



Regieorganisatie

Inzicht in de opzet, inrichting en het functioneren van een regie-organisatie.

De leeruitkomst van deze eenheid betreft kennis van en inzicht in de opzet en de inrichting van een regie-organisatie (als uitvoerend onderdeel van de regievoering op de (out)sourcing).

De startbekwame professional op NLQF 6 niveau kent de uitgangspunten van diverse invullingen van een demand-supply-governance framework (het theoretisch fundament) en kan daarmee:

- De governance voor de regievoering analyseren en inrichten, mede in het licht van de diverse sourcing-opties;
- de belangrijkste taken van een regie-organisatie benoemen, analyseren en beschrijven (op strategisch, tactisch en operationeel niveau);
- de belangrijkste rollen/functies in een regie-organisatie benoemen en daarvoor de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden opstellen;
- regievoering plaatsen in het licht van compliance en dat vertalen naar eisen en regie-activiteiten.

De leeruitkomst draagt bij aan kennis van een belangrijk gebied in het beroepenveld. Het betreft gevorderde kennis en kritisch inzicht in theorieën en beginselen (NLQF/EQF 6).

1. Inleiding

1.1 Introductie

Deze leeruitkomst gaat in op de uitvoering en inrichting van regie en van de regieorganisatie.

Voor de regie op (out)sourcing (maar ook in de 'brede' context) moeten taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij functionarissen worden belegd; het moet duidelijk zijn welke functie welke taken m.b.t. de regie en onder welke condities (verantwoordelijkheden en bevoegdheden) moet/mag uitvoeren. Feitelijk adresseert dit de governance van regievoering.

De organieke samenwerking van al die bij de regievoering betrokken functionarissen (niet alleen 'de regievoerders' maar bijvoorbeeld ook gebruikers) werken samen aan het uitvoering geven aan de regie; zij vormen een organisatorisch verband of organisatie. De regie op de (out)sourcing is vaak een op zichzelf staande organisatie-eenheid: vaak in de vorm van een afdeling.

1.2 De regieorganisatie

In deze paragraaf wordt beschreven waarom organisaties kiezen voor maincontracting of voor een regieorganisatie. Vervolgens worden de voordelen van een regieorganisatie

nader toegelicht en wordt een beeld geschetst van de structuur en de rollen van/binnen de regieorganisatie.

Uitbestedingsgolven

IT-organisaties bestonden vroeger voor een groot deel uit operationele en tactische taken die als secundair werden beschouwd ten opzichte van de 'business'. Onder invloed van de discussie over de 'kernactiviteiten' vroeg men zich af of dit nog nodig was. Dit leidde tot de grote uitbestedingsgolven eind jaren negentig en begin van deze eeuw.

Soms werd gekozen voor maincontracting. Maincontracting houdt in dat een organisatie er voor kiest om de uitvoering van ICT en het leiding geven aan deze uitvoering wordt uit besteed. Soms biedt het volledig uitbesteden (maincontracting) op korte termijn efficiëntievoordelen. Op lange termijn zijn er echter ook negatieve effecten waar te nemen. Zo verliest de organisatie kennis en blijkt dat de interne behoefte kan veranderen, waardoor de afgesproken contracten niet meer voldoen. In bepaalde gevallen heeft dit ertoe geleid dat organisaties de outsourcing gedeeltelijk dan wel helemaal hebben teruggedraaid. Door het gedeeltelijk terugdraaien ontstaan nieuwe organisatievarianten, die geplaatst kunnen worden onder de regieorganisatie.

De laatste jaren wordt steeds meer gekozen voor een multi-vendor situatie. Dit biedt het voordeel dat men kan kiezen voor 'best of breed' (de beste leverancier voor elke uitbestede beheeractiviteit); het nadeel is wel dat de aansturing van al die leveranciers (maar ook op de samenwerking tussen de verschillende leveranciers) complexer wordt.

De regieorganisatie

Een regieorganisatie is een organisatie die de vraag (i.c. de behoeften van de business) en het aanbod (i.c. de potentiële diensten van leveranciers op elkaar afstemt, deze op strategisch en tactisch niveau managed en de operationele activiteiten maximaal uitbesteed.

De uitvoering vindt plaats bij de in- en/of externe leveranciers. De regieorganisatie heeft geen bemoeienis met de dagelijkse, operationele beheeractiviteiten. Met de implementatie van het regiemodel wordt het uitvoerende proces gescheiden van de (strategische en tactische) besturing ervan. Door de besturing ("de regie") toe te wijzen aan een afzonderlijke entiteit, de regieorganisatie, komt voor deze sturing meer tijd en aandacht beschikbaar. Hierdoor ontstaan een aantal voordelen.

- 1. Er ontstaat een betere aansluiting van de ondersteunende processen op het primaire proces van de units/interne klantorganisaties.**
2. Door de betere aansluiting dragen de ondersteunende processen optimaal bij aan realisatie van de organisatie doelstellingen (of andere vormen van sourcing). Dit wordt bereikt doordat de regieorganisatie allereerst de behoeften aan ondersteunende diensten op (middel)lange termijn in relatie tot de ondernemingsstrategie inventariseert en op basis daarvan de gewenste, toekomstige inrichting van de ondersteunende processen, de zogenaamde 'doelarchitectuur', ontwikkelt (strategische sturing). Vervolgens, in het kader van haar tactische rol, toetst de regieorganisatie concrete klantvragen aan de doelarchitectuur en brengt zij de vragen daarmee in lijn ('demand-management'), waarna zij de gewenste dienst intern of extern inkoopt ('supply-management').
- 3. Er wordt een kostenreductie (een betere prijs-prestatieverhouding) in de ondersteuning gerealiseerd.**
4. Door haar onafhankelijke positie ten opzichte van interne klanten en leveranciers is de regieorganisatie in staat een optimale sourcing-strategie voor de organisatie te ontwikkelen en een objectieve afweging te maken tussen in- en outsourcing. Voorts gaat veel aandacht van de regieorganisatie uit naar professionalisering van het supply-management: het managen en monitoren van de samenwerking met de leveranciers. Dit proces gaat gepaard met verzakelijking; de uitvoering is transparanter ingericht en de te leveren diensten zijn contractueel vastgelegd.
- 5. De dienstverlening kenmerkt zich door meer flexibiliteit.**

6. Vanwege haar onafhankelijke positie heeft de regieorganisatie meer mogelijkheden om enerzijds flexibel mee te bewegen met de veranderende klantvraag en anderzijds de ondersteunende processen flexibel in te richten.

De regieorganisatie richt zich meer op het zorg dragen voor de beschikbaarheid van ict-diensten en minder op het gecontroleerd zelf beheren van de onderliggende informatiesystemen en technische infrastructuur. De focus van de aandacht van de ict-regieorganisatie ligt op de cruciale 'business-ict-alignment'. Dat wil zeggen dat de inspanningen er vooral op gericht zijn om de vraag naar ict-ondersteuning te expliciteren (vraagmanagement). Daarnaast zorgt de ict-regieorganisatie ervoor dat deze ondersteuning tegen zo laag mogelijke kosten beschikbaar komt (aanbodmanagement).

Strikte scheiding

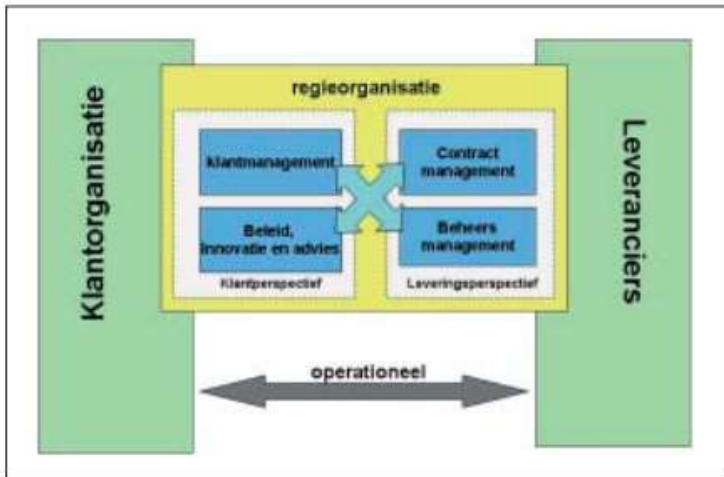
De regieorganisatie is strikt gescheiden van de productie(organisatie); tussen deze twee eenheden bestaat een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. De productie kan nog altijd als productie-eenheid binnen de eigen organisatie bestaan dan wel binnen de omgeving van de eigen organisatie als shared service. Een regieorganisatie kan in dat geval worden beschouwd als gedelegeerd opdrachtgever.

Rollen in een regieorganisatie

De inhoud van de regieorganisatie wordt gekenmerkt door vier clusters opgedeeld naar een leveranciersperspectief en klantperspectief. De feitelijke organisatorische opdeling van de activiteiten is uiteraard afhankelijk per organisatie. De vier clusters kunnen als volgt beschreven worden:

- **Contractmanagement.** De rol van contractmanagement is gericht op de verantwoordelijkheid voor het afsluiten en beheren van contracten en convenanten tussen de regieorganisatie en externe partijen (de leveranciers), waardoor de overeengekomen diensten optimaal worden benut.
- **Klantmanagement.** De rol van klantmanagement binnen de regieorganisatie richt zich op de primaire verbinding tussen klant, gebruikers en de regieorganisatie. Tevens waakt zij over de tevredenheid bij de klanten (en gebruikers) over het aanbod (in aard, kwaliteit en omvang) van de volledige dienstverlening.
- **Beheersmanagement.** In de rol van beheersmanagement zijn alle taken opgenomen die tot doel hebben te komen tot financiële sturing, verantwoording en kwaliteitsborging van de regieorganisatie en de onder haar regie tot stand komende levering van producten en diensten.
- **Beleid, innovatie en advies.** De rol van de regieorganisatie en daarmee ook die van beleid-, innovatie en advies richt zich op de inhoudelijke aspecten, zoals strategie en beleid, portfoliomanagement, ketenbeheer, advies en programma- en projectmanagement.

In de onderstaande afbeelding staan de rollen schematisch weergegeven.



(Rouw, 2008)

2. De regieorganisatie

2.1 Organisatiestructuur van de regieorganisatie

Een regieorganisatie heeft in het algemeen de volgende primaire verantwoordelijkheden:

- de beleidsmatige sturing op de (out)sourcing door het formuleren van het sourcing-beleid en de sourcing-strategie;
- het beheer van de aan de business te leveren diensten (service level management);
- de bewaking van (controle op) de prestaties van de leverancier, i.c. de kwaliteit van de dienstverlening (service level management en prestatie management);
- het beheer van het contract (contract management);
- de bedrijfsmatige aansturing c.q. management van de regievoering zelf (sourcing control).

Deze primaire verantwoordelijkheden vertalen zich naar de volgende taken.

Regievoering op strategisch niveau:

- Het beheer van het sourcing-beleid en de sourcing-strategie: Dit betreft het definiëren en beheren van de (beleidsmatige) uitgangspunten voor de aansturing en de realisatie van de regievoering en de (out)sourcing.

Regievoering op tactisch niveau:

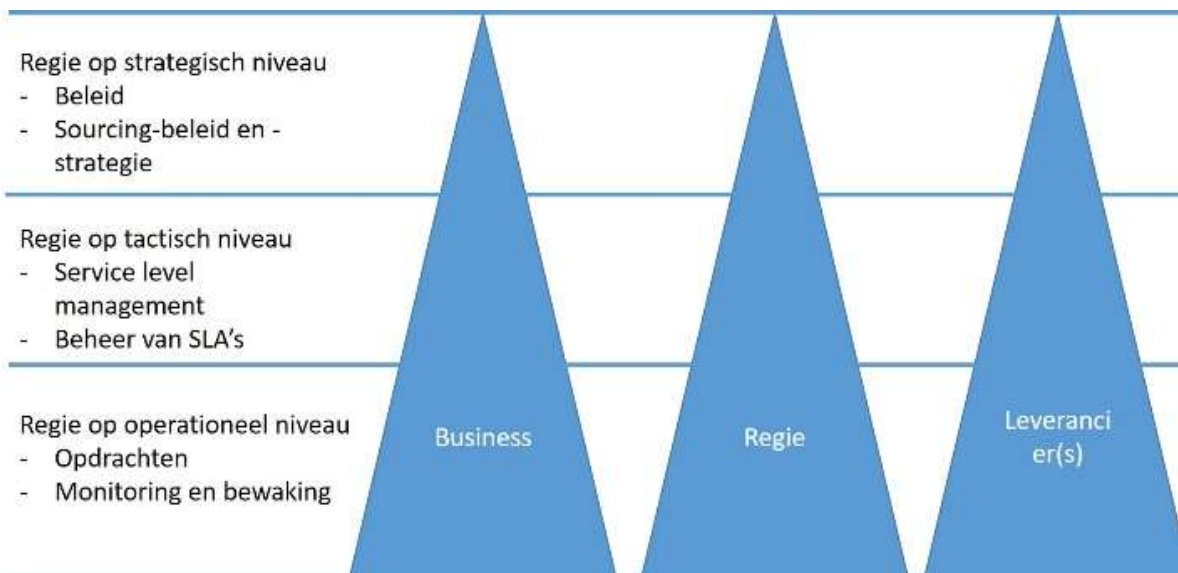
- Diensten management (coördinatie en service level management) met als taken:
 - a. de coördinatie tussen 'de demand' (i.c. de behoefte aan specifieke oplossingen) en 'de supply' (i.c. de afstemming met de leverancier over het te leveren dienstenportfolio);
 - b. de ontwikkeling van nieuwe c.q. gewijzigde diensten, in overleg met de leverancier;

c. het beheer van de gecontracteerde diensten en – zo nodig – aansturen op het aanpassen daarvan.

Regievoering op operationeel/tactisch niveau:

- Demand management met als taken:
 - a. het identificeren van de behoeften van de business
 - b. het coördineren van die behoeften om te komen tot 'generieke' oplossingen
 - c. het advies aan de business over behoeften en oplossingen
- Supply management met als taken:
 - a. het aansturen van de (keten van) leverancier(s) met bijvoorbeeld opdrachten (ketenmanagement)
 - b. het bewaken dat de leverancier – op basis van prestatie management – de gewenste (kwaliteit van) dienstverlening biedt en daar – zo nodig – op bijsturen; een vorm van controle en bijsturing derhalve
- Contract management met als taken:
 - a. het beheren (eventueel zelfs opstellen en afsluiten) van het contract (met name gericht op de juridisch/financiële aspecten van het contract)
 - b. het bewaken dat de leverancier zich juridisch/financieel aan het contract houdt.

Deze indeling in taken en verantwoordelijkheden laat zich als volgt in een plaatje weergeven.



De bedrijfsmatige aansturing van de regievoering (sourcing control) richt zich sec op de wijze waarop de regievoering wordt uitgevoerd en de ondersteuning daarbij. Daarvoor worden taken en verantwoordelijkheden geïdentificeerd:

- **Planning en control:** het opstellen van plannen (zoals het verwerven van leveranciers en/of diensten) en de control daarop
- **Financieel management:** het opstellen van financiële plannen (budgetten) voor de (out)sourcing en de control daarop
- **Kwaliteitsmanagement:** het beheren van een kwaliteitssysteem voor regievoering, zoals het definiëren van kwaliteitsrichtlijnen en -nomen voor zowel de regievoering als voor de (gewenste) dienstverlening van leveranciers
- **Compliance management:** het beheren van de wettelijke en andere regelgeving die van toepassing is op:
 - a. de informatievoorziening in z'n totaliteit
 - b. de regievoering

- c. de dienstverlening (en vaak ook leveranciers)
- **Architectuur management:** het beheren van de architectuur van:
 - d. de informatievoorziening in z'n totaliteit (informatie-architectuur)
 - e. de 'omgevingen', diensten en 'producten' die leveranciers bieden (in het bijzonder gelet op de interfaces tussen de (productie-) omgevingen van de leveranciers)
- **Security management:** het beheren van (de uitgangspunten en eisen aan de door leveranciers te leveren en geboden informatiebeveiliging)
- **Beheer van de IT-governance:** het beheren van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, maar ook het overleg tussen, allen die bij de regievoering een rol spelen (gebruikers, businessmanagement, de 'regievoerders' en leveranciers); vergelijk dat met de procescluster 'Organisatie strategie' van BiSL.

2.2 Uitgangspunten voor taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor regievoering

Het is – vanuit de principes van bedrijfsvoering c.q. governance – van belang om een strikte scheiding aan te brengen tussen de verschillende functies/taken (gelet op hun verantwoordelijkheden, bevoegdheden, maar ook benodigde competenties).

Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden van klant en leverancier

Een belangrijk uitgangspunt is dat de regie (bij de klant-organisatie) 'op afstand de leverancier aanstuurt'; einder heeft daarbij zijn eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden:

- de regieorganisatie stuurt op het resultaat aan (d.w.z. expliciet bij een contract over outsourcing waarbij de leverancier een 'resultaatverplichting' heeft; bij bijvoorbeeld outtasking en co-sourcing is er een andere 'verhouding' c.q. verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen klant en leverancier)
- de leverancier is verantwoordelijk voor het realiseren van 'het resultaat' en heeft de bevoegdheid dat te doen zoals hem het best lijkt (of zoals is afgesproken).

Een case waar deze uitgangspunten niet werden gehonoreerd, is de volgende.

Een leverancier was verantwoordelijk voor de continuïteit van de beschikbaarheid van applicaties (hosting met een 'resultaatverplichting' van de leverancier). Omdat de beschikbaarheid regelmatig ernstig verstoord werd (storingen) gaf de regieorganisatie van de klant de opdracht om dat beheer op een bepaalde wijze uit te voeren. Helaas had dat niet het gewenste effect: nog steeds veel verstoringen in de beschikbaarheid van de applicaties. Maar nu verdedigde de leverancier zich door te stellen: "maar ik moest het zus en zo doen". Terecht legde de leverancier (ondanks zijn initiële resultaatverplichting) de schuld bij de regieorganisatie.

Misschien is het wel begrijpelijk dat de regieorganisatie zich met het operationele beheer van de leverancier ging bemoeien, maar dit is een duidelijk voorbeeld waar de regieorganisatie de verantwoordelijkheden van de leverancier niet respecteerte (en misschien daarmee ook wel een ongewenst effect optrad: de klant was niet meer in de positie om de leverancier effectief en op zijn verantwoordelijkheden aan te sturen).

Organieke scheiding

In de opsomming van de taken en verantwoordelijkheden voor regievoering is al aangegeven dat deze tot 'het domein' van regievoering behoren; de taken behoeven niet altijd bij 1 organieke eenheid/afdeling (de regieorganisatie) te worden belegd. Soms

is het – vanuit governance en administratieve organisatie – van belang deze taken en verantwoordelijkheden niet bij 1 organisatie te beleggen: dit in het kader van functiescheiding.

Zo kan het van belang zijn om het afsluiten en beheren van contracten (contract management) niet bij de regieorganisatie (als afdeling) te beleggen, maar bijvoorbeeld een afdeling 'Procurement' of 'Inkoop' daarmee te belasten (dat zie je in de praktijk vaak). Daarmee speel je in op de scheiding tussen het beheer van het contract (juridisch/financieel) en het operationele beheer (supply management).

Een andere overweging om deze functiescheiding te realiseren is die gelet op de competenties om beide taken goed uit te voeren: inkoop en contractmanagement is een specialisme, net als het operationeel aansturen van leveranciers

2.3 Rollen en functies in de regieorganisatie

Resultaten tellen

Zoals eerder benoemd is het centrale thema voor regie het organiseren en realiseren van de toegevoegde waarde van IT voor de organisatie met inachtneming van risico en gebruik van middelen (o.a. geld). Er komt daarom steeds meer nadruk op het resultaat wat we willen bereiken, het proces is daarin belangrijk, maar wel ondergeschikt. Regie is er uiteindelijk voor het geleverd krijgen van de juiste diensten, conform gemaakte afspraken, tijdig en tegen afgewogen kosten en risico's. Kenmerk van deze manier van regievoeren is het nadrukkelijk sturen op de beoogde resultaten voor de organisatie als geheel, aan de hand van duidelijke doelstellingen en Indicatoren. Belangrijke aspecten zijn het waarmaken van de business cases voor de IT component in verschillende business initiatieven, het borgen van de juiste kwaliteit, het mitigeren van risico, optimale inzet van middelen en bovenal klanttevredenheid – dit alles met voldoende snelheid, wendbaarheid en transparantie voor alle spelers in de keten. De regisseur moet namens de opdrachtgever optreden als gedelegeerd eigenaar naar de (externe) IT-leveranciers, waarbij controle over de dienstverlening naar de interne afnemers van IT-diensten wordt verkregen en behouden blijft. Hierbij hoort een sterk accent op planmatig werken, waarbij iedereen op de juiste stoel zit en we compensatie gedrag (uitvoerende / ad-hoc taken) voorkomen. De focus van regie komt hiermee op diensten en projecten die de business een duurzaam voordeel opleveren.

Er zal een verschuiving te zien zijn van een procesgerichte naar een resultaatgerichte benadering.

Al deze facetten leiden tot een grotere doelmatigheid, effectiviteit en efficiëntie: de belangrijke zaken worden opgepakt, het risico wordt beheerst, en geld en mensen worden optimaler ingezet. Cruciaal bij effectiviteit en efficiëntie is elke business vraag op zichzelf te beoordelen en daarbij slimme manier van bundeling van nieuwe en bestaande diensten niet uit het oog te verliezen. Dit bundelen is iets anders dan een 'eenheidsworst' fabriceren – de belangen van de klant en zijn business case staan voorop. Standaardisatie en uniformering kunnen hierbij een belangrijke doelstelling zijn omdat dit lange-termijnvoordelen kan opleveren in termen van samenwerken, kwaliteit en kosten. Dit alles uiteraard binnen de gestelde kaders (vanuit strategie & toezicht), zodat doelstellingen aansluiten bij de bedrijfsbrede strategie, risico's worden beheerst en er invulling wordt gegeven aan bestaande wet- en regelgeving.

Rollen in de regieorganisatie

Uitgaand van de benoemde taken en verantwoordelijkheden van de regieorganisatie (al dan niet als zelfstandige organieke eenheid/afdeling) kunnen de volgende rollen (c.q. functies) worden benoemd.

Voor regievoering op strategisch niveau

In het algemeen rollen/functies die zich op de beleidsmatige aspecten en de aansturing van de regievoering richten:

- **Beleid en advies:** een rol die is gericht op de ontwikkeling van het sourcing-beleid. Soms is deze taak belegd bij een CIO of Informatiemanager.

Voor regievoering op tactisch niveau, dienstenmanagement:

In het algemeen rollen en functies die zich richten op het beheer van de dienstverlening:

- **Informatie-analist, business analyst:** Het gaat erom dat:
 - a. de behoeften van de business goed worden onderzocht (inclusief de afstemming en coördinatie over 'analoge' behoeften bij diverse organisatie-onderdelen en specifiek worden gedefinieerd
 - b. concrete oplossingen worden gedefinieerd, en bij voorkeur oplossingen die generiek van aard zijn (d.w.z. door meerdere organisatie-onderdelen kunnen worden gebruikt)
- **Service level manager bij de business:** het vertalen van de behoeften aan oplossingen in diensten (die door leveranciers kunnen worden geleverd) en de kwaliteitseisen (servicelevels) daaraan
- **Service level manager bij de regieorganisatie:** het afstemmen over de behoeften aan diensten en daaraan verbonden service levels zoals door de service level manager bij de business zijn gedefinieerd; hierbij vindt al afstemming plaats met leveranciers over (potentiële) oplossingen. De service level manager bij de regieorganisatie is ook vaak verantwoordelijk voor de control op de kwaliteit van de dienstverlening van de leverancier (in het kader van control)

Voor regievoering op operationeel/tactisch niveau:

In het algemeen rollen en functies die zijn gericht op het operationele beheer van de dienstverlening:

- **Demand management:**
 - a. Service level Manager, Adviseur c.q. Business Analyst: voor het ondersteunen van de business bij het definiëren van behoeften en diensten, en advies daarover (zie ook de rollen bij de tactische regievoering)
 - b. Functioneel beheerder: voert het beheer uit over de functionaliteit van applicaties (in de aansluiting op de businessprocessen en business behoeften)
- **Supply management:**
 - a. Service Level Manager: voor het afstemmen met de leverancier over de kwaliteit van dienstverlening
 - b. Leveranciers Manager: een algemene rol/functie voor het aansturen van een leverancier
- **Contract management met als taken:**
 - a. Procurement Manager: de beheerder van de procurement
 - b. Contract Manager: de beheerder van een contract

Voor de bedrijfsmatige aansturing van de regievoering (sourcing control):

In het algemeen rollen/functies die zich richten op de bedrijfsmatige randvoorwaarden en uitgangspunten voor regievoering:

- **Planning en control:**
 - a. Planner: de beheerder en controller op plannen

- **Financieel management:**
 - a. Budgetbeheerder: beheerder van het budget voor (out)sourcing
 - b. IT- of Financial Controller: toezichhouder op het beheer en de uitgaven in het kader van het budget voor (out)sourcing

- **Kwaliteitsmanagement:**
 - a. Quality Manager: een rol of functie(-titel) die aangeeft dat de kwaliteit van de regievoering en de geleverde diensten is gedefinieerd en wordt beheerd
 - b. vaak is deze rol impliciet belegd bij een Manager Regie (kwaliteit van de regieorganisatie) en een Service level Manager van de regieorganisatie

- **Compliance management:**
 - Compliance Manager: soms een specifieke functie, maar meestal een impliciete rol van de Manager Regie en/of een Service Level Manager

- **Architectuur management:**
 - Architect: degene die de doelarchitectuur definieert, maar ook toeziet op de impact van wijzigingen in bijvoorbeeld systemen, nieuw te contracteren leveranciers en wijzigingen in de sourcing-situatie; er worden in het algemeen diverse architecten onderkend:
 - a. Enterprise Architect: verantwoordelijk voor het beheren van de architectuur van dienstverlening (zoals bij diverse leveranciers is belegd) en de interfaces daartussen
 - b. Informatie-architect: verantwoordelijk voor de informatie-architectuur
 - c. Data Manager: verantwoordelijk voor het beheer van het (corporate) gegevensmodel

Security Management: het definiëren van de uitgangspunten en de eisen aan de informatiebeveiliging die van leveranciers wordt vereist, inclusief het toezicht op de naleving daarvan

In de praktijk zijn deze taken en verantwoordelijkheden niet altijd expliciet in functies belegd; veel taken zijn – al dan niet impliciet – aan de benoemde functies toegewezen.

Opdracht

Onderzoek de regievoering in jouw organisatie. Analyseer en benoem:

1. Welke strategische, tactische en operationele taken/verantwoordelijkheden zijn belegd;
2. Benoem welke functies voor die taken/verantwoordelijkheden zijn benoemd;
3. Benoem de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van deze functies.

2.4 Overleggen

Overleg op strategisch, tactisch en operationeel niveau

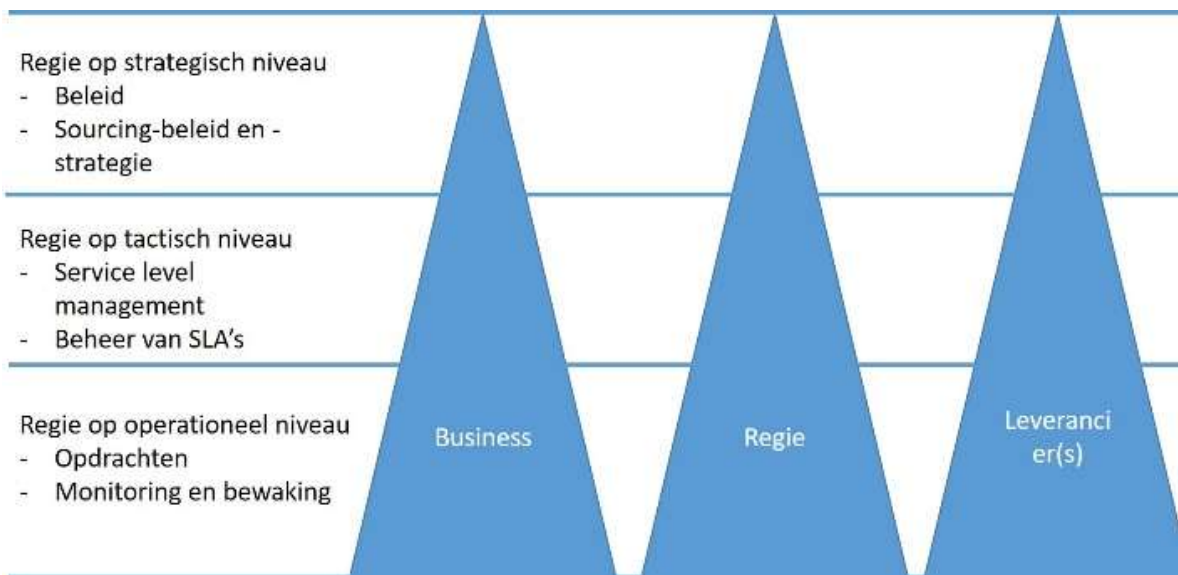
Het zal duidelijk zijn dat in de keten van business – regie – leveranciers veel overleg nodig is; het gaat om de afstemming van doelen en de invulling daarvan.

Je kan je voorts afvragen welke overleggen er eigenlijk nodig zijn en het doel van dat overleg. We bespreken in deze paragraaf een overlegstructuur voor regie.

De overlegstructuur

Om regie, en in een bredere context, de dienstverlening adequaat vorm en inhoud te geven, is op strategisch, tactisch en op operationeel niveau overleg nodig. Deze afstemming vindt op veel verschillende manieren en op veel plaatsen plaats, zoals tussen de business en de regieorganisatie, intern de regieorganisatie, en tussen de regieorganisatie en de leveranciers.

De globale inrichting van overleg kan je baseren op het algemene plaatje voor regie:



Overleg op strategisch niveau

Het gaat daarbij dat business, regie en leveranciers 'strategisch' zijn aligned. Daarbij wordt vaak invulling gegeven aan de volgende overlegvormen:

Overleg tussen de business en de regieorganisatie

Het doel is om afstemming te bereiken over de ontwikkelingen in de business, zoals (op termijn) behoeften aan nieuwe of gewijzigde IT-diensten. Een belangrijk doel is voorts ook dat de regieorganisatie actief op deze ontwikkelingen kan inspelen; de regieorganisatie moet dus weten wat er zoal bij de business speelt. Deze afstemming zou overigens moeten zijn verankerd in informatiemanagement.

Deelnemers aan dit overleg zijn bijvoorbeeld:

- Business management
- CIO en/of Informatie Manager
- Hoofd Regie
- Service Level managers van zowel bij de business als in de regieorganisatie

Dit overleg is dus te karakteriseren als: "strategisch demand management".

Overleg tussen de regieorganisatie en de leveranciers

Het doel is om afstemming te bereiken over de ontwikkelingen in de business, zoals (op termijn) behoeften aan nieuwe of gewijzigde IT-diensten. Een belangrijk doel is voorts ook dat de leveranciers actief op deze ontwikkelingen kunnen inspelen met bijvoorbeeld advies en het aanbieden van (potentiële) dienstverlening.

Deelnemers in dit overleg zijn vaak:

- Hoofd Regie
- Service Level Manager (of: Leveranciers Manager)
- Eventueel de CIO of Informatie Manager
- Vertegenwoordigers van de leverancier die verantwoordelijk zijn voor de klant (zoals: Accountmanager en Delivery Manager)

Dit overleg is dus te karakteriseren als: "strategisch supply management" en wordt vaak "strategisch account overleg genoemd".

Overleg op tactisch niveau

De focus bij overleg op tactisch niveau is de alignment op het gebied van services. Daarvoor worden vaak de volgende overlegvormen ingericht.

Overleg tussen de business en de regieorganisatie

De afstemming over de gewenste dienstverlening, waarbij de focus ligt op de afstemming over de geleverde dienstverlening (mede met het ook op de evaluatie daarvan) en eventuele aangepaste of nieuwe (vormen van) dienstverlening. Het gaat dus primair om het beheren van het portfolio aan geleverde en gewenste diensten. Je kan ook stellen dat dit de operationalisatie is van service level management en het beheer van SLA's

Deelnemers aan dit overleg zijn bijvoorbeeld:

- de Service Level Manager van de business
- de Service Level Manager van de regieorganisatie
- eventueel specialistische vertegenwoordigers van de business
- eventueel specialisten op het gebied van IT-services, producten van zowel de regieorganisatie als eventueel van een leverancier

Dit overleg is dus te karakteriseren als: "tactisch demand management" en wordt vaak het "service-overleg" genoemd.

Overleg tussen de regieorganisatie en de leveranciers

Het doel is om afstemming te bereiken over de kwaliteit van de geleverde dienstverlening en eventueel gewenste ontwikkelingen daarin; het uitgangspunt is het beheer van het portfolio aan geleverde en eventueel nieuwe diensten (en richt zich meestal op de SLA's).

Deelnemers in dit overleg zijn vaak:

- Service Level Manager (of: Leveranciers Manager)
- Eventueel de CIO of Informatie Manager
- Vertegenwoordigers van de leverancier die verantwoordelijk zijn voor de klant (zoals: Accountmanager en Delivery Manager)

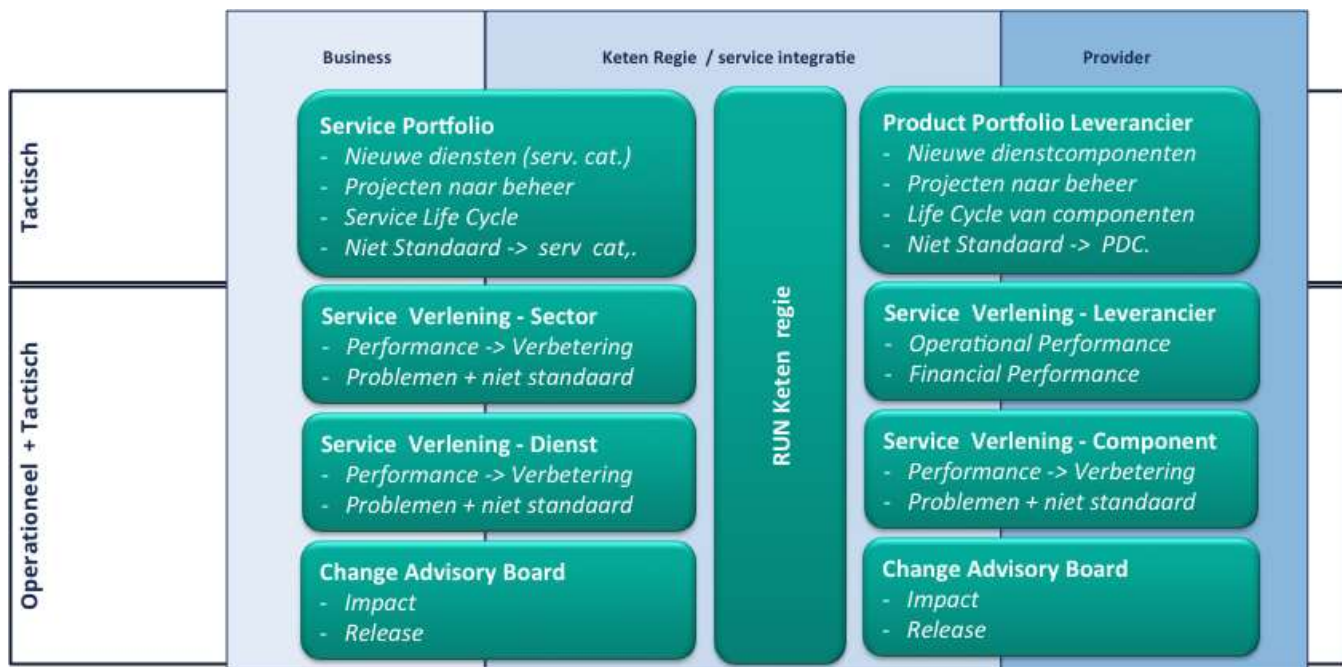
Dit overleg is dus te karakteriseren als: "tactisch supply management" en wordt vaak "delivery overleg" genoemd.

Overleg op operationeel niveau

Op operationeel niveau is een diversiteit aan overleg nodig.

- Tussen de business en de regieorganisatie: de afstemming over de kwaliteit van de dienstverlening en het bijsturen daarop
- Tussen de regieorganisatie en de leveranciers: idem
- Het sturen op het beheerst realiseren en invoeren van changes in de dienstverlening

In het Demand Supply Governance Framework worden de overleggen als volgt gepresenteerd:



Opdracht

Zoek uit welke overlegvormen er in jouw organisatie zijn ingericht en wat het doel en de deelnemers zijn.

2.5 Effectief vergaderen

Zittend of staand?

De manier van overleggen vindt traditioneel plaats in een vastgestelde frequentie, met vastgestelde onderwerpen en een vastgestelde agenda. Overleggen gebeurt over het algemeen zittend en aan de hand van voorbereide documenten, waarbij de prioriteit van de besproken onderwerpen verschilt: zowel dringend als niet-dringend, en belangrijk en niet-belangrijk. Hoewel de frequentie per overleg kan verschillen, is de duur vaak 1-1.5 uur.

Bij adoptie van agile werken, zien de overleggen er anders uit. Er wordt vaker overlegt, maar wel korter. Overleggen vinden vaak staand plaats en zijn bedoeld om in te gaan op de verandering van status. Het gaat in principe niet over inhoud.

Effectief vergaderen

Omdat er veel mensen tegelijkertijd met één onderwerp bezig zijn, is vergaderen een 'dure' tijdsbesteding. Om deze tijds- en kapitaalsinvestering te rechtvaardigen, is het dus noodzakelijk dat vergaderingen ook echt iets bereiken. De vergaderstructuur zo efficiënt mogelijk opzetten bespaart kosten. Bovendien wordt een organisatie daardoor wendbaarder: minder vergaderingen, maar met meer resultaat, en daardoor minder doorlooptijd voor er een uiteindelijk besluit wordt genomen. Minder vergaderen vereist wel dat de vergadertijd optimaal benut wordt. Door vooraf het beoogde resultaat van de vergadering vast te stellen, kun je beoordelen of de juiste mensen aanwezig zullen zijn. De effectiviteit van vergaderen wordt vergroot door gezamenlijk een aantal afspraken te maken. Richtlijnen om te hanteren zijn:

Publiceer vooraf een agenda.

Een agenda bestaat uit 3 elementen: **wie** bespreekt **wat** en **hoe laat**.

Noteer ook wat het doel is van elk agendapunt; wordt er informatie gedeeld, een beslissing genomen, of om input gevraagd? Daarmee ontstaat een duidelijk kader wanneer dit onderwerp afgesloten kan worden.

Begin op tijd

Zorg dat je altijd op tijd begint. Respecteer degenen die wel op tijd zijn gekomen, door hun tijd nuttig te besteden. Spreek af dat laatkomers de vergadering niet verstoren en zo zacht mogelijk plaatsnemen. Praat ze niet bij tijdens de vergadering, maar pas na afloop, zodat de tijd van de overige aanwezigen niet verspild wordt.

Maak vergaderafspraken

Dit is een eenmalig punt op de agenda, waarbij alle aanwezigen regels kunnen voorstellen. Denk hierbij aan: telefoons op stil; als je opneemt, stap dan even naar buiten; er is maar 1 persoon tegelijk aan het woord. Door de afspraken gezamenlijk te maken, is ook iedereen verantwoordelijk voor het naleven ervan.

Houd je aan de agenda

Hiermee valt of staat de vergadering. Door de agenda strak na te leven, wordt het belang van de agenda duidelijk: punten die later op de agenda staan worden ook behandeld. Wanneer een onderwerp aan het eind van de toegekende tijd nog niet is afgerond, parkeer het dan.

Gebruik een parkeerplaats

Op de parkeerplaats worden alle onderwerpen genoteerd die niet op de agenda stonden, of die niet binnen het tijds kader afgerond konden worden. Door van een parkeerplaats gebruik te maken, kunnen discussies, die van het onderwerp afleiden, respectvol onderbroken worden. De laatste 5 minuten van de vergadering zijn op de agenda gereserveerd voor de parkeerplaats; voor elk punt wordt beoordeeld of het nog relevant is, of het op de agenda voor de volgende vergadering geplaatst moet worden, of het nu direct behandeld moet worden, of dat er een apart overleg voor dit onderwerp moet worden ingepland.

Duidelijke verantwoordelijkheden

Wanneer een onderwerp leidt tot een actiepun, leg dan vast **wie wat wanneer** doet. Zorg ervoor dat de actiehouders instemt met de gemaakte afspraken.

Eindig op tijd

Minstens net zo belangrijk als op tijd beginnen, is op tijd stoppen. Zo respecteer je de tijd van je deelnemers en hun volgende afspraken. Mensen zijn dan ook meer bereid om aan het begin op tijd aanwezig te zijn. Als alle agendapunten, inclusief de parkeerplaats, eerder dan de gestelde tijd zijn afgerond, stop dan eerder.

Bij hoge uitzondering kan hiervan afgeweken worden: Als aan het eind van de afgesproken tijd nog niet alle agendapunten behandeld zijn. Als een uitloop van 15 minuten genoeg ruimte biedt om ook de laatste punten te behandelen, stel dit dan een kwartier vóór het geplande einde van de vergadering voor.

Publiceer notulen

Stuur direct na de vergadering een actie- en besluitenlijst, inclusief de actiehouders en deadlines. Hierdoor heeft iedereen een overzicht van wat er is afgesproken. Door dit direct na afloop te doen, kunnen eventuele misverstanden makkelijk rechtgetrokken worden. Dit scheelt discussies tijdens het volgende overleg.

Evalueer periodiek

Ruim periodiek tijd in op de agenda om de vergadering zelf te bespreken: Bevalt dit overleg ons? Tijdens dit punt geven deelnemers hun mening over de grondregels, het tijdstip, de indeling van de agenda, de notulen, en wie er aanwezig dient te zijn bij het overleg.

Gebruik een externe voorzitter / facilitator

Overweeg om een externe voorzitter in te schakelen, zodat de leidinggevende vrij is om inhoudelijk te reageren, in plaats van het proces in goede banen te leiden.

2.6 Houding en gedrag

De effectiviteit van de regieorganisatie wordt in sterke mate bepaald door houding en gedrag. Hoe stel je je zelf effectief op als regisseur?

Regie voeren is een bijzonder vak. Je voert de taken waarover regie gevoerd wordt vaak niet zelf uit, maar wordt wel verantwoordelijk gehouden voor het resultaat van die taken. Houding en gedrag zijn essentieel om je staande te houden in deze vaak lastige situatie.

We staan stil bij een tiental handvatten die van belang zijn.

Bouwen en onderhouden van relaties

Je kent de drijfveren, de doelen en de belangen van je relaties. Als professional ben je realistisch, eerlijk en open over wat jij kunt doen om daar aan tegemoet te komen. Daar hoort 'ja' zeggen, inclusief de impact accepteren, bij; maar ook af en toe 'nee', altijd wel onderbouwd. Let op je onderbuikgevoel; spreek je gevoel uit zonder te kwetsen.

Verkeersregelaar in plaats van stoplicht

Ben je een verkeersagent waarbij iedereen moet stoppen of een verkeersregelaar die helpt bij de doorstroming? Staat het stil, doordat jij je ermee bemoeit, of staat het stil doordat je er niet mee bemoeit? Wees bewust van jouw inbreng en van jouw wijze van aanwijzingen geven.

Transparant zijn

Transparant zijn betekent dat je open bent en daarbij hoort ook het toelichten van de consequenties in geld, prioriteit, of anderszins. Zeg wat je ervan vindt op inhoud en gevoel zonder kwetsend te zijn.

Zaken geregeld krijgen

Misschien wel de belangrijkste succesfactor. Je neemt verantwoordelijkheid zonder bevoegdheden of macht. Dat betekent goed begrijpen wat iemand wil, heldere afspraken maken, en gebruikmaken van het feit dat je namens de klant of namens de leverancier spreekt en in die zin gedelegeerd bevoegd bent.

Kennis en kunde om mee te denken met beide partijen aan de Demand- en Supply-zijde

Je bent in staat om zowel de vraag als het antwoord te begrijpen, maar vooral de consequenties en impact van het voorstel. Begrijpen betekent niet dat je alles weet, maar dat je weet wat wel en niet relevant is en gericht op zoek gaat naar informatie of daar een vraag over stelt. Met name doorvragen op de impact is van belang.

Eerlijk en oprecht zijn, zoeken naar oplossingen en alternatieven en durven 'nee' te zeggen

Eerlijk en oprecht ook als je het niet weet. Hierbij is het van belang om kennis te krijgen in wat de ander bedoeld om zo te kunnen zoeken naar oplossingen en alternatieven.

Meer dan alleen een 'voorkant voor de leverancier' of een 'achterkant voor de klant' zijn

Je toegevoegde waarde als doorgeefluik (of zo je wilt als papegaai) nadert de 0%. Je toegevoegde waarde zit vrijwel altijd in inzicht (impact), overzicht (wat wordt er allemaal getroffen), de samenhang (hoe hangt deze vraag / dit verzoek samen met andere verzoeken en / of hoe kunnen we gebruik maken van al eerder toegepaste oplossingen).

Bemiddelen tussen Demand en Supply

Soms zijn de eisen en wensen vanuit de klant hoog en onrealistisch, soms is de leverancier inflexibel of vraagt erg veel geld. In dit soort gevallen wordt een beroep gedaan op je gevoel voor diplomatie en gevoel voor (politieke) verhoudingen.

Aandacht voor de andere persoon en open staan voor dialoog

Luisteren is lastiger dan praten. Probeer 20% van de tijd aan het woord te zijn en niet 80%. Herhaal wat gezegd is en check of iedereen het ook zo gevoeld heeft. Als het je niet lukt om het te herhalen, laat iemand anders dat dan doen en vul aan. Gebruik de kracht van de open vraag.

Verantwoordelijkheid nemen, los van functie of rol

Stel je op als eigenaar van de vraag en het antwoord. Neem geen genoegen met halve antwoorden, je klant en leverancier doen dat ook niet.

3. Demand Supply Governance Framework

3.1 Inleiding

Na de behandeling en theorie over de regieorganisatie is het goed om dat – vanuit een ander – perspectief nog eens te beschouwen. Dat vind je in de volgende paragrafen.

3.2 Voortbrengingsketens

Regie kan op verschillende niveaus plaatsvinden: strategisch, tactisch en operationeel. Daarnaast zijn er drie verschillende domeinen; vraag, aanbod, en regie. In deze paragraaf laten we aan de hand van het Demand Supply Governance Framework zien hoe de niveaus en domeinen met elkaar samenhangen.

Als het om Demand Supply Governance en Demand Supply Management gaat, vragen verschillende aspecten de aandacht. Zo zijn er kaders nodig voor gewenst gedrag, strategie en beleid, en er moeten processen ingeregeld worden.

De manier waarop behoefte tot stand komt, evenals de gesprekspartners aan de klantzijde en aan leverancierszijde zijn niet in alle omstandigheden gelijk. Het opdelen in logische clusters van bij elkaar horende activiteiten is aan te bevelen. Binnen het **Demand Supply Governance Framework (DSGF)** spreken we over clustering in voortbrengingsketens (figuur 1) (Quint, 2017).



Figuur 1. Het DSG-Framework (Quint, 2017)

De vier voortbrengingsketens staan centraal in de performancesturing van een regiefunctie, waarin (bij-)gestuurd wordt op basis van de resultaten.

Voor het dagelijks management van de IT-diensten onderkennen we drie waardeketens (value chains): Standaard diensten, Wijzigingen en Projecten. De drie ketens stellen drie kernvragen:

Hoe om te gaan met:

- de delivery van projecten (zorgen voor een juiste specificatie en juiste levering);
- de levering van standaard diensten (gebaseerd op contracten);
- en de daartussen liggende services, de (niet-standaard) wijzigingen, die qua besturing te vaak vergeten worden, maar voor de wendbaarheid essentieel zijn (en die op tijd en volgens de gestelde eisen, en tegen redelijke kosten geleverd moeten worden).

Voor de besturing van IT en het toezicht kennen we de stroom 'Beleid'. Op dit niveau vindt enerzijds de vastlegging van beleid plaats, en anderzijds de planning- en verantwoordingscyclus (P&V of P&C) om daar op toe te zien. Vooral bij relatief jonge regiefuncties is het ontbreken van een strategie en een eenduidig beleid een belangrijke omissie die het succes van het geheel in de weg staat.

3.3 Domeinen

Met alleen de voortbrengingsketens ben je er niet.

Was het maar zo simpel

Binnen de voortbrengingsketens bevindt zich een aantal onderwerpen en aandachtsgebieden, die medewerkers in hun taakstelling meekrijgen om voor de juiste IT-diensten zorg te dragen.

Het Demand Supply Governance Framework (DSGF) is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid, waarin de meest relevante aspecten (aandachtsgebieden) zijn benoemd. Die aspecten dienen als basis voor het benoemen van onderwerpen, rollen, verantwoordelijkheden en uiteindelijk de inrichting en organisatie daarvan. Het instrument zelf is gebaseerd op het model voor informatiemanagement zoals ontwikkeld door Maes (Quint, 2017).

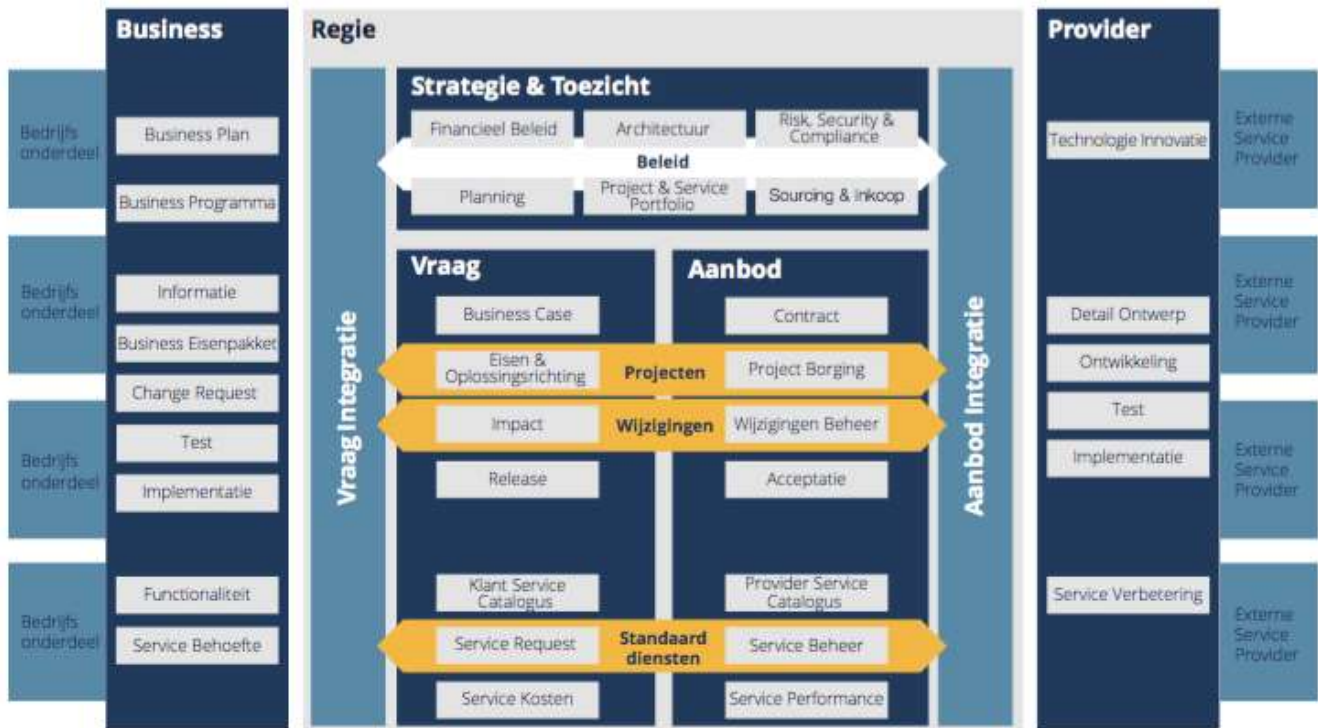
Het DSGF herkent drie domeinen:

- het vraagdomein;
- het regiedomein;
- en het aanboddomein.

Daarnaast worden drie niveaus onderscheiden:

- het strategisch niveau;
- het tactisch niveau;
- en het operationeel niveau.

De aandachtsgebieden zijn ingedeeld in een matrix waarbij de domeinen en niveau tegen elkaar zijn afgezet (figuur 3).



Figuur 3. Aspecten, voortbrengingketens en interfaces in het DSG-framework (Quint, 2017).

Voorbeeld: Op het strategisch niveau in het vraagdomein richten managers zich onder meer op het businessplan: welke richting gaat de business op en wat zijn de concrete businessdoelen voor het komende jaar? Managers in het IT-domein op het operationele niveau richten zich op dienstverlening aan hun klanten.

Een valkuil bij de realisatie van een regiefunctie is dat alle benoemde aandachtsgebieden worden vertaald in processen. Dit leidt tot een enorme proces- en procedurefabriek, die effectief en efficiënt handelen moeilijk maakt. Het DSGF maakt daarom gebruik van een beperkte set processen, afhankelijk van de taakstelling van de regieorganisatie waar de procesinrichting voor bedoeld is. Voor de procesinrichting maakt het framework gebruik van procesmodellen als ITIL® en COBIT®.

Een valkuil is alle benoemde aandachtsgebieden te vertalen in processen.

3.4 Koppelvlakken binnen de regieorganisatie

Naast de identificatie van de aandachtsgebieden en de resultaatsturing op basis van waardeketens is het essentieel dat er aandacht is voor de koppelvlakken, ofwel interfaces.

Koppelvlakken

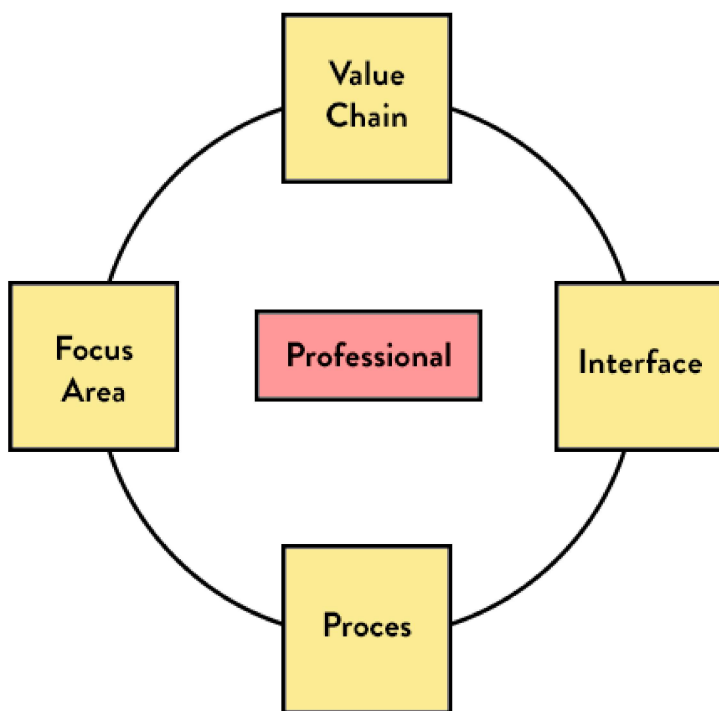
Bij het implementeren van Demand Supply Governance is het maar al te makkelijk om te verdwalen in de details. Met de vele aandachtsgebieden en de vertaling daarvan in processen loopt het aantal raakvlakken tussen de verschillende spelers gemakkelijk in de honderden. Dit brengt het risico met zich mee van een governance-structuur die zich kenmerkt door een bijna eindeloos aantal vergaderingen, waarbij elke bijeenkomst weliswaar iets toevoegt maar waarbij de som der delen leidt tot trage besluitvorming en trage leveranties. Het benoemen van de juiste interfaces - en zich daar dan ook op richten - waarborgt enerzijds een correcte procesvoering en anderzijds een vlotte afhandeling. In plaats van een stroperige organisatie wordt de regiefunctie daarmee de professionele organisatie die zorgt voor het leveren van de juiste diensten, tijdig, conform afspraken en tegen acceptabele kosten.

Concentreer je bij het implementeren van Demand Supply Governance op de te bereiken doelen.

De interfaces tussen business en regie en tussen regie en leverancier(s) zorgen voor de primaire waardedoetoevoeging. Daarnaast zijn de interfaces essentieel die zorgen voor de juiste kaderstelling. Voorbeelden hiervan zijn financiële kaders (budgetten), de keuze voor het assortiment (welke diensten worden wel en welke worden niet geleverd) en de architectuur (zowel richtinggevend als grenzen stellend).

De bemensing (de groep professionals die de regie uitvoert) mag niet gezien worden als een willekeurige groep, een verzameling rollen vertaald naar functies. Deze professionals dienen met elkaar een succesvol team te vormen. Het element 'professional' uit het DSG-Framework (Demand Supply Governance Framework) kan dus niet los gezien worden van het team waarbinnen de regieprofessional succesvol zal zijn. Dit vergt structurering om te zorgen dat iedereen zich met het juiste bezighoudt, er samenwerking is waardoor mensen elkaar helpen, zich gesteund voelen, de juiste informatie delen en resultaten voor de business behalen.

De professionals dienen met elkaar een succesvol team te vormen.



Figuur 4. Het draait uiteindelijk om de professionals die het werk doen (Quint, 2017).

Het Demand Supply Governance Framework kent samenvattend de volgende elementen.

1. De onderkende aandachtsgebieden (aspecten) die in mindere of meerdere mate de dagelijkse activiteiten van de regiefunctie omvatten.
2. De koppelvlakken (interfaces) in de governance en in het management waar de nadruk ligt op het maken en bewaken van essentiële afspraken.
3. De ketensturing die vanaf het eerste moment gericht is op het uiteindelijke resultaat van die keten (in het figuur "value chain" genoemd): gericht op het benodigde strategisch en beleidskader, de projectresultaten, de levering van niet-standaard diensten en de levering van standaard diensten conform gecontracteerde afspraken.
4. De procesinrichting die ervoor zorgt dat resultaten van de uit te voeren activiteiten voorspelbaar zijn en efficiënt plaatsvinden. De voortbrengingsketens verbinden de processen, worden uitgevoerd door de professionals, geven invulling aan de aspecten en maken communicatie effectief.

5. Tenslotte draait het om de vakmensen, de professionals die het werk doen. Zij zijn het spelbepalende element. De professional heeft een set spelregels (de governance) nodig en deze set spelregels dienen bestuurd te worden om de specifiek benoemde resultaten (de performance) te behalen.

De vakmensen, de professionals zijn het spelbepalende element.

4. Regie in breder perspectief

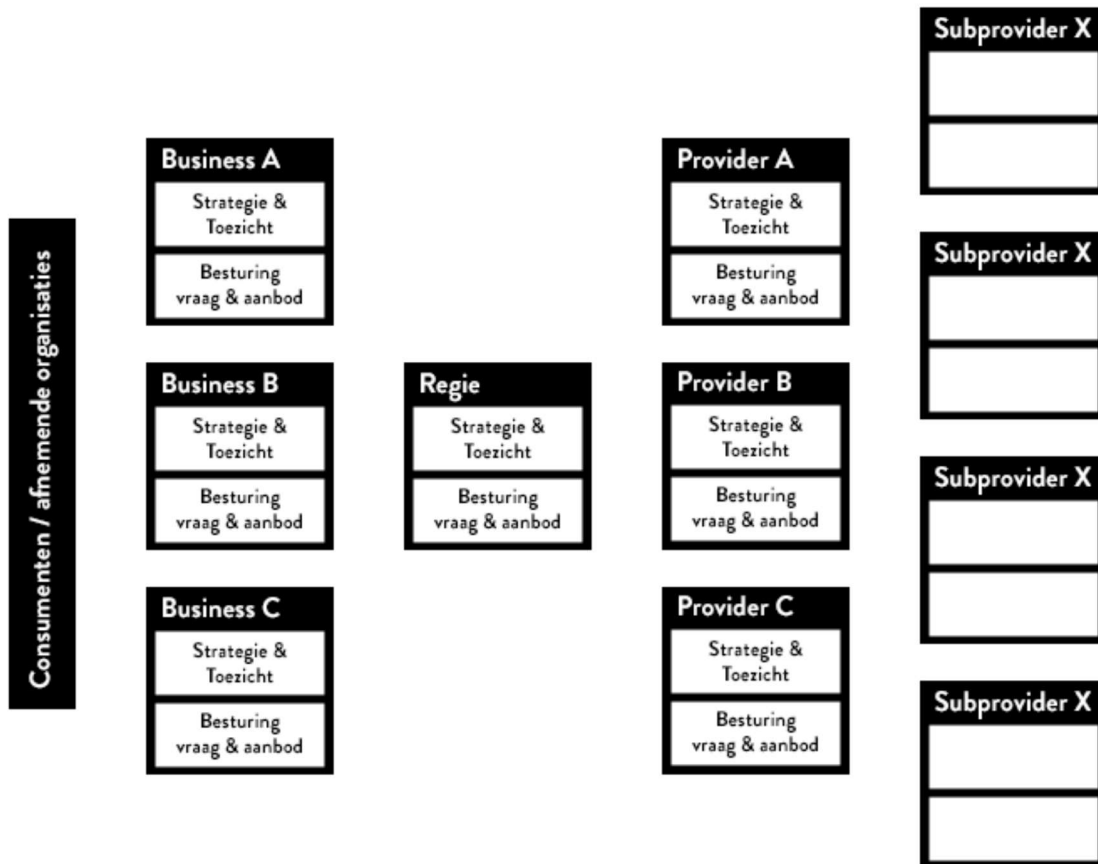
4.1 Regieorganisatie in soorten en maten

Regie is toepasbaar gebleken in alle marktsectoren.

Sommige regieorganisaties voeren alleen de regie over een groot aantal leveranciers, leveranciers die alle IT-diensten volledig verzorgen. Andere regieorganisaties hebben als taak externe én interne leveranciers te besturen én hun diensten te integreren. Afhankelijk van de taakstelling van een regieorganisatie, is een andere bemensing noodzakelijk. Tenslotte zien we regieorganisaties, die alleen de governance verzorgen: de strategische regieorganisatie, die spelregels uitvaardigt, maar het spel niet meespeelt en dit overlaat aan de business en de leveranciers.

Regie is breed toepasbaar

Regie is toepasbaar gebleken in alle marktsectoren (van overheid tot industrie en van banken tot ziekenhuizen) en voor de besturing van vrijwel alle diensten (van IT tot hypotheekadministraties), of deze nu intern of extern gecreëerd worden. Bovendien is het verschijnsel ketenregie ontstaan, waarbij op de leveringsketens voor intern gebruik wordt gestuurd, maar ook de rol van de eigen levering in ketens met andere organisaties wordt onderkend. Regie blijkt een goede benadering om de steeds verder gaande specialisering in langer wordende waardeketens te besturen.



Figuur 5. De brede toepasbaarheid van regie (Quint, 2017).

4.2 Ontwikkelingen

Welke ontwikkelingen zien we?

Op het gebied van regievoering zien we een aantal ontwikkelingen:

- Ontkoppeling levering en regie. Ook in het geval dat de productie van diensten nog in huis plaatsvindt, levert het afsplitsen van de regieverantwoordelijkheid focus en daarmee verhoging van de effectiviteit. Immers, juist door een wat grotere afstand van de interne levering kan de regieorganisatie de sourcing-verantwoordelijkheid beter dragen. Regie ontwikkelt zich dan van doorgeefluik tot regisseur.
- Virtualisatie van dienstverlening. De opkomst van de cloud en appshops, waarbij de feitelijke leveranciers vrijwel onzichtbaar zijn en de business zelfstandig diensten kan afnemen. Dit maakt enerzijds duidelijke kaders nodig: wat mag wel en wat niet, om de business uiteindelijk niet in gevaar te brengen. Anderzijds wordt de noodzaak kleiner dat regie operationeel een rol speelt.
- Verbreding van de scope. Nu zien we vaak regieorganisaties die alleen voor IT, HR, of Facilitair zijn ingericht. Een bundeling van de regie op alle resources en diensten die een organisatie nodig heeft biedt vele mogelijkheden. Het voordeel van deze

bundeling is dat projecten integraal kunnen worden bestuurd. Zo is een invoering van Het Nieuwe Werken meestal een bundeling van personele, facilitaire en informatieaspecten. Het nadeel is dat deze regieafdelingen te groot kunnen worden, doordat alle specialismes bijeen worden gebracht en het geheel onbestuurbaar wordt.

- Werken onder architectuur. Vaak is het te regisseren landschap bepaald door historische keuzes (de zogenaamde legacy). Om echter werkelijk kwaliteitsverhoging, flexibilisering en geldbesparing te realiseren, zal de regie de dienstverlening moeten herontwerpen op de businessdoelstellingen van vandaag en morgen. Dat levert ook de mogelijkheden op om te sourcen bij de beste provider voor de gewenste IT-oplossingen in plaats van bij een leverancier waar alles integraal moet worden ondergebracht.
- Standaardiseren en professionaliteit verhogen. De business verwacht perfecte dienstverlening, die alleen te realiseren is als ook de toezichthouder en integrator van deze dienstverlening professioneel is en zich aan standaarden houdt. Niet voor niets zien we bij de goed lopende regieorganisaties mensen werken die opgeleid zijn tot regisseurs met verstand van de diensten die ze regisseren en de business waarvoor ze werken.
- Innovatie. In de afgelopen jaren van crisis was het sturen op kostenverlaging het belangrijkste onderwerp van elke regieorganisatie. In toenemende mate zien wij het besef dat juist met innovatie van diensten de innovatie van de totale organisatie (en de producten en diensten die deze levert) kan worden vormgegeven. Het vermogen om innovatie te regisseren wordt een belangrijke succesfactor.
- Samenwerking. Omdat diensten altijd ontstaan in samenwerking tussen klant en leverancier is het organiseren van die samenwerking een steeds belangrijker onderwerp. Het aangaan van kortetermijnrelaties en contracten waarbij één van de beide partijen wordt uitgeknepen kan een strategie zijn en blijven. We verwachten echter dat om redenen van duurzaamheid en wendbaarheid de aandacht voor samenwerking tussen alle partijen in de keten steeds belangrijker wordt.

Conclusie

Het succes van regievoering ligt in het bereiken van balans. Het gaat erom een passende combinatie tot stand te brengen van aandachtsgebieden en competenties om de juiste dienstverlening te leveren. Welke combinatie passend is, is mede afhankelijk van de strategie van de organisatie als geheel. Opereert die in een zeer dynamische markt, dan stelt dit heel andere eisen dan wanneer het draait om lage kosten en 'operational excellence'. Met dit uitgangspunt houdt de regieorganisatie scherp het oog op de waarde, de maximale inzet van middelen en het beheersbaar houden van het risico.

5. Stakeholderanalyse

5.1 Meerdere individuele stakeholders

Voor elke dienst zijn er meerdere stakeholders, elk met een ander perspectief.

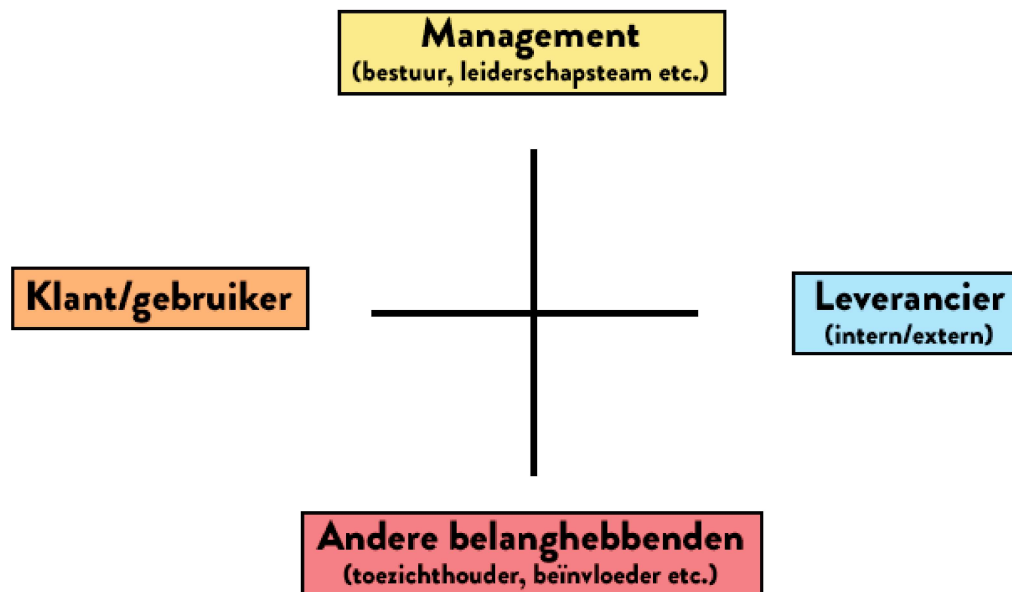
Individuele stakeholders

Bij elke dienst of elk contract heb je te maken met stakeholders, mensen die er vanuit hun positie, functie of rol belang bij hebben. Bij het in kaart brengen van de belanghebbenden is het essentieel dat je ze met naam en rol aanduidt. Als je namelijk een team van belanghebbenden benoemt, dan is er niemand individueel verantwoordelijk.

Verschillende perspectieven

Een stakeholder heeft een bepaalde afhankelijkheid van jouw product of dienst – waarom is hij überhaupt geïnteresseerd? Stakeholders zijn onder te verdelen in verschillende perspectieven:

- Klant / gebruiker (degene die dienst afneemt / gebruikt);
- Leverancier (degene die -delen van- de dienst levert);
- Management (degene die jou opdracht geeft om een bepaalde dienst te onderhouden of leveren);
- Overig (degenen die vanuit een ander perspectief belang hebben, bijvoorbeeld toezichthouder, beïnvloeder, etc.).



Figuur 1. De verschillende perspectieven van stakeholders.

Wanneer je een stakeholderanalyse maakt, is het belangrijk dat elk perspectief door minimaal 1 persoon vertegenwoordigd is.

5.2 Wie zijn jouw stakeholders?

Bepaal de stakeholders die voor jouw dienst of contract van belang zijn.

Beschrijf in deel A van de template wie de belangrijkste stakeholders voor jouw dienst zijn. Noteer naam en functie voor elke stakeholder, en zorg er voor dat elk perspectief (Klant, Leverancier, Management, en overig) door minimaal 1 stakeholder vertegenwoordigd wordt.

[Je kunt de template voor deze opdracht hier downloaden](#)

In de volgende paragrafen wordt gevraagd om deel B, C en D in te vullen. Hou de template bij de hand, en wanneer je alle onderdelen hebt ingevuld, kun je het huiswerk uploaden.

5.3 Wanneer is je stakeholder succesvol?

Door je af te vragen: wanneer is deze stakeholder succesvol? krijg je inzicht in de behoeftes van de stakeholder. De Balanced Scorecard (BSC) biedt een middel om succes te meten.

Wanneer is een stakeholder succesvol?

Om goed regie te kunnen voeren, moet je inzicht hebben in de (mogelijk tegenstrijdige) behoeftes van de stakeholders, want pas dan kun je weloverwogen beslissingen nemen. De behoeftes van stakeholders kunnen onderverdeeld worden in drie beleidstypen:

1. Het realiseren van business-voordeel;
2. Het optimaliseren van risicobeheersing;
3. Het optimaliseren van inzet van middelen.

Elke besluit zal de behoeftes van de stakeholders op een andere manier beïnvloeden. Wie ontvangt het business voordeel? Wie draagt de risico's? Wie levert de middelen?

COBIT 5 is het samenhangend raamwerk dat de organisatie ondersteunt in het behalen van haar doelstellingen op het gebied van governance en management van de bedrijfs-IT. Hoofdstuk 2 van COBIT 5 gaat dieper in op de behoeftes van stakeholders.

Welke doelen streven je stakeholders na, en hoe zijn die gerelateerd aan de verschillende beleidstypen?

Door [hier](#) te klikken, kun je een persoonlijke versie van de COBIT 5 downloaden. Voor deze module is met name hoofdstuk 2 van belang.

Hoe meet je succes?

Zoals al beschreven in Hoofdstuk 2 van COBIT 5, kent succes meerdere facetten dan enkel het financiële. Om beter inzicht te krijgen in de verschillende aspecten van vooruitgang, creëerden Kaplan en Norton begin jaren 90 de Balanced Scorecard. Dit biedt een middel om 'succes' in concrete, meetbare parameters te vertalen, door middel van 4 categorieën:

- financieel;
- intern;
- klant;
- innovatie.

Per categorie kunnen één tot drie 'Critical Success Factors', ofwel Kritieke Succesfactoren (KSF'en) worden opgesteld.

Voor de regie is het nuttig om de Balanced Scorecard zowel voor de eigen dienst uit te werken, als om per stakeholder te bepalen op welke categorie(ën) de dienst in kwestie effect heeft.

Het volgende artikel van Kaplan en Norton legt de Balanced Scorecard verder uit.

[Je kunt het artikel hier downloaden](#)

In dit e-book wordt verder ingegaan op hoe de Balanced Scorecard te gebruiken is op verschillende lagen binnen een organisatie.

[Je kunt het e-book hier downloaden](#)

5.4 Wat zijn de behoeftes van jouw stakeholders?

Bepaal hoe jouw dienst of contract de stakeholders beïnvloed.

Beschrijf in deel B van de template (die je in de paragraaf 'Wie zijn jouw stakeholders?' hebt gedownload) voor elk van de eerder door jou geïdentificeerde stakeholders wanneer zij succesvol zijn (in relatie tot jouw dienst of contract).

5.5 Hoe stem je de communicatie af?

De manier waarop je contact hebt met je stakeholder is afhankelijk van de mate van zowel het belang als de invloed die de stakeholder heeft.

Hoe stem je de communicatie af?

Je stakeholders kunnen een verschillende mate van belang hebben bij jouw dienst. Belang is het nut dat iemand toekent aan het realiseren van de dienst. Het belang kan hoog, middel of laag zijn. Als het belang hoog is, ligt persoonlijk contact voor de hand. Als het belang laag is, kun je met geschreven tekst (bijvoorbeeld nieuwsbrieven) mensen informeren.

Daarnaast is de mate van invloed van belang, en die bepaal je met de vijf bronnen van macht (Blanchard, 2007):

1. **Positiemacht** is gebaseerd op de functie die iemand heeft. De mate van macht hangt af van de bevoegdheden die bij de functie horen.
2. **Taakmacht** is gekoppeld aan de werkzaamheden die bij de functie horen. Een secretaresse kan bijvoorbeeld iemand wel of niet op de agenda van de directeur te zetten.
3. **Persoonlijke macht** (charisma) komt voort uit het karakter, de overredingskracht, de uitstraling en de communicatievaardigheden van een persoon.
4. **Relatiemacht** is gebaseerd op het netwerk van een persoon. Hoe meer mensen iemand kent en daar een goede verstandhouding mee heeft, hoe meer informatie hij krijgt.
5. **Expertmacht** (goeroe) komt voort uit de kennis en vaardigheden die iemand heeft.

De mensen met positiemacht zijn formeel de beslissers. Zij kunnen op basis van de bevoegdheden bij hun functie beslissingen wel of niet nemen. Mensen zonder positiemacht hebben één of meerdere van de overige machtsbronnen en zijn de informele beslissers. Zij hebben niet de bevoegdheden besluiten te nemen, ze kunnen wel de formele beslissers direct beïnvloeden. Hoe meer bronnen van macht iemand heeft, des te meer invloed heeft hij.

Mate van Belang \ Mate van Invloed		Mate van Belang			
		Groot (+ of -)	Middel (+ of -)	Klein (+ of -)	
5 Zeer grote invloed	4 Grote invloed				Betrekken
3 Middelgrote invloed					Advies vragen
2 Weinig invloed	1 Geen/nauwelijks invloed				Informeren
		Persoonlijk contact	Persoonlijken/of schriftelijk contact	Schriftelijk contact	

Bron: Projectleiderschap, vakmanschap versus management

Figuur 2. Matrix van belang en invloed.

Als de mate van invloed hoog is, dan zul je iemand actief betrekken en zal iemand actief betrokken willen zijn. Als de invloed middelmatig is, ga je juist meer adviseren. Als de invloed laag is ga je iemand eigenlijk vooral informeren.

5.6 Welke invloed hebben jouw stakeholders?

Bepaal de invloed die jouw stakeholders hebben.

Beschrijf in deel C van de template voor elk van de eerder geïdentificeerde stakeholders de mate zij waarin macht hebben, over welk type macht ze beschikken, en in hoeverre ze belang hebben bij jouw dienst.

5.7 Mate van betrokkenheid

Mate van betrokkenheid

De betrokkenheid van je stakeholder bepaalt met welke houding je de meeste kans van slagen creëert.

Behalve de mate van belang, speelt ook de richting van het belang van je stakeholders een rol. Hetzelfde belang wil zeggen dat een persoon het nut ziet of zelfs baat heeft bij de dienst. Tegengesteld belang betekent dat iemand het nut betwijfelt, of de dienst zelfs als een bedreiging ziet voor iets anders. Iemand kan ook nog neutraal staan ten opzichte van de dienst. Het maakt hem dan als het ware niets uit.

Door de richting van het belang te combineren met de voorspelbaarheid van het gedrag van de stakeholder, ontstaat een 'houdingsmatrix'. Voorspelbaarheid geeft aan hoe consequent iemand is in zijn gedrag. Consequente personen vertonen, behalve bij extreme wijzigingen in omstandigheden, hetzelfde gedrag. De voorspelbaarheid is te rubriceren als hoog, laag of afwisselend.

Dit resulteert in negen mogelijke houdingen van stakeholders door hun soorten belang te combineren met hun voorspelbaarheid.

Belang \ Voorspelbaarheid	Hetzelfde	Neutraal	Tegengesteld
Hoog	<u>B</u> ondgenoot	<u>V</u> olgeling	<u>T</u> egenstander
Wisselend	<u>C</u> oalitiepartner	<u>T</u> wijfelaar	<u>S</u> aboteur
Laag	<u>O</u> pportunist	<u>V</u> reemdeling	<u>V</u> ijand

Bron: Projectleiderschap, vakmanschap versus management

Figuur 3. Typering van houdingen van stakeholders, gebaseerd op voorspelbaarheid en de richting van hun belang.

- **Bondgenoot:** wil graag meewerken en steunt de dienst actief. Fungeert ook als ambassadeur van de dienst. Wanneer de opdrachtgever deze houding niet heeft, nemen de kansen op een succesvolle realisatie sterk af.
- **Coalitiepartner:** een coalitie is gebaseerd op onderhandelingen waarbij beide partijen toezeggingen naar elkaar gedaan hebben. Vaak heeft geen van beide partijen volledig gekregen wat hij wilde. De steun voor de dienst is voorwaardelijk. Hierdoor is het commitment beperkt.
- **Opportunist:** werkt slechts mee zolang het hem uitkomt. Zijn gedrag kan op elk moment veranderen. Het is noodzakelijk hem goed in de gaten te houden, omdat zijn steun voor de dienst elk moment afgelopen kan zijn.
- **Volgeling:** houdt de dienst slechts in de gaten en onderneemt geen actie of heeft niet echt een binding met het onderwerp.
- **Twijfelaar:** laat zijn gedrag afhangen van zijn eigen agenda. Hij reageert op elk moment zoals hem het beste uitkomt.
- **Vreemdeling:** werkt tegen noch mee, het is onbekend hoe hij tegenover het onderwerp staat. Zijn motieven zijn voor de anderen onduidelijk waardoor zijn gedrag een grillige indruk maakt.
- **Tegenstander:** heeft last van de dienst of ziet het nut niet. Hij laat zijn mening duidelijk horen en is niet van plan die te veranderen.
- **Saboteur:** iemand werkt achter de schermen tegen. Hij is alleen consequent is zijn gedrag als dit nodig is om tegen te werken.
- **Vijand:** wil koste wat kost de dienst onderuithalen. Hij doet dit op alle mogelijke manieren en is daar zo min mogelijk open over.

5.8 Wat is de houding van jouw stakeholders?

Bepaal de houding die jouw stakeholders hebben.

Beschrijf in deel D voor elk van de eerder geïdentificeerde stakeholders de voorspelbaarheid van hun gedrag, en de richting van hun belang. Lever daarna het huiswerk in door het bestand hieronder te uploaden.

5.9 Hoe beïnvloed je jouw stakeholders?

Je weet wie je stakeholders zijn en wat ze willen. Maar hoe kun je ze overtuigen, wanneer hun belang niet direct in lijn lijkt te liggen met dat van jou? We behandelen beïnvloedingsstijlen en persoonskenmerken, en bespreken bij wie welke stijl effectief is.

Verschillende vormen van beïnvloeding

Bij het beïnvloeden van anderen kennen we zowel positieve als negatieve stijlen van beïnvloeding. Negatieve beïnvloeding is vaak op macht gebaseerd. Denk hierbij aan bedreigen, intimideren en manipuleren, maar ook juist aan het ontlopen of vermijden daarvan. Positieve beïnvloeding lijkt op langere termijn effectiever en past beter bij het profiel van een regisseur, een rol die meer op samenhang en samenwerking is gericht, dan op macht.

Er zijn verschillende vormen van positieve beïnvloeding, en combinaties zijn ook mogelijk. In de onderstaande tabel zijn vaak gebruikte vormen per categorie of kenmerk weergegeven. De tabel beschrijft ook hoe je ze kunt herkennen en hoe je ze kunt gebruiken.

Kenmerk/categorie	Hoe herken je het?	Hoe gebruik je het?
Legitimeren	Gebruiken van autoriteit of kwalificaties om uit te leggen en te beïnvloeden.	Vind een autoriteit waar de ander respect voor heeft. Toon dat wat je wilt consistent is met beleid of traditie. Verwijs naar erkende autoriteit of experts. Citeer een autoriteit. Luister goed en wees zelfverzekerd.
Logisch overtuigen	Gebruiken van logica of bewijs om een positie uit te leggen of te rechtvaardigen.	Wees voorbereid. Leg altijd uit waarom. Verschaf bewijs en feite. Toon oorzaak en gevolg. Gebruik de logica van de andere persoon.
Socialiseren	Opbouwen van een basis om iets te vragen. Een van de meest effectieve technieken omdat deze de psychologische afstand tussen personen vermindert.	Bouw kennis op van wat de ander interesseert. Bouw een 'klik'. Toon interesse. Deel persoonlijke informatie. Toon oprechte zorg. Wees open. Luister goed.
Beroepen op vriendschap	Vragen op basis van vriendschap of een eerdere verstandhouding - gebaseerd op psychologie van wederkerigheid en elkaar aardig vinden.	Vraag hulp als je een collegiale verstandhouding hebt. Erken overlast. Wees bereid iets terug te doen. Blijf de vriendschap verder opbouwen. Zorg dat je nooit een risico creëert voor de ander.
Consulteren	Vragen aan een ander jou te helpen om te komen tot een acceptabele oplossing.	Stel het juiste type vragen. Geef het doel op hoofdlijnen. Wees bereid de ideeën en suggesties van de ander over te nemen. Identificeer duidelijk hetgeen je bereid bent over te consulteren. Stel open vragen om informatie te verkrijgen. Stel specifieke vragen om te verhelderen. Vraag leidende vragen om richting te geven of focus aan te brengen.
Stellen	Verkrijgen van medewerking door heel direct te stellen wat je wilt, denkt, voelt, of nodig hebt.	Geef directe maar beleefde stellingen. Wees zelfverzekerd en assertief. Laat geen ruimte voor interpretatie. Wees volhardend, aarzel niet. Vereis op een niet bedreigende wijze. Gebruik sterke non-verbale signalen.
Beroepen op waarden	Inspireren tot samenwerking door een beroep te doen op de waarden van de ander.	Identificeer de waarden van de ander. Bouw vertrouwen op en een gemeenschappelijke basis. Gebruik grotere gebaren. Wees geïnspireerd om vertrouwen te bouwen. Beroep op waarden, gevoelens, en emoties. Modelleer door jezelf te aedraen op een wijze die

Karaktereigenschappen en psychologische typeringen

Positieve beïnvloeding werkt niet bij iedereen op dezelfde manier, vandaar dat we hier ingaan op karaktereigenschappen die op hun beurt vertaald kunnen worden naar psychologische typeringen. Het MBTI (Meyers Briggs Type Indicator) is een vragenlijst gebaseerd op de theorie van Jung, die je helpt je sterke punten te identificeren. De MBTI is een manier om de verschillen tussen mensen te duiden. Je maakt keuzes uit de volgende vier tegenoverstellingen.

- Extraversion (E) - Introversie (I)
- Sensing (S) - Intuition (N)
- Thinking (T) - Feeling (F)
- Judging (J) - Perceiving (P)

Er zijn totaal 16 mogelijke combinaties die samen bepalen welk psychologisch type je bent.

Doe voor jezelf een test: via [deze link](#) kun je zelf de test doen om te bepalen welk type je bent.

Op hoofdlijnen wordt toegelicht welke eigenschappen horen bij jouw 'type'. In het volgende Engelstalige artikel vind je een beschrijving van de overige types.

[Je kunt het artikel hier downloaden](#)

Facultatief: MBTI in teamverband, inclusief communicatiestijlen en mogelijke conflictbronnen. Het volgende voorbeeldrapport geeft een idee hoe MBTI toegepast kan worden in een team.

[Je kunt het voorbeeldrapport hier downloaden](#)

De kunst van het combineren

Nu we de stijlen van positief beïnvloeden hebben bekeken en begrepen dat er verschillende types mensen bestaan, is het de kunst te begrijpen welke combinatie van stijl en psychologisch type het best bij elkaar past. Onderstaande grafiek geeft dit weer.

- Waarschijnlijk niet effectief onder normale omstandigheden
- ◐ Goede benadering, maar waarschijnlijk niet de beste keuze
- ◑ Een meer geschikte benadering voor mensen met deze voorkeuren
- De beste benadering onder normale omstandigheden

	ISTJ	ISTP	ESTP	ESTJ	INTJ	INTP	ENTP	ENTJ	ISFJ	ISFP	ESFP	ESFJ	INFJ	INFP	ENFP	ENFJ
1) Legitimeren	◐	◐	◐	◐	●	●	●	◐	○	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐
2) Logisch overtuigen	◐	○	◐	○	◐	○	◐	○	◐	●	●	◐	●	●	●	●
3) Beroepen op vriendschap	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐	◐	◐
4) Socialiseren	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐	◐	◐
5) Consulteren	◐	◐	◐	◐	○	◐	○	◐	◐	◐	◐	◐	◐	○	○	○
6) Stellen	○	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	●	●	◐	●	●	●	●
7) Beroepen op waarden	●	●	●	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	○	○	◐	◐
8) Modelleren	◐	◐	◐	◐	●	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
9) Uitwisselen	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
10) Alliantie bouwen	●	◐	◐	◐	●	●	◐	◐	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐	◐

6. Compliance

6.1 Een overzicht

Voor de ontwikkeling en het beheer van de informatievoorziening geldt dat een organisatie vaak moet voldoen aan (compliant moet zijn met) bijvoorbeeld wet- en andere regelgeving. Een bekend voorbeeld is dat de Wet op Privacy (Wet op de Bescherming van Persoonsgegevens) moet worden nageleefd. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld naar het implementeren van de ISO 27000 voor informatiebeveiliging.

Naast de eisen aan de informatievoorziening van een organisatie, geldt dat ook voor het beheer van de ICT-faciliteiten, en – als dat beheer is uitbesteed – voor de diensten van leveranciers. Het kan dus noodzakelijk zijn dat een leverancier beschikt over het ISO 27000 certificaat (of bijvoorbeeld NEN 7510 voor het beheer van de informatievoorziening van een organisatie (en dus voor zijn leverancier) die werkzaam is in de zorg).

Compliance is dus een onderwerp dat vanuit 'het brede perspectief' van regie (op de ontwikkeling en het beheer van de informatievoorziening) van belang is, maar zeker ook voor 'regie op de (out)sourcing'.

6.2 Uitgangspunten om te voldoen aan compliance

De administratieve organisatie

De theorie van de administratieve organisatie richt zich op het inrichten en managen van organisaties waarin management 'in control' over de bedrijfsvoering is en de bedrijfsvoering compliant is met wet- en regelgeving.

Een formele definitie van 'de administratieve organisatie' is bijvoorbeeld:

“Het complex van organisatorische maatregelen dat in een organisatie is gericht op de informatieverzorging ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een organisatie alsmede voor het afleggen van verantwoording”.

Centraal in deze definitie staat 'de informatieverzorging'. Dit is het geheel van middelen (en de organisatie daar omheen) om management goed te informeren.

Het begrip 'informatieverzorging' is te vergelijken met het begrip 'informatievoorziening'. Met dit laatste begrip wordt meestal de 'geautomatiseerde informatievoorziening' bedoeld, zoals applicaties en databases. De 'informatieverzorging' betreft echter een 'breder' begrip, hiermee wordt alle informatie (en de verwerking daarvan) bedoeld. Of het nu op de achterkant van een sigarenkistje of met een geautomatiseerd systeem wordt geleverd.

Governance

Een organisatie moet als algemeen uitgangspunt compliant zijn met wet- en regelgeving en moet zodanig zijn ingericht dat de compliance met deze wet- en regelgeving is geborgd. Elke organisatie moet bijvoorbeeld voor haar financiële beheer compliant zijn met de fiscale wetgeving.

Een belangrijk uitgangspunt in de inrichting van organisaties is de 'governance'. Dit is de inrichting van organisaties en de bedrijfsvoering/bedrijfsprocessen gelet op:

1. het inrichten van een organisatiestructuur (bijvoorbeeld in: een holding en werkmaatschappijen, afdelingen, etc.);
2. het formeel toewijzen van taken aan organisatie-eenheden en aan managers en functionarissen;
3. het formeel toewijzen van verantwoordelijkheden;
4. het formeel toewijzen van de benodigde bevoegdheden.

Meestal wordt ook de overlegstructuur (gelet op het afleggen van verantwoording en de mogelijkheid van managers om te sturen) in de governance begrepen. De governance wordt beschreven in formele documenten zoals: organisatiebeschrijvingen, functiebeschrijvingen, procedures en standaarden.

Het formeel vastleggen van de governance en de wijze waarop een organisatie 'in control' is, is vaak ook vereist om een bepaald product of dienst te mogen leveren.

De fundamentele management verantwoordelijkheden

Vanuit het uitgangspunt dat een organisatie compliant zou moeten zijn, moet management 'in control' zijn. Dit principe is uitgebreid naar het uitgangspunt dat management 'in control' moet zijn over alle aspecten van de bedrijfsvoering. Dit beperkt zich niet tot de financiële aspecten van de bedrijfsvoering. Ook de control op de efficiency, de kwaliteit, de resultaten van de bedrijfsprocessen en de kwaliteit van de informatievoorziening spelen hierin een rol.

De fundamentele managementverantwoordelijkheden worden vaak geïdentificeerd door:

1. **plannen**. Het management moet plannen maken om daarmee sturing te kunnen geven om een nader gedefinieerd doel te bereiken. Feitelijk dus:
 - a. het stellen van doelen en definiëren van te bereiken resultaten;
 - b. het opstellen van plannen hoe en waarmee de doelen en resultaten worden bereikt.
4. **organiseren**. Het management moet zijn organisatie goed organiseren door:
 - c. het inrichten van de bedrijfsprocessen (inclusief de informatievoorziening);
 - d. het invullen van randvoorwaarden, zoals het beschikbaar stellen van de benodigde middelen.
7. **dirigeren**. Het verstrekken van taken en opdrachten.
8. **coördineren**. Het afstemmen van 'de status' op de plannen en – zo nodig – bijsturen.
9. **management control**. Alle maatregelen om 'in control' te zijn en te blijven, zoals maatregelen van interne controle.
10. **afleggen van verantwoording**. Rapporteren aan stakeholders, zoals directie (intern) en toezichhouders (extern).

Hoewel dit vanuit het perspectief van 'een manager' is beschreven, gelden deze verantwoordelijkheden voor de organisatie als totaal.

Management control

Om als manager 'in control' te zijn, moet invulling worden gegeven aan de fundamentele managementverantwoordelijkheden. 'Plannen', 'organiseren' en 'dirigeren' zijn randvoorwaarden om de resultaten te krijgen en het bedrijfsproces zodanig te laten verlopen als de manager heeft gepland. Om 'in control' te zijn zal een manager goed moeten worden geïnformeerd over de status van de bedrijfsprocessen. Daarvoor wordt informatievoorziening ingericht. Voorts zal een manager diverse maatregelen van interne controle moeten inrichten.

In veel organisaties wordt hiervoor het model van 'three lines of defense' gehanteerd.

1. **Lijnmanagement**. Lijnmanagement is verantwoordelijk voor het 'in control' zijn en moet hiervoor zelf de juiste mechanismen inrichten. Zij vormen daarmee de eerste defensielijn.
2. **Risk management review**. De tweede defensielijn wordt gevormd door een functie die de eerste lijn ondersteunt, adviseert en die bewaakt op welke wijze lijnmanagement invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheid.
3. **Audit**. Audit levert als derde defensielijn 'assurance' of de eerste en tweede lijn goed functioneren en of er sprake is van een samenwerking die elkaar versterkt. Belangrijk bij deze rol is dat deze onafhankelijk gepositioneerd is van de eerste en tweede lijn.

6.3 Uitgangspunten voor control

Om management in control te laten zijn, moeten diverse maatregelen worden geïmplementeerd. Vanuit wet- en regelgeving moet een organisatie vaak verantwoording afleggen, bijvoorbeeld aan externe toezichhouders om aan te tonen dat men in control is.

Om als manager (of als totale organisatie) *in control* te zijn, moeten de bedrijfsprocessen in eerste instantie goed worden ingericht. De governance biedt hiervoor de uitgangspunten. Een manager zal diverse controlemechanismen moeten implementeren: de maatregelen van interne controle. Ook zal een organisatie door externe partijen (zoals een toezichhouder) worden gecontroleerd. Daarbij vindt niet alleen controle plaats of de organisatie functioneert conform de gedefinieerde governance, maar ook in hoeverre de organisatie in control is.

Principes van controle

Nogmaals wordt gezegd dat een organisatie of managers in control moet(en) zijn. Dit is van belang voor:

- het laten verlopen/uitvoeren van de bedrijfsprocessen conform de plannen (en de eisen vanuit compliance);
- het aantonen dat de organisatie (een manager) 'in control' is, bijvoorbeeld aan toezichthouders.

Voor de inrichting van 'control' zijn nu drie principes te benoemen.

1. **Interne controle:** maatregelen om te borgen dat een organisatie (of een manager) in control is; deze worden door de manager of de organisatie zelf ingesteld.
2. **Zelfcontroles:** controles die een organisatie (een manager) zelf uitvoert om aan te tonen dat men in control is. Deze worden in overleg met de toezichthouder ingesteld.
3. **Externe controles:** controles door bijvoorbeeld een toezichthouder, in het algemeen een onafhankelijke derde.

Maatregelen van interne controle

De maatregelen van interne controle zijn in eerste instantie bedoeld om te borgen dat bedrijfsprocessen conform planning verlopen en dat compliance is geborgd. De maatregelen zijn derhalve van 'controlerende aard'.

De maatregelen van interne controle kunnen vanuit diverse 'niveaus' in de organisatie worden gedefinieerd:

1. vanuit het perspectief van de totale organisatie en de governance benoemde maatregelen: vaak bestaat in een organisatie de Afdeling Interne Controle (of analoge namen) die intern controles uitvoert;
2. vanuit het perspectief van een manager: door de manager benoemde maatregelen van interne controle, die hij zelf uitvoert of door anderen laat uitvoeren.

Belangrijk om te onderkennen is dat metingen natuurlijk noodzakelijk zijn. De organisatie of een manager weet op basis daarvan of de bedrijfsprocessen conform de gestelde doelen (of plannen) worden gerealiseerd (belangrijke input voor de management-verantwoordelijkheid 'coördineren').

Een organisatie of manager kan op basis van de controles tevens rapporteren aan zijn stakeholders. Die maatregelen van interne controle helpen de organisatie of de manager dus ook om in control te zijn en eventueel maatregelen te nemen om (weer) in control te komen.

Nu zijn controles en maatregelen van interne controle belangrijk, maar randvoorwaarden voor het bereiken van de gestelde doelen. Zo zou bijvoorbeeld de organisatie optimaal moeten worden ingericht (de management-verantwoordelijkheid 'organiseren').

Zelfcontroles

In het kader van het afleggen van verantwoording naar externe partijen (zoals een toezichthouder) over de mate waarin een organisatie/management in control is, kan ook worden uitgegaan van het principe van 'zelfcontrole'. Dit is een stelsel van controles die door de organisatie zelf wordt uitgevoerd ("de slager keurt zijn eigen vlees...") en waarover de organisatie – bijvoorbeeld aan een externe toezichthouder – rapporteert. Voorwaarde om enige waarde aan deze zelfcontroles te hechten, is dat de zelfcontroles door de toezichthouder zijn geaccordeerd. Het zijn dus wel degelijk 'formele' controles en 'formele' rapportages.

Deze zelfcontroles moeten deel uitmaken van de beschreven governance en door de betreffende externe partij worden goedgekeurd.

Het stelsel van zelfcontroles maakt daarmee onderdeel uit van de maatregelen van interne controle. Hoewel gericht op het rapporteren (verantwoording afleggen) aan externe partijen, bieden de zelfcontroles ook belangrijke informatie aan de organisatie of management over de mate waarin men in control is.

Externe controle

Externe controle betreft de controle van externe partijen (bijvoorbeeld toezichhouders) op de mate waarin de organisatie 'in control' en compliant is. Meestal wordt hiervoor – bijvoorbeeld periodiek een audit door die externe instantie uitgevoerd. Een bekende audit in dit kader is de audit door de externe accountant (in het kader van 'de verklaring externe accountant' op de jaarrekening).

In het algemeen voeren toezichhouders zelf audits uit of laten die uitvoeren door onafhankelijke partijen, zoals een accountant.

6.4 Audits op leveranciers

Inleiding audits op leveranciers

Vaak wordt vanuit de compliance-regelgeving (of door toezichhouders) geëist dat een organisatie kan aantonen dat het voldoet aan die regelgeving (in het bijzonder: daarover 'in control' is).

Naast goede contractuele afspraken met een leverancier zijn daarvoor vaak ook - periodiek - audits op de (kwaliteit van de) dienstverlening van leverancier noodzakelijk, en wel in een meer of minder formele vorm.

Om de kwaliteit van de dienstverlening van een leverancier te monitoren, kan gebruik worden gemaakt van de door de leverancier zelf opgestelde servicelevel management rapportages; dit is echter een rapportage van de leverancier ("de slager keurt zijn eigen vlees ...").

Een servicelevel management rapportage is wel een belangrijke bron om de kwaliteit van de (operationele) dienstverlening van de leverancier te monitoren, maar een klant moet in het algemeen meer doen dan dat.

Het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening, en eventuele bijsturing daarop, is formeel ook een verantwoordelijkheid van het management van de klant (zie daarvoor bijvoorbeeld de cursus 'Governance').

Klik [hier](#) voor voor nadere informatie over een TPM, en in het bijzonder over de ISAE 3402 verklaring.

Vormen van audits

De klant heeft de mogelijkheid (of zou dat contractueel moeten overeenkomen) om audits uit te voeren. Deze audits worden veelal vanuit een tactisch perspectief uitgevoerd.

Bekende vormen van audits zijn:

- de TPM
- de klant-geïnitieerde audit

De TPM: Third Party Mededeling

Elke leverancier heeft het belang om aan te tonen dat het kwalitatief goede dienstverlening levert, en bijvoorbeeld voor alle klanten voldoet aan (internationale) standaarden of wettelijke eisen.

De leverancier heeft daarvoor de mogelijkheid door periodiek een audit te laten uitvoeren (op welke relevante aspecten dan ook) door een onafhankelijke (audit-)partij, zoals een accountant (of specifieker: een EDP-auditor). Op basis van de audit zal deze onafhankelijke auditor veelal een TPM opstellen die – bijvoorbeeld jaarlijks – aan de klanten beschikbaar wordt gesteld.

Een TPM is te vergelijken met de 'verklaring van de externe accountant op de jaarrekening van een bedrijf'; de verklaring (of TPM) is wel door een onafhankelijke auditor opgesteld, maar biedt niet de volledige garantie dat de bedrijfsvoering van de leverancier volledig op orde is.

Een TPM biedt in het algemeen een verklaring over:

- de mate waarin de leverancier 'in control' is over haar eigen bedrijfsprocessen en de levering van haar diensten aan de klanten
- de mate waarin de leverancier zich conformeert aan wettelijke eisen of (internationale) standaarden en normen

Leveranciers beschikken bijvoorbeeld vaak over het ISO 9001 certificaat. Andere normen (of standaarden) waaraan een leverancier zou voldoen zijn bijvoorbeeld:

- Het NEN ISO 27000 certificaat; de (internationale norm voor informatiebeveiliging, ook wel bekend als "Code voor Informatiebeveiliging").
- De compliancy met SOX70 (van belang voor bedrijven die zaken doen met de US)

Over de mate waarin de leverancier zich aan deze normen conformeert, kan de TPM dus uitspraken doen. Een bekende vorm van TPM is de ISAE 3402 verklaring die door onafhankelijke auditors kan worden afgegeven. Hierbij vindt een audit plaats op 'de werking' van de maatregelen, normen, etc. die een organisatie heeft geïmplementeerd.

De klant-geïnitieerde audit

Naast een TPM zou een klant met de leverancier contractueel kunnen overeenkomen dat de klant zelf ook gerechtigd is om een audit te laten uitvoeren op het functioneren van de leverancier, of het conformeren aan bepaalde wettelijke eisen en (internationale) normen.

Leveranciers zijn hier niet dol op: de klant (of in elk geval de auditor) krijgt door de betreffende audit 'een kijkje in de keuken' van de leverancier. De klant heeft hier wel alle belang bij en wordt soms zelfs vanuit de wet gedwongen om de bedrijfsvoering van de leverancier te auditen (of om zich te kunnen verantwoorden naar haar toezichthouders).

Los van de onderwerpen waarop de audit zich zou kunnen richten, is het van belang om in het contract hier duidelijke afspraken te maken. Daarbij loop je vaak aan tegen:

- de leverancier stelt eisen en beperkingen aan de scope van de audit (bijvoorbeeld mag de door de klant ingezette auditor alleen maar documentatie inzien, en zijn audit niet baseren op 'eigen waarnemingen'; zie daarvoor bijvoorbeeld de theorie van EDP-auditing)
- de leverancier staat het maar een beperkt aantal, met name genoemde, door de klant in te zetten auditors c.q. bijvoorbeeld accountantsbureaus toe om de audit uit te (komen) voeren

Deze klant-geïnitieerde audits zijn dus voor de klant van belang, maar worden gevreesd door leveranciers. Daarom is het van belang om dit punt in de contractonderhandelingen mee te nemen en in het contract te regelen.

7. Bronnenlijst

Graaf, R., & Israëls, R. (2013). *Samenwerking in klantleverancierrelaties*. The Quint Wellington Redwood Group

The Quint Wellington Redwood Group. (2017). *Regie organiseren*