

Na de eerste golf van ict-outsourcing naar veelal één of twee dienstverleners wordt vaak geconstateerd dat de uitbesteding niet de bedoelde resultaten heeft opgeleverd. Waar ligt dat aan? Heeft de dienstverlener niet geleverd conform de gemaakte afspraken? Waren de interne hooggespannen verwachtingen onvoldoende weerspiegeld in het opgestelde contract? Of heeft men zich te laat gerealiseerd dat het afnemen van diensten van een externe partij een heel andere sturing behoeft dan men gewend was bij de interne service-afdeling? Het zojuist verschenen boek 'Regie op outsourcing. Grip op uitbestedingsrelaties' probeert hier met een aantal artikelen van adviesbureaus en ervaringsdeskundigen een antwoord op te geven

Regie op outsourcing: Geen uniforme aanpak

Als een organisatie zich bewust wordt van de onvolkomenheden in de regie ontstaat de roep om een regiefunctie met specialisten om de afstemming tussen de vraag naar- en het aanbod van diensten te verbeteren en langs deze weg de uitbesteding beter te laten renderen. Die roep ontstaat des te meer als bestaande contracten aflopen en er opnieuw moet worden aanbesteed, als het aantal extern afgenomen diensten toeneemt en als zaken worden gedaan met steeds meer externe partijen.

Inmiddels is in veel organisaties ervaring opgedaan met het inrichten van zo'n regieorganisatie. Vaak heeft men zich daarbij laten ondersteunen door gespecialiseerde adviseurs. Het Platform Outsourcing Nederland heeft met 'Regie op outsourcing' het initiatief genomen om de ervaringen en visies van diverse adviesbureaus op dit gebied te bundelen.

Kennisgebied

De algemene teneur van 'Regie op outsourcing' is dat dit onderwerp gaat over de optimale afstemming tussen de businessvraag en het aanbod van externe (en interne) leveranciers van diensten. Na de eerste outsourcing-golf in de jaren negentig komt ict-outsourcing geleidelijk aan in een ander vaarwater terecht. Er zijn meer leveranciers in het spel. Losse diensten moeten worden gebundeld en de business eist meer toegevoegde waarde. Daardoor is de regietaak de laatste jaren een stuk complexer geworden, zo stelt de voorzitter van de redactieraad, prof. Drs. Arno J. Oosterhaven in zijn voorwoord.

Naast verstand van de techniek worden business en gedragscompetenties steeds belangrijker.

Behalve specialisten op het gebied van specifieke diensten en contracten is meer en meer behoefte aan generalisten die de hele waardeketen van aangekochte dienst tot oplossing voor de interne klant kunnen overzien, de afstemming tot stand kunnen brengen en de onderlinge relaties tussen partijen kunnen managen. "Kortom regie op outsourcing wordt een apart kennis- en ervaringsgebied", aldus Oosterhaven.

De adviesbureaus, die aan 'Regie op outsourcing' meewerkten, behandelen in het boek onderwerpen als:

- Wat is eigenlijk regie op outsourcing?
- Waarom is regie gewenst en wat levert het op?
- Wat zijn de belangrijkste regieprocessen of -activiteiten?
- Welke regietaken, -rollen of -functies zijn te onderscheiden?
- Welke competenties zijn ervoor nodig?
- Hoe richt men een regiefunctie in, hoe ziet een regieorganisatie eruit?
- Hoe komt men tot een regieorganisatie en welke stappen moet je daarvoor zetten?
- Wat maakt regie succesvol?
- Waar gaat het naar toe met regie?

Auteurs

BlinkLane stelt in het boek dat aan de investeringen zelden een kosten-batenanalyse ten grondslag ligt. Het bureau presenteert een 'Net Present Value-methode' als een manier om inzicht in de kosten en opbrengsten van de regieorganisatie te krijgen en vervolgens tot een betere besluitvorming voor de investeringen in die organisatie te komen.

Onderzoek van **EquaTerra** onder organisaties die hun ict of bedrijfsprocessen uitbesteed hebben,

Robert de Ruiter
is hoofdredacteur van SRM

toont aan dat de kosten van de regie van outsourcing oplopen tot zeven procent van de jaarlijkse contractwaarde. Deze bijdrage benoemt 'voordelen' van de regieorganisatie en beschrijft waarom regiekosten 'terug te verdienen' zijn. Tot slot beschrijft het artikel twee megatrends in outsourcing uit het meest recente Outsourcing Performance-onderzoek, die naar verwachting veel impact op regie in toekomstige uitbestedingen hebben.

Gartner Consulting ziet de trend steeds meer verschuiven van ad hoc outsourcing beslissingen naar strategische sourcing, een meer integrale en procesmatige aanpak van alles wat met sourcing te maken heeft. In die integrale aanpak speelt het inrichten van de regieorganisatie een belangrijke rol. In dit hoofdstuk wordt op basis van een Gartner-model van de regieorganisatie, in detail ingegaan op de regieorganisatie bij outsourcing en de rollen, competenties en processen die hierbij nodig zijn.

Kirkman Company presenteert een referentiemodel met typische regieprocessen, typische rollen en typische inrichtingsprincipes. Verder wordt aangegeven wat het betekent om dit referentiemodel werkend te maken. Daarbij wordt aandacht besteed aan vijf strategische vragen en de – uiteenlopende – antwoorden op deze vragen.

KPMG/IT Advisory beargumenteert hoe de kwaliteitsafstemming van aanwezige vaardigheden bij klant en serviceprovider leidt tot harmonieuze inrichting van de regieorganisatie.

M&I/Partners beschrijft hoe in zes stappen is te komen tot de inrichting van een regieorganisatie. Aangegeven wordt ook hoe in het stappenplan met behulp van Business Information Services Library (BiSL) en Information Services Procurement Library (ISPL) de relevante regieprocessen kunnen worden bepaald, welke verschuiving in benodigde competenties er plaatsvindt en op welke manier de grootte van een regieorganisatie is te bepalen. Tezamen geeft dit een denkraam om te bekijken welke consequenties outsourcing voor de eigen organisatie met zich meebrengt.

De klantorganisatie ziet vaak doelstellingen en belangen veranderen, terwijl het contract vaak verre van flexibel is. Binnen dit krachtenveld is het belangrijk om een bij alle belangen passende positie in te nemen. In de bijdrage van **Mitopics** wordt zowel voor het contract als voor de regiefuncties een aantal suggesties gedaan die hierbij van pas kunnen komen.

PricewaterhouseCoopers stelt dat na de transitiefase van een uitbesteding het traject naar de realisatie van de beoogde doelstellingen en de bijbehorende waarde voor de organisatie pas echt begint. De auteurs schetsen aan de hand van hun praktijkervaring de inrichting van een adequate regieorganisatie en de verbetering van regievoering in de praktijk.

Sourcing is het dynamisch plannen en organiseren

van ict-capaciteit, die benodigd is om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. **Twynstra Gudde** stelt dat bij sourcing teveel wordt gesproken over alleen outsourcing. In de komende jaren krijgen alle organisaties ook te maken met andere vormen van sourcing vanwege de stijgende behoefte aan het dynamisch organiseren van vraag en aanbod en dan is het raadzaam om bij de start van een sourcingtraject gelijk rekening te houden met de veranderingen, die zullen blijven komen.

Significant staat stil bij het inkoop- of uitbestedingproces dat vooraf gaat aan de regieorganisatie. De verbinding tussen vraag en aanbod komt tot stand door middel van het uitbestedingproces. Het uitbestedingproces wordt ondersteund door methoden en procedures, organisatie- en personele voorzieningen en ict. Het ontwerpen en inrichten van de regieorganisatie moet volgens Significant voorafgaan aan het uitbestedingproces.

Synotion gaat vooral in op de menselijke factor, die ook een grote rol speelt bij outsourcing. Het zet een metafoor neer van de regisseur, de regisseursstoel, megafoon en filmklapper, die symbool staan voor zijn functie. De regisseur interpreteert het scenario dat hem wordt aangeleverd. Producenten willen nogal eens op die stoel gaan zitten en sommige acteurs vullen hun rol op geheel eigen wijze in. De praktijk wijkt dus af van de formele taakverdeling. Dit komt doordat mensen vanuit hun karakter, denkbeelden en ambities een eigen invulling geven aan hun rol. Daarnaast vinden ontwikkelingen plaats, die vragen om een aanpassing in de uitvoering of in het scenario zelf. Zo ook in de regie van outsourcing.

Quint Wellington Redwood gaat in op een best practice model voor regievoering: het Sourcing Governance Framework (SGF). Dit geeft een beeld van de inhoudelijke aspecten van de regiefunctie.

Conclusie

In 'Regie op Outsourcing' legt elk van de adviesbureaus zijn eigen accenten en probeert zich daarmee te onderscheiden. Er is dan ook sprake van grote verscheidenheid in benadering van het regievraagstuk en de gebruikte modellen en de bureaus hanteren een afwijkende terminologie. De lezer kan er uit halen wat van zijn gading is. Het boek is een waardevol handvat voor de IT-ers, die met regie worstelen, maar het draagt - zoals de redactie ook zelf aangeeft - geen uniforme oplossing aan. «

Regie op outsourcing

Prof. drs. J. Arno Oosterhaven
Uitgeverij Tiem, Baarn
ISBN 978-90-79272-04-4

Elk bureau legt zijn eigen accenten en probeert zich te onderscheiden

