tot de business toe en loopt de regieorganisatie het risico om het gevoel met de business te verliezen.
- De klanten van regieorganisaties ervaren dat zij afhankelijk zijn van de professionaliteit van de regievoerder. Een slecht functionerende regiefunctie kan negatieve effecten hebben op de klant.

Visie op de toekomst: regie als kernactiviteit

Vanuit de jarenlange ervaring met inrichting van regiefuncties bij bedrijfsleven en overheid en het onderzoek dat vanuit het Quint Research Center gedaan wordt, ziet drie duidelijke ontwikkelingen.

Aansturing van externe én interne leveranciers

Onderzoek naar outsourcing (buiten de IT) toont aan dat outsourcing over het algemeen leidt tot kostendaling en/of kwaliteitsstijging, en dat dit gebaseerd is op de principes van sturen en afrekenen op resultaat en de dreiging van concurrentie. Deze principes blijken niet voorbehouden aan een situatie van outsourcing, maar kunnen óók gebruikt worden om interne leveranciers aan te sturen. Dat blijkt te leiden tot duidelijke performance-verbetering⁷. In lijn hiermee zien we dat de regieorganisatie opschuift in de waardeketen en steeds vaker wordt gepositioneerd tussen de business units en interne en externe leveranciers. De regieorganisatie verschuift steeds meer van een back-end rol naar een front-end rol. In het afgelopen jaar zijn verscheidene organisaties in Nederland met succes gestart met het aansturen van interne leveranciers vanuit de regiefunctie. De eerste resultaten daarvan zijn veelbelovend.

Meer dan IT alleen

Zoals eerder genoemd is regie van toepassing op de besturing van shared services. Op het vlak van IT is daarmee de meeste ervaring. Nu shared services sterk in opkomst zijn op het vlak van bijvoorbeeld HR en financiële dienstverlening, zien we ook daar de behoefte aan regie toenemen. Een toenemend aantal organisaties bestuurt dus ook andere dan IT-diensten vanuit een regiefunctie. Als eerste komen vaak facilitaire diensten in aanmerking, maar ook diensten op gebied van business process outsourcing en shared services op het gebied van HRM en financiën kunnen vanuit een regiefunctie bestuurd worden.

Regie als kernactiviteit

Steeds meer organisaties gaan over naar een shared-services-model. De volgende groeifase wat betreft organisatiemodel is de 'unbundled value chain'. Daarin worden niet alleen ondersteunende maar óók primaire activiteiten scherper van elkaar gescheiden en eventueel uitbesteed, zoals het geval is in bijvoorbeeld in de auto-industrie. De kernorganisatie wordt steeds kleiner en maakt of doet steeds minder zelf. Regievoering wordt voor dergelijke organisaties core business.

In de toekomst zullen steeds meer organisaties zich ontwikkelen naar een 'slanke regie organisatie' die samenwerkt binnen een netwerk van partners die onderdelen van de waardeketen beheersen. Regie wordt core business. De ontwikkelingen in de IT markt en de doorzettende outsourcing-trend maken het bezitten van een volledig interne IT-organisatie op de langere termijn bovendien onhoudbaar. Op de lange termijn vormt regie het enige bestaansrecht van de interne IT-organisatie. Het is echter de vraag of de regiefunctie in de toekomst zal worden ingevuld door de organisatie zelf, of dat óók de regiefunctie op zich weer uitbesteed wordt aan de zogenaamde onafhankelijk 'service integrators'. Een dergelijke service integrator is dan wel onafhankelijk van dienstverleners. De belangrijkste overwegingen om te werken met een service integrator is de beschikbaarheid van schaarse kennis en competenties, het gebruik maken van de kennis van de leveranciersmarkt en de 'buying power' van de service integrator, die meerdere klanten kan bedienen met regie-dienstverlening.

Conclusies

Steeds meer organisaties besteden IT-dienstverlening uit of gaan over naar een Shared-Services-model, wat op termijn ook in aanmerking kan komen voor uitbesteding. De algemene trend is dat regie een steeds prominentere rol krijgt binnen de organisatie, maar tegelijker tijd nog wel wat te wensen over laat. Omdat regie alle (besturende) processen bevat die niet uitbesteed (kunnen) worden, vormt sourcing-regie op de lange termijn het enige werkelijke bestaansrecht van de interne IT-organisatie.

Sourcing-regie op IT-dienstverlening staat nog in de kinderschoenen. Het Sourcing Governance Framework bundelt beschikbare best practices van binnen en buiten de IT en helpt organisaties om een eigen regiefunctie in te richten. Met die regiefuncties kunnen dan zowel interne, als externe leveranciers worden aangestuurd op vlak van verschillende dienstverlening (IT, HRM, financiën, enz.)

Het belang van (sourcing)regie zal zich verder in belang ontwikkelen en in de toekomst de kernactiviteit zijn voor vele interne (IT-)organisaties. Ook zullen gespecialiseerde regieorganisaties ontstaan die zich onafhankelijk op de markt begeven en hun kennis en expertise op regiegebied aanbieden. Ook regie zal dan bij deze service integratoren kunnen worden uitbesteed.

Referenties:

- 1 Zie onder meer Berends, M (2004). 'Smart Buyership'. Informatie, april 2004..
- 2 Best, M.E. (1990). The new competition. New York: Prentice Hall
- 3 Weele, A. (1995). Inkoop in strategisch perspectief. Kluwer
- 4 Nog ongepubliceerde resultaten uit onderzoek Innovatie & Groei (Quint Research Center, 2005)
- 5 we maken onderscheid naar een multi-vendor-beleid (intended strategy) en een multi-vendor-situatie (emergent strategy, of resulterend uit ene gefragmenteerde benadering van sourcingvraagstukken)
- 6 voor meer informatie, zie white paper MAF
- 7 Domberger, S. (1998). The contracting organization. New York: Prentice Hall

Quint Wellington Redwood: specialist in IT-managementvraagstukken

Quint Wellington Redwood - kortweg 'Quint' - is een organisatieverbeteringsbureau dat zich helemaal toelegt op het oplossen van managementvraagstukken op het gebied van informatietechnologie. Onze mensen zijn organisatieadviseurs met veel verstand van IT. Wij leveren onze diensten vanuit twaalf internationaal verspreide kantoren in meer dan vijftwintig landen.

De klanten van Quint zijn vooraanstaande profit en non profit organisaties die sterk afhankelijk zijn van IT. Voor hen trachten wij twee doelstellingen te realiseren. Wij ondersteunen om Information Services (IS) tot stand te brengen die resultaat opleveren. Belangrijker nog: wij helpen ook business resultaatgericht en succesvol te maken door IS op de juiste manier in bedrijfsprocessen in te zetten. Deze tweeledige missie vatten wij samen als Creating Business & IS Results.

Ons motto hierbij is 'Dare to Challenge'. Onze mensen dagen zichzelf en elkaar voortdurend uit tot betere prestaties en een grotere creativiteit. Maar ook dagen wij u uit over de wijze waarop u informatietechnologie organiseert en IT-diensten verleent aan uw klanten. Quint is hiermee expliciet een dienstverlener die een andere positie durft in te nemen.

© Copyright 2007, The Quint Wellington Redwood Group. Alle rechten voorbehouden. Niets van deze publicatie mag gereproduceerd, overgedragen of getoond worden aan derden zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van The Quint Wellington Redwood Group.

QUINT WELLINGTON REDWOOD

BELGIUM · BRAZIL · CANADA · FINLAND · FRANCE · INDIA · ITALY · JAPAN · MALAYSIA · MEXICO · NETHERLANDS · SAUDI ARABIA · SINGAPORE · SPAIN · U.S.A

info@quintgroup.com

www.quintgroup.com

