



Sourcingstrategie

In deze cursus kijken we naar Sourcing. Sourcing wordt steeds belangrijker, vooral binnen de ICT.

Dat komt doordat bedrijven steeds specialistischer zijn (Unknown author, 2015). Ook zegt de auteur het volgende over sourcing: "Sourcing is het proces van evalueren en inhuren van individuele bedrijven om goederen en diensten aan jouw eigen organisatie te leveren. Procurement is het complete proces waarin je deze goederen en diensten aanschaft."

In hoofdstuk 1 lees je wat strategische sourcing precies inhoudt. In hoofdstuk 2 krijg je het model van Kraljic aangereikt waarmee je verschillende typen producten, diensten of systemen kunt plaatsen in een matrix. Aan de hand van het model van Kraljic bepaal je het financieel risico en het leveringsrisico van elk product, dienst of systeem. Van daaruit kan een organisatie een strategie kiezen voor inkoop. In hoofdstuk 3 gaan we in op een paar vormen van sourcing en we gaan dieper in op het sourcing proces. Tot slot kijken we in hoofdstuk 4 naar regievoering en regieprocessen. Daar krijg je inzicht in de aansturing van sourcing met een regie-organisatie en wat daarin belangrijk is.

Leeruitkomst:

De student kan adviseren over een passende sourcingstrategie.

Prestatie-indicatoren:

- De student kan een passende sourcingstrategie selecteren en zijn/haar keuze onderbouwen.
- De student weet wanneer een (interne of externe) regie-organisatie effectief is
- De student kan de behoeftes met betrekking tot producten of diensten van de organisatie in kaart brengen.
- De student kan met behulp van het model van Kraljic bepalen of een product of dienst door de organisatie zelf uitgevoerd gaat worden of dat de organisatie gaat inkopen.

1. Inleiding strategische sourcing

In dit hoofdstuk lees je wat strategische sourcing is en wat gewone sourcing is.

Je krijgt een indruk van de voor- en nadelen van beide vormen van sourcing. Wat zijn de voordelen van sourcing en hoe zorgt een organisatie dat zij klaar is voor sourcing?

1.1 Strategische sourcing

Strategische sourcing houdt in dat een organisatie producten en diensten inkoop op een manier waarop een leverancier de meeste waarde toevoegt aan de organisatie.

De manier waarop een organisatie de sourcing invult is een bewuste keuze voor de meeste waarde. Met het proces van strategische sourcing brengt een organisatie mogelijke leveranciers in kaart en contracteert zij hen. Dit doet een organisatie bij voorkeur voordat de echte noodzaak tot aankoop ontstaat. Strategische sourcing houdt in dat een organisatie haar inkoop analyseert: inkoop die zij al gedaan heeft en te verwachten inkoop van producten/diensten. Het resultaat van dit proces is een strategie om een bepaalde product/diensten groep of individuele dienst te verwerven. De kernvraag blijft: welke manier van sourcen voegt de meeste waarde toe aan mijn organisatie?

In paragraaf 9.1 lees je over verschillende vormen van sourcing. Ook lees je redenen voor het gebruikmaken van sourcing en krijg je een idee van de invloed van de leverancier op de keten. Om een beeld te krijgen van sourcing, vind je een voorbeeld van strategische sourcing uitgevoerd door Ford. Ford koopt haar banden van bandenspecialisten in plaats van dat ze zelf produceert. Zelf produceren en je hele toeleveringsketen in handen houden kan wel, zoals een diamantbedrijf doet. Maar het is duur. Daarom is het verstandig om te kijken of een ander bedrijf gedeelten van het werk voor jouw bedrijf kan uitvoeren. Daarbij is het belangrijk om te checken of dat andere bedrijf daarbij waarde kan toevoegen. Bijvoorbeeld omdat de leverancier meer weet van de productie van banden dan jouw organisatie.

1.2 Een overzicht

Lees paragraaf 7.1 uit het boek *Implementing IT Governance*.

In deze paragraaf krijg je een kort overzicht van strategische sourcing. Er wordt uitgelegd wat er vaak uit wordt gesourcet. Daarnaast worden er verschillende redenen voor outsourcing gepresenteerd. Verder zijn er een paar trends en uitdagingen beschreven.

1.3 Voordelen van strategische sourcing

In de vorige paragraaf werden al een paar redenen voor sourcing gegeven.

In deze paragraaf gaan we dieper in op de voordelen van sourcing. Vooruit plannen met een strategische sourcing aanpak heeft namelijk grote voordelen zoals:

- Inkopers kunnen de beste prijs krijgen
- Inkopers zorgen dat ze de exacte producten/goederen/diensten kopen die de organisatie nodig heeft.
- Leveranciers voldoen aan de kwaliteits- en leveringseisen.

Strategische sourcing lijkt misschien een ontmoedigend proces. Toch kunnen strategische sourcing-software en strategische sourcing-services het proces enorm vereenvoudigen.

Voordeel: voor organisaties lagere kosten en continuïteit voor leveranciers

Kostenvoordeel is een van de belangrijkste redenen voor strategische sourcing. Door de inkoopkracht te benutten kan een organisatie onderhandelen over lagere prijzen voor bijvoorbeeld groot volume-aankopen. Dat verlaagt de kosten van goederen en diensten. Dit kan zelfs lagere prijzen voor de eindklant als gevolg hebben en de winst verhogen. Zo kan het kopen van kernbehoeften via een strategisch sourcingmodel grote besparingen opleveren.

Ook voor leveranciers heeft sourcing een groot voordeel: ze kunnen een groot deel van hun output verkopen. Dat maakt het voor hen makkelijker om langetermijnplannen te maken en een goede cashflow te houden.

Een tweede voordeel: leveringszekerheid

Met het sourcingproces kunnen organisaties stabiele aanbod partnerschappen opbouwen. Het gevolg is zekerheid: organisaties komen niet in een situatie waarin ze iets nodig hebben en dat niet hebben. Als de juiste goederen of diensten niet op tijd zijn, kunnen bedrijven in een situatie terechtkomen die uiteindelijk de kwaliteit van hun product en de relatie met klanten kan schaden.

Strategische sourcing zorgt ervoor dat toekomstige inkoopbehoeften van tevoren worden vastgelegd. Daardoor vermijdt een organisatie mogelijk moeilijke situaties die de reputatie of het resultaat kunnen schaden.

Een derde voordeel: risicomanagement door goede communicatie en werkrelaties

Met sourcing kan een organisatie de risico's verminderen die zij loopt met de toeleveringsketen. Dat is de keten van leveranciers, bijvoorbeeld bij bodemplaten voor auto's is dat eerst het bedrijf dat de metalen uit de bodem wint, dan het bedrijf dat daar van vloeibaar metaal platen van maakt. Tot slot het bedrijf dat van deze metalen platen bodemplaten op maat knipt. Goede leveranciersrelaties kunnen bedrijven helpen potentiële problemen snel te identificeren en op te lossen. Als een leverancier bijvoorbeeld problemen heeft met de kasstroom, kan een primaire klant werkkapitaal voorschieten om zijn activiteiten te kunnen voortzetten.

Strategische sourcing verbetert de communicatie tussen bedrijven en hun leveranciers, waardoor er geen verrassingen tussen de twee zijn. Dit soort werkrelaties is gunstig voor beide partijen.

Het vierde voordeel: operational excellence

Het proces dwingt een organisatie na te denken over de toekomst op lange termijn. Met strategische sourcing kunnen langetermijnplannen worden gemaakt los van de operatie en acute behoefte. Strategische sourcing helpt bedrijven zich voor te bereiden op de toekomst voor verschillende scenario's, zowel goede als slechte.

1.4 Sourcing binnen procurement

Sourcing is onderdeel van het procurementproces: het is de fase vóórdat de aankopen worden gedaan.

Procurement is het gehele proces van aankopen. De basisvraag van Sourcing is: waar haal ik vandaan wat ik nodig heb en hoe ziet het leveranciers speelveld eruit?

Voordat een organisatie materialen/diensten kan aanschaffen, moet het eerst de mogelijke leveranciers identificeren en onderzoeken. Als een organisatie de sourcing goed voorbereidt, stroomlijnt dat het procurementproces en maakt het efficiënter. Dat kan een organisatie doen door strategische sourcing te gebruiken.

Bij sourcing gaat het om: het vinden van de balans tussen de toegevoegde waarde van producten/diensten voor de organisatie, de kwaliteit en de betaalbaarheid. De basisvraag is: wat ondersteunt mijn organisatiedoelstellingen het beste en wat is het beste voor de eindklant? Daarbij houdt de organisatie rekening met de organisatiedoelstellingen. Sourcing - de keuzes die daarbij gemaakt worden - is een evenwichtsoefening.

1.5 Hoe zorgt een organisatie dat zij klaar is voor sourcing?

Voordat een organisatie met sourcing kan beginnen, moet zij bepalen wat zij wil verwerven (de inkoopbehoefte).

Dit zijn de eerste 2 stappen van het procurementproces, daarin bepaalt de organisatie wat zij precies nodig heeft en wat de eisen zijn aan het product of de dienst. Hoe je dit precies doet, daar hebben we het uitgebreid over in de cursus Procurement. Voor nu is het voldoende om te weten dat er een heldere vraag ligt voor een product of een dienst. Dat is sourcing: je weet wat je wilt kopen en nu ga je kijken hoe je dat het slimst kunt doen.

Een specifiek aan te schaffen product of dienst en de eisen daaraan moeten worden beoordeeld op risico's. Dat kan bijvoorbeeld met het Kraljic-model, waar we in het volgende hoofdstuk naar kijken. Je krijgt een indruk van de verschillende soorten producten en de strategieën om met leveranciers om te gaan. Zijn de risico's bekend? Dan kan een organisatie een plan maken voor hoe zij leveranciers zal benaderen. Dat betekent dat zij:

- een plan van aanpak maakt voor verwerving
- een plan maakt voor marktonderzoek naar leveranciers die beschikbaar zijn
- productmogelijkheden en potentiële leveranciers identificeert.

1.6 Principes van sourcing

In paragraaf 7.2 zie je wat een organisatie allemaal moet doen voor effectieve Sourcing. Kijk kritisch of je de stappen begrijpt en bedenk of jouw werkgever Sourcing op deze manier aanpakt.

Lees paragraaf 7.2 uit het boek *Implementing IT Governance*

1.7 Samenvatting

Je weet nu het verschil tussen strategische sourcing en gewone sourcing.

Je kent de voordelen en je kunt het sourcingproces plaatsen binnen Procurement. Daarnaast ken je de verschillende vormen van sourcing: je kunt het zelf doen, je kunt samen iets ontwikkelen, je kunt een compleet ICT-onderdeel uitbesteden. De mogelijkheden zijn eindeloos, maar juist daarom is het belangrijk om de eerste stap te zetten: strategische sourcing. En dat betekent dat er vooruit wordt gepland en gekeken naar wat de organisatie nodig heeft. Dat doet een organisatie voor er iets gekocht wordt en zelfs voor het offertetraject gestart wordt. In het volgende hoofdstuk kijken we naar inkoop en de typen producten of diensten die je inkopen en hoe je daar strategisch mee omgaat.

2. Besluiten tot inkoop: het model van Kraljic

In hoofdstuk 1 heb je gelezen wat strategische sourcing is.

Je kent de voordelen en je kunt nu het sourcingproces plaatsen binnen Procurement. Voor we verder gaan met sourcing, kijken we naar het model van Kraljic. Dit is een Harvard model waarmee je als organisatie je inkoop analyseert. Dit model geeft een manier voor het omgaan met de risico's. In het model vind je 4 soorten producten of diensten die je inkoop als bedrijf. Ook vind je strategieën voor je inkoop. Het is goed om dit te weten voor we kijken naar sourcing zelf, dus hoe je inkoop, want dan hebben we een kader voor de verschillende typen producten en diensten.

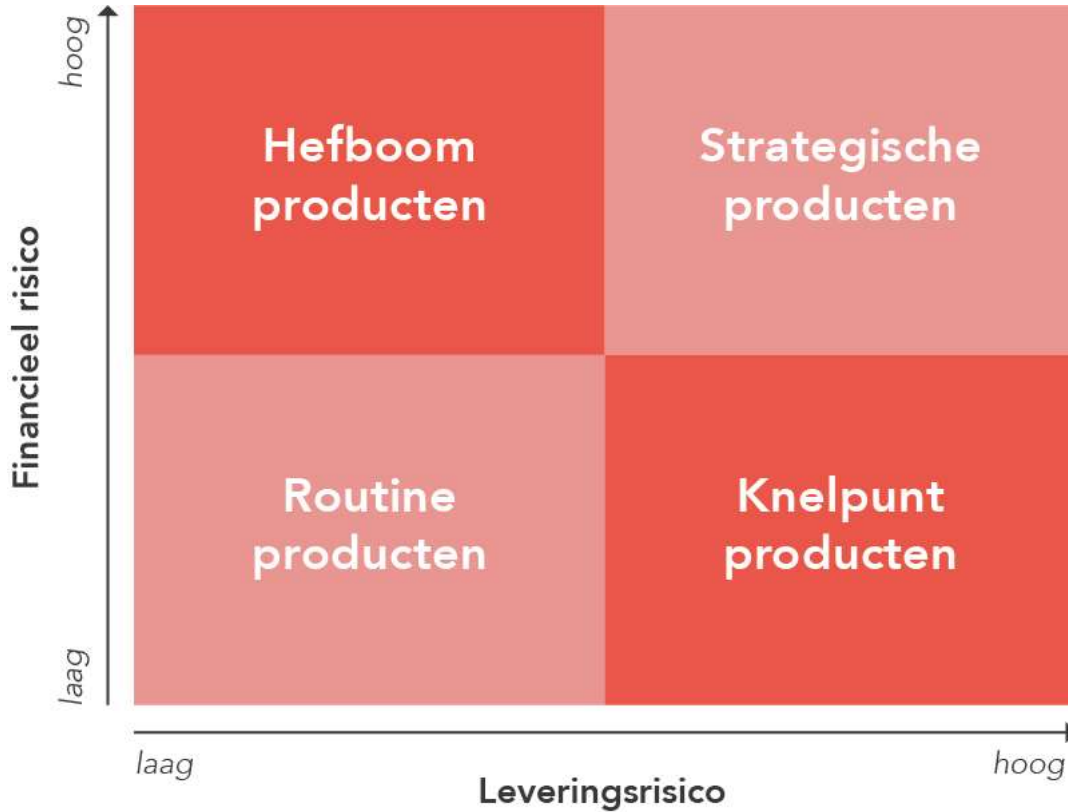
2.1 Introductie van het model van Kraljic

Het model van Kraljic helpt bij het bepalen van de inkoopstrategie en de leveranciers selectie.

Met behulp van het model kunnen het type producten en diensten geïdentificeerd worden. Hierbij ligt de focus op de risico's. In deze paragraaf leggen we kort het model uit en laten we zien hoe je het model kan lezen niet alleen in verband met producten maar ook met diensten, systemen en percelen.

Het model bestaat uit de x-as en de y-as met vervolgens vier vlakken. Als eerst zie je op de x-as en de y-as twee risico's staan: leveringsrisico en financieel risico. Met deze risico's voor ogen krijg je strategieën aangereikt. Dit zijn de twee risico's op de assen:

- de invloed van een bepaalde productgroep op het financiële resultaat van de onderneming (financieel risico)
- de kwetsbaarheid van de aanvoer (leveringsrisico).



Diensten of producten

In bovenstaande figuur kan je voor een dienst ook een product lezen. Het lijkt gek, het werkt als volgt. Trainingen zijn bijvoorbeeld een dienst. Maar een dienst is ongreepbaar. Dus dan hernoemt de ondernemer de dienst en maakt er een product van. Dan zie je op een website een meer standaard product staan: training bloggen van 3 ochtenden met een aantal onderwerpen. Maar dat betekent niet dat deze trainer daar niet van afwijkt, het is meer zo dat je dan een uitgangspunt hebt. Dit geldt net zo voor het onderhoud van een systeem. Daar stel je restricties aan, in tijd meestal.

Aan de ene kant werk je in de ICT met producten zoals hardware, maar je werkt ook met diensten zoals werkplekbeheer. Van die diensten maak je dan producten door te definiëren wat het ongeveer inhoudt, door voorwaarden te stellen. Dan kijk je bijvoorbeeld naar het aantal uren, het aantal werkplekken, de beschikbaarheid van de servicedesk en het onderhoud van het besturingssysteem. Het kan zijn dat deze schatting niet voldoet, dat is het risico van van een dienst een product maken. Maar als je deze schatting niet maakt, heb je niks om over te praten.

En elke ICT-dienst is weer anders en dat weet je vooraf niet. Zo is een training ook altijd anders omdat je met andere mensen te maken hebt. Maar je probeert zoveel mogelijk in te schatten hoe je de dienst invult en te standaardiseren omdat je klanten graag houvast hebben. En jijzelf ook, want of je 3 dagen of 5 dagen werk op locatie verkoopt, dat maakt wel uit. Voor je planning, facturatie et cetera. Hier komen we later op terug.

Systemen of percelen

Ook kun je in bovenstaand model in plaats van producten invullen: systemen of percelen. We spreken over ICT-percelen om de verschillende onderdelen van elkaar te kunnen scheiden. Als bedrijven gevraagd wordt een offerte uit te brengen, dan doen ze dat voor een ICT-perceel. Eén perceel is één ICT-onderdeel. Eén perceel is dan bijvoorbeeld netwerkbeheer en een ander perceel is werkplekbeheer. Het kan ook samen in één perceel gevraagd worden. Wat in elk geval belangrijk is om te

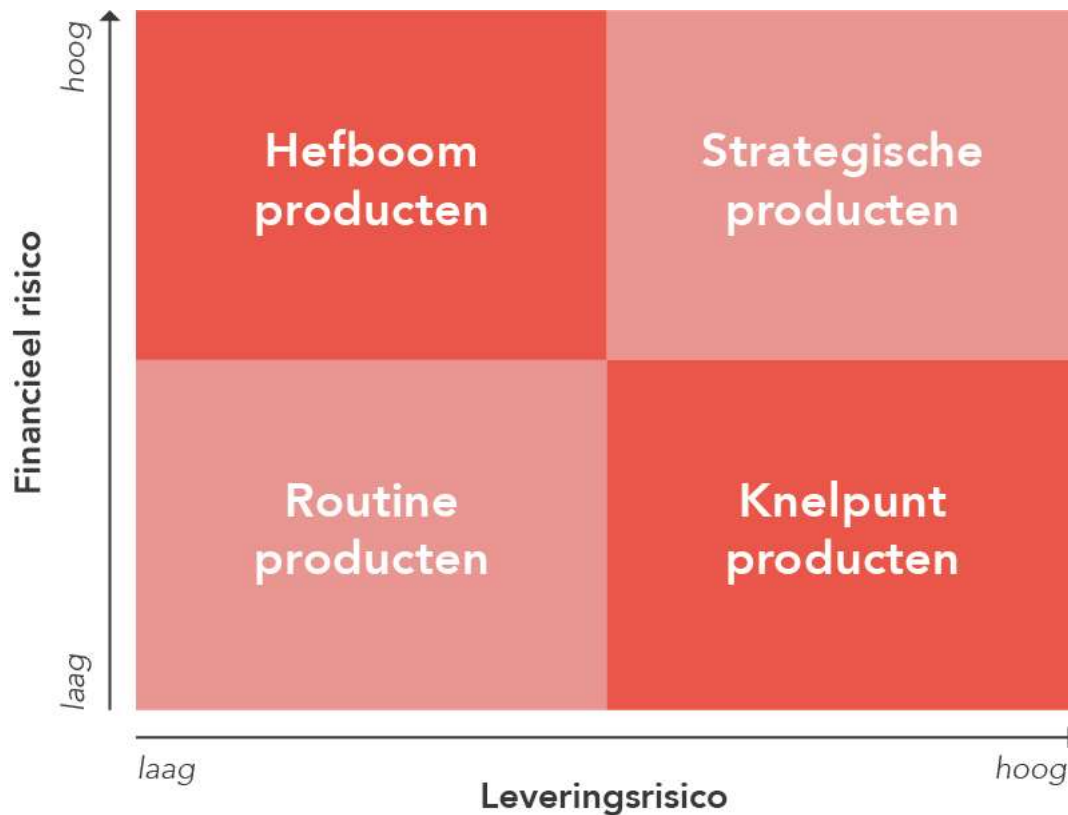
weten, is dat je een offerte maakt per perceel. Ook in Europese aanbestedingen schrijven overheidsinstellingen een aanbesteding uit voor verschillende percelen en wordt er per perceel ingeschreven.

Voor de consistentie blijven we de term producten gebruiken wanneer we het hebben over het model van Kraljic. Je kan hier vervolgens zelf de andere termen (diensten, systemen en percelen) invullen wanneer nodig.

2.2 De 4 vlakken van het Kraljic model

In het model zie je 4 soorten producten.

We kijken eerst naar de twee producten met een hoog financieel risico.



Producttype 1

Een eerste type product is een strategisch product. Deze producten vormen de core business, de kern, van de organisatie.

- **Kenmerken:** hoog leveringsrisico en hoge financiële waarde.
- **Voorbeelden:** dit kunnen zeldzame materialen zijn zoals de metalen die verwerkt worden in mobiele telefoons. Het is moeilijk om goud, zilver of palladium te krijgen, want zoveel hebben we hiervan niet in de grond zitten. Daarom vertegenwoordigen deze metalen een hoge waarde.
- **Je strategie:** om aan deze strategische producten te komen, is het zeer belangrijk dat je leverancier aan jou levert. Dat krijg je met name voor elkaar als hij als eerste aan jou denkt, als hij het je gunt of je het belangrijkste vindt. Voor een strategisch product is je inkoopstrategie daarom dat je een vorm van partnership nastreeft met je leverancier: zorg voor binding met de partner.

Producttype 2

Een tweede soort product in dit schema is een hefboomproduct: er is veel aanbod en dit product is belangrijk voor de business.

- **Kenmerken:** laag leveringsrisico en hoge financiële waarde.
- **Voorbeeld:** ICT-middelen en systemen/applicaties.
- **Je inkoopstrategie** is om de ruimte te benutten die er is bij deze producten. Je kunt redelijk makkelijk wisselen van aanbieder en dat kun je gebruiken om mee te onderhandelen.

Voorgaande type producten vormen 80% van de producten van het bedrijf. Dan gaan we nu naar de twee producten met een laag financieel risico. Dat zijn vaak maar 20% van alle producten van het bedrijf. Aldus Nieuwenhuis, M. (2017).

Producttype 3

Een derde soort product is een routine product. Dit zijn producten die bedrijven vaak nodig hebben.

- **Kenmerken:** laag leveringsrisico en lage financiële waarde.
- **Voorbeeld:** kantoorartikelen als papier of inkt voor de printer.
- **Strategie:** Bij routineproducten is het van belang dat je de logistiek efficiënt organiseert. Bij dit type producten kost de afhandeling vaak meer dan het product zelf waard is. Kortom, je inkoopstrategie is: beperk de administratie en logistiek, optimaliseer de processen.

Producttype 4

Een laatste type product is een knelpuntproduct.

- **Kenmerken:** een hoog inkooprisico omdat er weinig leveranciers zijn of omdat ze van risicovolle markten komen. Lage financiële waarde.
- **Voorbeelden zijn:** specifieke software, onderdelen van machines, elektronische onderdelen, specifieke kennis en opleiding, specifieke externe partijen.
- **Strategie:** maak afspraken met leveranciers over een gegarandeerd inkoopvolume, wanneer nodig voor een hoge prijs. Je doel is om je toelevering veilig te stellen en daarvoor maak je een back-up plan. Heb je specifieke kennis nodig? Limiteer je niet aan het binnenland.
- **Strategie:** houdt voorraden nauwkeurig in de gaten en onderneem tijdig actie.

Opdrachten

Opdracht 1

Heeft jouw organisatie strategische partnerschappen? Zo ja, kun je nu ook bedenken waarom er voor dat specifieke bedrijf is gekozen? Is er inderdaad sprake van een strategisch product of een strategische dienst die partners leveren?

Opdracht 2

Hoe is de logistiek rond jullie kantoorartikelen geregeld? Moet elke bon drie keer worden aangeleverd, dan weet je dat je daar iets aan kunt verbeteren. Graag een kort verhaaltje hieronder.

2.3 Het Kraljic model toepassen

In het volgende artikel wordt uitgelegd hoe je het model van Kraljic kan toepassen.

[Het artikel](#) geeft een dieper inzicht in het gebruik en de effectiviteit van het model maar weergeeft tegelijkertijd ook de kritische kanten van het model. Vervolgens biedt het artikel strategieën aan om deze punten van kritiek te ondervangen zodat het model zo objectief en effectief mogelijk ingezet kan worden.

2.4 Samenvatting

Je hebt nu kennis gemaakt met een van de belangrijkste modellen met betrekking tot de inkoop.

Op basis van het model van Kraljic kan jij je inkoopstrategie bepalen. Je herkent de type producten die je kan sourcen en bepaalt met behulp van het model de risico's die je loopt. In het artikel heb je meer gelezen over hoe je het model kan toepassen en heb je kennism gemaakt met verschillende strategieën om het model zo objectief en effectief mogelijk in te zetten.

3. Sourcing

In hoofdstuk 1 heb je gelezen wat strategische sourcing is.

Je kent de voordelen en je kunt nu het sourcingproces plaatsen binnen Procurement. In het vorige hoofdstuk heb je kennigemaakt met een belangrijk inkoopmodel, waardoor je een idee hebt gekregen bij producten en/of diensten en strategische inkoop. In dit hoofdstuk kijken we naar de vormen van sourcing en gaan we dieper in op het proces van sourcing.

3.1 Outsourcing

Lees paragraaf 2.1 tot en met 2.3. In de tekst vind je een introductie van outsourcing, je ziet de stappen van het sourcingproces en je ziet een voorbeeld van een Shared Service Center. Tot slot wordt benoemd voor welke ICT-gebieden Sourcing mogelijk is. Kijk kritisch of jouw organisatie kan sourcen, volgens deze gebieden.

Lees paragraaf 2.1 t/m 2.3 uit het boek *IT Outsourcing - Een introductie*

3.2 De voor- en nadelen van outsourcen en de kritische succesfactoren

In dit hoofdstuk wordt kort herhaald wat sourcing inhoudt.

Er wordt daarnaast nogmaals ingegaan op het PON-model maar dan vanuit een praktisch oogpunt. In deze tekst vind je ook de voor- en nadelen van outsourcing. Als laatste zie je de kritische succesfactoren van outsourcing. Oftewel: wanneer lukt het wel en wanneer lukt het niet? Kijk met scherpe blik naar deze tekst en houd in je hoofd wat jouw organisatie outsource en of het succesvol is of niet. Probeer erachter te komen waar dat aan ligt aan de hand van deze tekst.

Lees hoofdstuk 1 uit het boek *De RfP voor IT-outsourcing*

3.3 Nearshoring of offshoring

In paragraaf 3.1 is kort uitgelegd wat offshoring betekent. In paragraaf 2.5.2 wordt er meer uitleg gegeven over deze vorm van outsourcing. Aan het einde van deze paragraaf wordt ook kort nearshoring behandeld.

Lees zowel paragraaf 2.5.2 als 3.1 uit het boek *IT Outsourcing - Een introductie*

3.4 Single of multi sourcing: één of meerdere leveranciers

Vanuit beleid of vanuit praktische overwegingen kan een organisatie ervoor kiezen één leverancier te contracteren of meerdere.

Eerst schetsen we de onderdelen van ICT en daarna gaan we in op de voor- en nadelen van één of meerdere leveranciers.

Als je naar de ICT kijkt, zie je dat deze uit verschillende onderdelen bestaat. Deze onderdelen noemen we ook wel percelen en dat zijn bijvoorbeeld:

- werkplekbeheer
- infrastructuur beheer: tegenwoordig is dit vaak de infrastructuur voor ICT én telefonie
- (technisch) applicatiebeheer
- support, bijvoorbeeld door een servicedesk.

Stel dat een organisatie bovenstaande 4 percelen wil uitbesteden. Dan zijn er twee vormen waarin de organisatie dat kan doen. De eerste vorm is single sourcing. Daarbij besteed je alle percelen uit aan één leverancier. Daarvoor zoekt de organisatie dan een leverancier die min of meer specialist is op het gebied van het beheer van werkplekken. Meestal is dat een grotere leverancier die meer generalist is dan specialist. Het nadeel kan zijn dat de leverancier eigenlijk onvoldoende weet van het beheer van de infrastructuur.

De tweede vorm is multi sourcing. Daarbij maak je een selectie en kies je leveranciers die specialist zijn in een specifiek perceel. Je besteedt dan een perceel uit aan deze specialistische leverancier en meerdere leverancier vervullen samen de uitbestede percelen. Daarbij hanteert een bedrijf vaak het uitgangspunt van best of

breed: je selecteert een leverancier die de beste (of het meest professioneel) is voor het betreffende perceel. Vaak kun je daarvoor benchmarks of onderzoeken gebruiken naar de tevredenheid van andere klanten over de verschillende leveranciers. Het nadeel van deze vorm is dat al deze bedrijven moeten samenwerken.

4. Regie en regieprocessen

Strategische sourcing vraagt om goede regie: extern of intern

Sourcing is begonnen met diensten in IT, logistiek of facilitair. Nu wordt bijvoorbeeld bij bedrijven ook HR gesourcet. Al deze sourcing vraagt om goede samenwerking met externe partijen. Die samenwerking moet je als bedrijf organiseren. Dat kan op 2 manieren. Het kan zo zijn dat een bedrijf een interne regie-organisatie opstelt zodat de sourcing vlekkeloos verloopt. Niet elk bedrijf kan dat zelf organiseren. Daarom is het ook mogelijk om als bedrijf de samenwerking met sourcingpartijen en de communicatie over de sourcing uit te besteden aan een externe partij. Zo'n partij neemt de regie-organisatie op zich.

Het is complex om je ICT uit te besteden, want net als de bank blijf je zelf verantwoordelijk voor je handelen. Dus blijf je ook verantwoordelijk voor je falen richting medewerkers of klanten. Dat betekent dat je overzicht wilt houden over je ICT en dat doe je met een effectieve regie-organisatie. Er zijn drie vormen van regie: strategisch, tactisch en operationeel en deze hebben alledrie betrekking op monitoring van de kwaliteit. In dit hoofdstuk lees je meer over regieprocessen en deze drie vormen van regie.

4.1 Regie op drie niveaus

Bij een organisatie is (bijna) nooit sprake van een stabiele situatie.

Dat betekent dat er mogelijk nieuwe opdrachten ontstaan voor de leverancier. Dat houdt in dat je voortdurend de SLA's moet aanpassen. De vraag is hoe je dit goed monitort. Het antwoord is: dat doe je met een regie-organisatie.

Regie is monitoring van de kwaliteit van uitbestede diensten

Het is belangrijk om de kwaliteit van de dienstverlening door de leverancier te monitoren en bewaken. Het totale beheer van het contract en de dienstverlening door de leverancier noemen we: de regie op de outsourcing. Deze regie start al bij het beheren van de behoeften van de business. In eerste instantie was regie het beheer van het contract en de kwaliteit van de dienstverlening door de leverancier. Maar regie breidt zich uit. Het wordt steeds meer de volledige informatievoorziening over de sourcing.

Outsourcing wordt op drie niveaus aangestuurd: op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het zijn dezelfde niveaus die binnen elke organisatie belangrijk zijn om goed te kunnen functioneren. Strategisch is het hoogste niveau, met als kernvraag: wat is onze richting? Op tactisch niveau maak je afspraken in de vorm van SLA's en die manage je. Op operationeel niveau ben je op de werkvloer.

Regie op strategisch niveau

Op strategisch niveau:

- stel je het sourcing-beleid en de sourcing-strategie vast en beheer je deze. Dat betekent dat je beleid en strategie kunt aanpassen.
- stem je de behoeften van de business af op de (invulling van de) informatievoorziening en de diensten en services die dat moeten invullen. Dat doe je op basis van business-beleid, business-strategieën en business-plannen.
- werk je samen met de leverancier op strategisch niveau. Dat betekent dat je de plannen van de klant met de leverancier afstemt of omgekeerd.

Regie op tactisch niveau

- Op tactisch niveau:
 - a. kijk je naar service level management binnen de klant-organisatie;
 - b. je stelt de behoeften aan diensten of producten vast vanuit de organisatie zelf. Dus je hoort van de verschillende afdelingen wat zij nodig hebben.
 - c. je coördineert alle behoeften; je kunt niet alle behoeften invullen vanwege de financiën. Je coördineert soortgelijke behoeften van diverse bedrijfsonderdelen en je hebt als doel om één uniforme dienst te definiëren.
 - d. je beheert een aantal architecturen, zoals de informatie-architectuur en de architectuur (governance) waarmee je het beheer (en ook de sourcing) vormgeeft.
 - e. je definieert de gewenste diensten en services en hun servicelevels (kwaliteit).

- service level management richting de leverancier:
 - f. SLA-beheer: je beheert en ontwikkelt de gevraagde/gecontracteerde diensten en services, gebaseerd op SLA's

Regie op operationeel niveau

Op operationeel niveau:

- stuur je de leverancier aan met opdrachten.
- monitor en bewaak je de kwaliteit van dienstverlening.
- stuur je de leverancier bij en/of pak je samen de gewenste activiteiten op.

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



Nu je weet wat regie is op de verschillende niveaus is het tijd voor verdieping. De aandachtsvelden en processen voor regie zijn grotendeels gelijk aan de processen van procurement.

4.2 Verantwoordelijkheid

Regievoering voor de verschillende sourcing-opties

De vorm van de sourcing bepaalt bij wie de verantwoordelijkheden liggen en hoe je de ICT-activiteiten aanstuurt. Dat gaat niet alleen over het contract, maar ook over de vorm waarin je samenwerkt en hoe de klant de leverancier aanstuurt.

Bij outsourcing blijft de klant verantwoordelijk

Bij outsourcing op basis van een resultaatverplichting leg je het gewenste resultaat van de leverancier in een contract vast. En dat doe je voor de dienstverlening en de kwaliteit daarvan. Dit betekent overigens niet dat de klant dan achterover kan leunen. Elke organisatie ontwikkelt zich. Daardoor zul je altijd contracten (met name de SLA's) moeten aanpassen of diensten moeten aanpassen of uitbreiden.

Bij outsourcing redeneert een klant vaak als volgt: "ik heb het beheer van de ICT bij een leverancier belegd, dus die is verantwoordelijk voor de uitvoering." Dat lijkt logisch, zeker in de situatie dat de leverancier een resultaatverplichting heeft, maar is dat niet! Inderdaad kun je een leverancier verantwoordelijk stellen voor de kwalitatief goede uitvoering van haar diensten. Daar bestaat geen twijfel over. De opdrachtgever blijft echter verantwoordelijk voor het eindresultaat; hij voert dan die taken wel niet uit, maar moet wel verifiëren of de resultaten aan de gestelde eisen voldoen.

Vaak veranderen inzichten tijdens een project van beide kanten. Daarom blijft op vaste momenten communiceren over een project van groot belang. Een belangrijk communicatieprincipe dat altijd geldt en nu ook, is: NIVEA. Dat betekent Niet Invullen Voor Een Ander. Je weet namelijk NIET hoe hij of zij of een bedrijf er precies over denkt. Het is daarom belangrijk om te blijven overleggen of jouw organisatie en de leverancier nog steeds op dezelfde lijn zitten.

4.3 De regisseurs

De taken van regie en traditioneel voor de regie op de outsourcing beleg je bij een regie-organisatie.

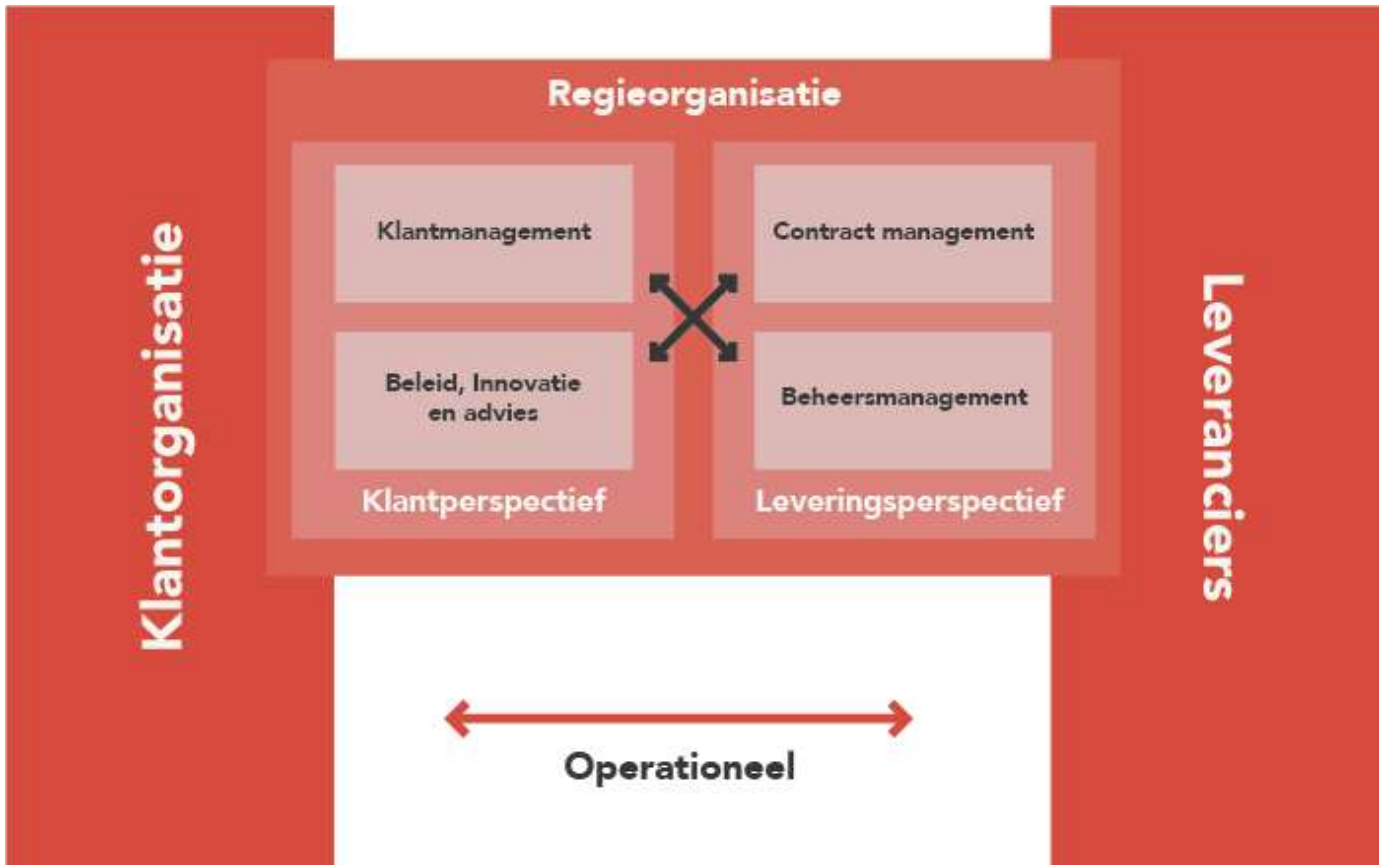
In die regie-organisatie zijn een aantal 'regisseurs' actief. In onderstaand document lees je over deze regisseurs, dat zijn:

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)

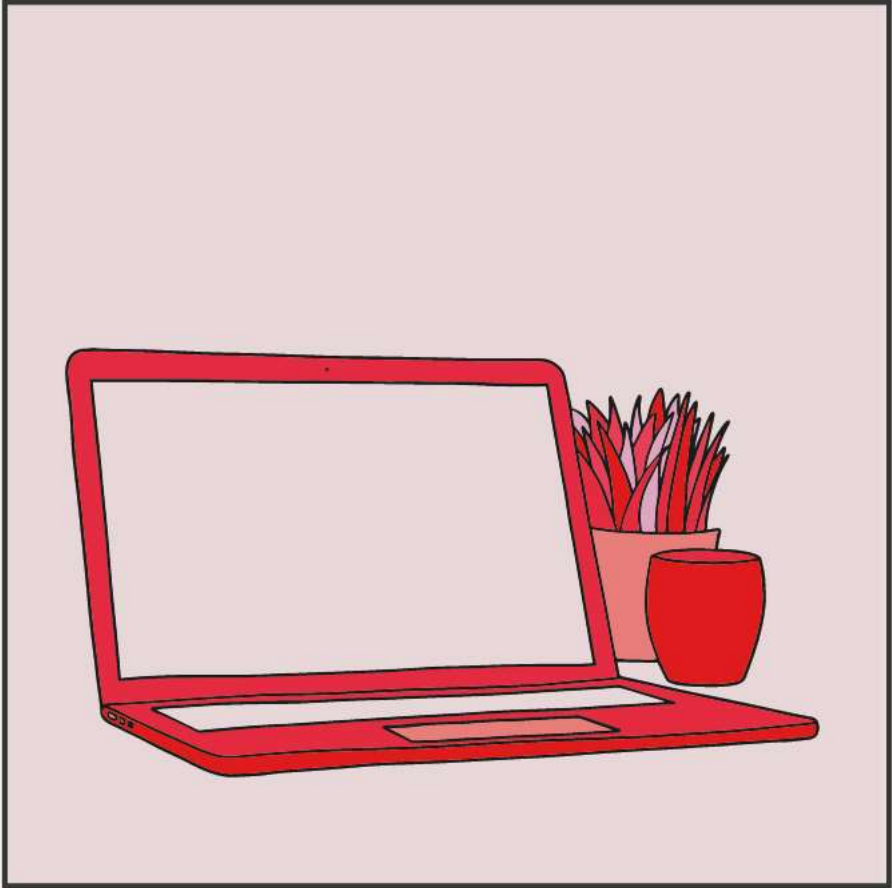
4.4 Regie in praktische zin

Regie schuift steeds meer op naar het totale beheer van de informatievoorziening.

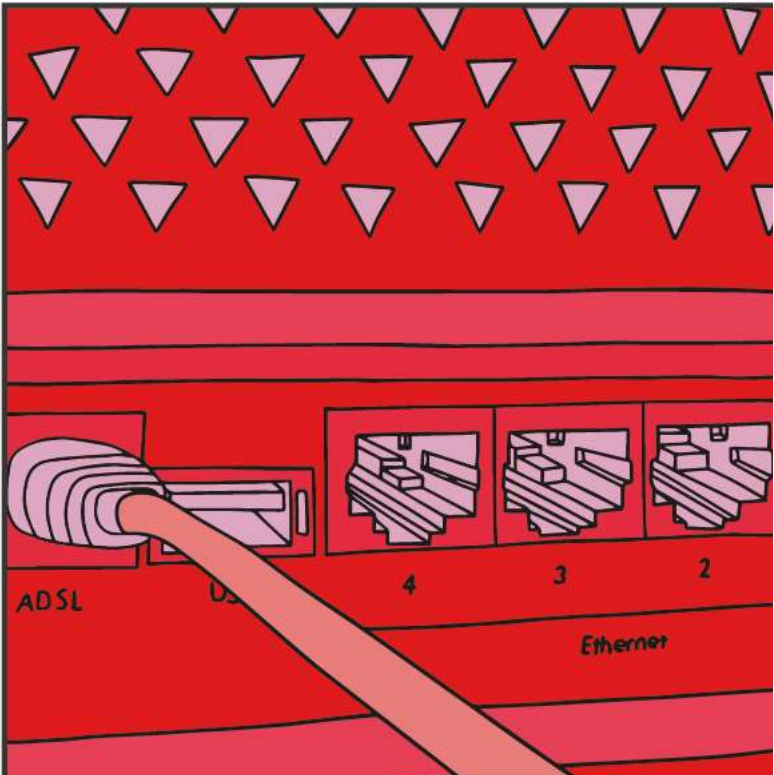
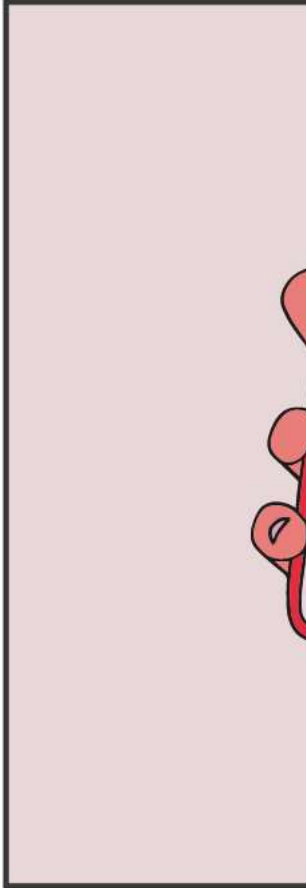
Dat hangt samen met de ontwikkeling van het internet en het ontstaan van onze informatiemaatschappij. In die zin kun je een informatiemanager - iemand die informatie beheert binnen een organisatie - ook als onderdeel van een regie-organisatie zien. Dat geldt zelfs voor de CIO van een organisatie. "De CIO is de functionaris die op strategisch niveau eindverantwoordelijk is voor informatiemanagement." Zo staat het in Bruins, 2015 in de samenvatting van hoofdstuk 3.

Daarnaast is het beheer van de informatie-architectuur van belang. Dus de manier waarop je informatie wegzet: de opbouw van die structuur. Dat is zeker zo bij multi sourcing en ook als je cloud-vormen/oplossingen gebruikt. Beheer van de informatie-architectuur houdt niet alleen de structuur in van applicaties, databases en interfaces daartussen, maar ook de koppeling tussen de diverse omgevingen die de diverse leveranciers (of providers) beheren.

Functionaliteit
van informatievoorziening



Applicaties er





De regieorganisatie

Hosting

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.

Er ontstaat een betere aansluiting van de ondersteunende processen op het primaire proces van de units/interne klantorganisaties.

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 inkoop ('supply-management').

Er wordt een kostenreductie (een betere prijs-prestatieverhouding) in de ondersteuning gerealiseerd.

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.

De dienstverlening kenmerkt zich door meer flexibiliteit.

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.

Prestatie-inkoop en regie-organisatie

Er moet nog iets genoemd worden en dat is prestatie-inkoop. Wellicht ken je deze term, misschien ook niet. In bijgevoegd artikel vind je een onderzoek naar prestatie-inkoop en regie-organisatie. Eerst over de betekenis van deze twee termen. "De regieorganisatie gaat in de kern dus over het actief besturen van vraag en aanbod. (...) Tegelijkertijd is best value procurement (BVP of in het Nederlands: prestatie-inkoop) de laatste twee jaar in opmars. Deze inkoopmethode van Dean Kashiwagi wordt gezien als een revolutie die ook wordt toegepast bij facilitaire uitbesteding." Een revolutionaire manier van inkopen, dus.

In [dit artikel](#) is de conclusie dat prestatie-inkoop en een facilitaire regie-organisatie geen gelukkig huwelijk is. De vraag aan jou is: wat vind je van deze conclusie?

Opdracht

Geef antwoord op de volgende vragen:

- Heeft jouw organisatie een formele regie-organisatie en hoe ziet deze vastgelegde regie-organisatie eruit?
- Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft die organisatie?
- Welke functies zijn in die regie-organisatie benoemd?
- Welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn aan die functies toegekend?

- Heeft jouw organisatie een vraagorganisatie? Zo ja, hoe is die ingericht?

4.5 Samenvatting

Nu weet je wat er belangrijk is in de organisatie als jij kiest voor een vorm van sourcing.

Je weet op welke niveaus je moet denken aan regie en welke personen hierin een rol spelen. Je bent je ervan bewust dat je regie goed moet organiseren om outsourcing succesvol te maken. Je kunt de regie-organisatie alvast meenemen in het volgende onderdeel van het sourcingproces: aanbesteden. De aanbesteding wordt behandeld in de cursus 'Procurement'.

5. Zelftest

5.1 Zelftest

De toets zal beginnen met een reeks van multiple choice vragen op de volgende pagina.

Zodra de toets begint, kan deze niet worden onderbroken. Na voltooiing van de toets wordt een overzicht van de vragen met feedback weergegeven.