



LEAN REGIE

**HANDBOEK VOOR HET INRICHTEN VAN REGIE
OP EENVOUDIGE OF KLEINE CONTRACTEN**

PAPER - PON PAPER
PAPER - PON PAPER

**PIET BEENTJES
THOMAS VAN DUIJN
ED HOLTZER
JOB TABAK**



PAPER - PON PAPER
PAPER - PON PAPER

LEAN REGIE

HANDBOEK VOOR HET INRICHTEN VAN REGIE OP EENVOUDIGE OF KLEINE CONTRACTEN

PIET BEENTJES
THOMAS VAN DUIJN
ED HOLTZER
JOB TABAK

NOVEMBER 2016

Colofon

De PON Paper 'Lean Regie. Handboek voor het inrichten van regie op eenvoudige of kleine contracten.' is een publicatie van het Platform Outsourcing Nederland en is tot stand gekomen door de werkgroep Regie.



Auteurs

Piet Beentjes
Thomas van Duijn
Ed Holtzer
Job Tabak

Uitgever

Platform Outsourcing Nederland

© Platform Outsourcing Nederland, 2016

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Platform Outsourcing Nederland.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteurs noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en / of onvolkomenheden in deze uitgave.

Inhoud

1	Wat is lean regie?	7
2	Zelf lean regie voeren of dit achter een andere leverancier schuiven?	11
3	Regie moet passen bij het contract	15
4	Schrap geen verantwoordelijkheden	19
5	Zet gerust je regiemodel als standaard neer	23
6	Zorg ook bij lean regie voor multivendor-overleg	25
7	Het vinden van contracten – hoe krijg je ze in kaart?	31
	Dankwoord	35
	Over de auteurs	37

1 Wat is lean regie?

Elke organisatie heeft te maken met een groot aantal contracten variërend van klein tot groot. Voor organisaties is het een uitdaging om al deze contracten te regisseren waarbij aandacht verdeeld moet worden op basis van beschikbare tijd.

Logischerwijs gaat vaak de aandacht uit naar de regievoering op de grotere contracten waardoor de regie op de kleinere contracten onderbelicht blijft. Typisch zie je dat een handjevol mensen bij de klant en een handjevol mensen bij de leverancier zich met een dergelijk contract bezighoudt. Denk bijvoorbeeld aan een licentiecontract met Oracle of Microsoft. In dit stuk beschouwen we contracten waarvoor de klant en/of leverancier eigenlijk niet de moeite neemt om regieafspraken te maken en/of na te leven.

Wat is groot?

Wanneer er in deze context over groot of klein wordt gesproken wordt vaak gerefereerd aan de financiële waarde van een contract. Echter, de financiële waarde is niet altijd representatief voor het daadwerkelijke belang van een contract. Een storing van een week van een kleine gespecialiseerde applicatie kan veel problematischer zijn dan een week lang geen levering uit een groot contract voor hardware of licenties.

Cloudcontracten

Een groeiende groep contracten de afgelopen jaren zijn contracten voor cloud dienstverlening. Door producten en diensten af te nemen die in mindere of meerdere mate standaard zijn is de drempel voor de aanschaf sterk verlaagd. De kans is dan ook groter dat contracten worden afgesloten zonder betrokkenheid van inkoop en/of IT, omdat inkoop en IT hier ogenschijnlijk niet voor nodig zijn.

Ondanks dat deze producten en diensten wellicht niet meer (volledig) op de IT-infrastructuur van de eigen organisatie draaien, maken ze er wel gebruik van. En met pay-per-usemodellen bestaat het risico dat een contract met lage initiële waarde groeit tot een contract van grote waarde.

Alle reden om niet af te wachten maar om dergelijke contracten toch in de gaten te houden en problemen te voorkomen.

Invloed

Een vraag die bij cloudcontracten, maar ook zeker bij andere contracten speelt, is de mate waarin het überhaupt mogelijk is om invloed uit te oefenen op de wederpartij. Bij standaard dienstverlening uit de cloud zal het lastig zijn om inhoudelijk veel verandering te realiseren in een contract.

Hetzelfde geldt voor contracten met grote software en hardware partijen. Partijen als Microsoft of Oracle zullen zich niet snel laten verleiden om contracten aan te passen aan de wens van klanten en zeker niet door een individuele klant.

Zelf doen of laten doen

De vraag is daarom bij welke contracten het zinvol is om regie zelf te voeren. Het is immers ook goed mogelijk om de regie op een kleiner contract te beleggen bij een andere partij door het onderdeel te maken van een groter contract. Op deze wijze wordt de regie dus uitbesteed aan een andere partij.

Dit is wellicht niet altijd een goed idee. Het vereist een afweging van de voor- en nadelen van een dergelijke uitbesteding.

Passend bij het contract

En als er gekozen wordt om zelf de regie te voeren, wat is er dan nodig? Niet elk contract vereist eenzelfde regieorganisatie. Terwijl bekende modellen voornamelijk gericht zijn op het inrichten van een “volledige” regieorganisatie, past die inrichting vaak niet bij het sturen op kleinere contracten.

Projecten of dienstverlening

Projecten zijn eenmalig en hebben het doel om de gewenste functionaliteit te realiseren binnen overeengekomen kosten, tijd en kwaliteit. Bij grote projecten wordt bijvoorbeeld een waterval of Agile projectmethodiek toegepast. Een en ander afhankelijk van de eerder gemaakte keuze of bepaald door het type project.

En net als bij regie van doorlopende contracten een lean vorm bestaat, kan ook bij kleine projecten een vorm van lean regie worden toegepast. Soms zijn de projecten nu eenmaal te klein om te rechtvaardigen dat alle in de standaard methodiek voorgeschreven rollen, taken, activiteiten worden ingevuld en uitgevoerd. En er is sprake van een minimum subset aan actoren die ingevuld dienen te zijn om te kunnen spreken van een, in potentie, effectieve projectorganisatie, te weten: de opdrachtgever, de senior supplier en de projectmanager.

Bij doorlopende contracten ligt dit anders. Het gaat niet om een eenmalig traject, maar om een continu proces. Regie op eenmalige trajecten, zoals een project, verschilt dan ook wezenlijk van regie op doorlopende contracten.

Of het nu gaat om een groot of een klein contract, het vraagt om ingevulde rollen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. En het vraagt ingerichte processen op diverse gebieden.

Dit stuk richt zich specifiek op regievoering op doorlopende dienstverlening en lean inrichting hiervan.

Lean regie

Genoeg uitdagingen dus voor het regisseren van kleinere contracten. Dit paper geeft met een lean regie een manier om hier mee om te gaan en geeft praktische voorbeelden en tips over hoe hier invulling aan te geven.

Veel leesplezier!

2 Zelf lean regie voeren of dit achter een andere leverancier schuiven?

Doordat contracten waarop lean regie wordt toegepast vaak een relatief kleine scope omvatten en/of een kleinere omzet kennen, kan het aantal relaties en contracten waarover lean regie gevoerd wordt, nogal oplopen. Vooral grote bedrijven kiezen er om die reden voor om de regie over kleinere leveranciers uit te besteden aan een of meerdere grotere leveranciers; het concept van '3rd party contracts'. In dit hoofdstuk wordt uiteen gezet welke afwegingen gemaakt moeten worden bij de keuze voor directe lean regie of regie via een van de primaire leveranciers. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat de juridische relatie, en dus het contract, bij de opdrachtgever blijft. Op het moment dat het contract bij de opdrachtnemer ligt, voert opdrachtgever namelijk geen directe regie op dat contract.

Relatieaspect

In beginsel is het belangrijk te kijken naar het relatieaspect. De gemiddelde leverancier blijft graag in contact met de klant en ervaart het dus als vervelend om aangestuurd te worden door een derde. Wanneer vanuit het perspectief van de opdrachtgever een warme relatie is gewenst met de leverancier, kies dan om regie zelf te voeren. Ook een inschatting ten aanzien van de afhankelijkheid van de leverancier is hier belangrijk. Kleinere bedrijven en vooral licentieleveranciers dwingen nogal eens afhankelijkheid af in de vorm van een "lock-in". Dit kan bijvoorbeeld de simpele voorwaarde zijn dat de helpdesk geen hulpvragen aanneemt van medewerker van een ander bedrijf. Wanneer de relatie afstandelijk wordt gehouden, kan dit een nadelig effect hebben op de kortingen en flexibiliteit. Meer ideologische bedrijven zoals fintechs kunnen hierdoor zelfs besluiten de relatie te verbreken. Pols dus bij de leverancier hoe belangrijk die het vindt om een directe relatie te hebben.

Verandering

Daarnaast is er het aspect van veranderlijkheid. Hoe vaak moet de dienstverlening en of het contract aangepast worden aan externe regulering, innovatieve wijzigingen of klanteisen? Meer schakels in de keten van levering zorgen typisch voor starheid bij verandering. Kies bij hoge veranderlijkheid dus voor het zelf voeren van regie. Een hybride situatie hier kan zijn: de regie over de doorlopende dienstverlening uitbesteden en de regie over projecten zelf voeren. Een specifiek dilemma is cloudregie, ook wel bekend onder de noemer cloud-orchestratie.

Cloudcontracten en licenties

Wanneer je clouddiensten bij je licentieleveranciers zoals Google en Microsoft betreft, valt dit doorgaans onder lean regie, omdat op die contracten geen uitgebreide governance wordt ingericht. Wanneer je een clouddienst betreft bij een klassieke dienstenleverancier wordt de regie doorgaans formeel ingericht. De cloud is typisch veranderlijk qua innovatieve wijzigingen waarbij je invloed als klant zeer beperkt is. Veel regie-aspecten zijn daarom overbodig. Sterker nog, de cloud is vaak dusdanig star, dat je een extra stuk dienstverlening naast de clouddienst wilt contracteren. Bijvoorbeeld je applicatiehosting-leverancier levert je op maat gemaakte diensten die op een standaard cloud platform worden geleverd. In dat geval kun je je cloudregie dus heel goed uitbesteden aan die applicatiehosting-leverancier. Echter door de macht van de mainstream cloudleveranciers ontkom je er, vanwege de relatie, niet aan om zelf voor een belangrijk deel regie te voeren.

Regiemodel

Lean regie wordt erg bewerkelijk wanneer ieder regiemodel verschilt. Het regiemodel kan verschillen vanwege de aard van de dienst, maar ook omdat je er niet naar gestreefd hebt om modellen gelijkvormig neer te zetten. Iets waar hoofdstuk 5 je in kan helpen. Wanneer de aard van de dienst verschilt, bijvoorbeeld catering enerzijds en beveiliging anderzijds, dan ligt het uitbesteden van regie naar één partij niet voor de hand. Wanneer de diensten gelijkvormig zijn,

bijvoorbeeld de diensten payroll en recruitment, die tezamen de HR-dienstverlening van het bedrijf vormen, dan is het juist verstandig om een integraal regiemodel neer te zetten met één partij in de lead.

Multivendor-regie

Klassiek werd de situatie waarbij meerdere leveranciers tezamen een stuk dienstverlening leveren, multivendor-regie genoemd. Veel bedrijven kozen er al voor om dit bij een derde partij te beleggen. Iets wat je ook voor lean regie kunt overwegen. Een aandachtspunt hierbij is dat de regieorganisatie bij multivendor-regie nogal eens per leverancier verschilt. Dit omdat de regiemodellen worden gedefinieerd bij het aangaan van ieder separaat contract; per definitie op verschillende momenten.

Samengevat

Samenvattend is lean regie beter uit te besteden wanneer de diensten gelijkvormig zijn, de diensten weinig veranderlijk zijn en een warme relatie niet noodzakelijk is. Wanneer overigens deze drie factoren tegelijk van toepassing zijn, dan valt ook te overwegen om de contractuele relatie bij de regiepartij te beleggen. Je voert dan geen directe regie meer.

3 Regie moet passen bij het contract

IT-contracten kunnen sterk verschillen van aard; van standaard licentiecontracten tot maatwerk contracten voor specifieke software of dienstverlening. Contracten verschillen bijvoorbeeld op het vlak van:

- Contractwaarde
- Mate van invloed
- Bedrijfsbelang

Om succesvol regie te voeren is het belangrijk dat de ingerichte regie goed past bij de belangrijkste aspecten van het contract.

Contractwaarde

In de praktijk is de contractwaarde erg dominant en initieel wordt aandacht vaak op basis hiervan verdeeld. De achtergrond hiervan is begrijpelijk. Bij grote contracten is er immers het meeste te halen of verliezen, is de gedachte. Een besparing of overschrijding van 10% is nu eenmaal relevanter bij een contract van €50 miljoen dan bij een contract van €50.000.

Het is dan ook logisch om naar contractwaarde te kijken. Als dit maar niet de enige factor is die in ogenschouw wordt genomen!

Mate van invloed

Het tweede bepalende punt is de mate waarin invloed uitgeoefend kan worden op de levering van een product of dienst.

Bij standaardproducten en/of -diensten, zoals licenties of hardware, is er veel minder sprake van invloed op wat en hoe er wordt geleverd dan bij een product of dienst welke specifiek voor een organisatie wordt geleverd. Hierbij speelt ook de verhouding tussen partijen een rol. Een zeer grote speler als Amazon of Oracle zal voor een individuele klant niet snel een aanpassing maken in product, dienst of voorwaarden. Een kleine leverancier met slechts een beperkt aantal klanten zal vaak beweeglijker zijn.

Dit spel kan voor partijen frustrerend zijn. Afhankelijkheid van een leverancier die niet wil veranderen kan een klant beperken. Anderzijds kan afhankelijkheid van een grote klant die steeds veranderingen vraagt een leverancier veel werk kosten.

Leg daarom vooraf afspraken over regie vast en geef het, indien de mogelijkheid wordt geboden, een plek in het contract. Hiermee is er vroegtijdig duidelijkheid.

Bedrijfsbelang

De spreekwoordelijke desktop-server onder een bureau waar een belangrijk bedrijfsproces op draait is wellicht een cliché, maar helaas nog steeds actueel. Vooral in de industrie is het eenvoudig om een cruciaal onderdeel in het productieproces te vinden dat op specifieke (vaak verouderde) hard- en software draait waarvan niemand de contractafspraken kent.

Een dergelijk voorbeeld heeft merendeels een lage tot marginale contractwaarde. Maar bij uitval kan het wel een fabriek plat leggen en forse schade opleveren. Dergelijke contracten met lage directe waarde blijven vaak onderbelicht of onbekend in veel organisaties.

Tot het fout gaat...

Om dergelijke contracten toch in zicht te krijgen of houden is het zinvol om niet alleen naar de contractwaarde te kijken. Kijk ook naar de waarde van een contract in het bedrijfsproces.

Hiertoe zijn allerlei mogelijkheden. Zo kan een eenvoudige kwalitatieve beoordeling gedaan worden (bijvoorbeeld: laag / middel / hoog). Ook kan kwantitatief geanalyseerd worden. Bijvoorbeeld door per contract een inschatting te maken van het potentiële verlies bij uitval gedurende een vast gekozen periode.

Deze analyse hoeft waarschijnlijk niet (geheel) door de regieorganisatie gedaan te worden aangezien het bovenstaande een overduidelijk raakvlak met risicomanagement heeft. Informatie van een afdeling risicomanagement kan veel inzicht geven in de cruciale processen binnen een organisatie en kan vertaald worden naar de cruciale contracten.

Passende regie

Door naast contractwaarde ook naar de mate van invloed en het bedrijfsbelang te kijken, ontstaat een gebalanceerd overzicht van contracten waaruit blijkt dat er ook voor “kleine contracten” een goede business case te maken valt voor het voeren van lean regie.

4 Schrap geen verantwoordelijkheden

Het voeren van regie vraagt om een totaalbeeld. Er zijn nogal wat verantwoordelijkheden in ogenschouw te nemen, als je kijkt naar de diverse regiemodellen in de markt. Vele medewerkers zijn puur bezig met taken die voortkomen uit de uitbesteding, variërend van contractbeheer, ordering, rapportages, strategische oriëntatie, escalatie en service-integratie.

Impliciete verantwoordelijkheden

Wanneer een commercieel manager bij de klant en account manager bij de leverancier lean regie voeren, pakken zij impliciet veel van deze taken op. Het risico is echter groot dat er door het impliciete karakter een aspect vergeten of door niemand opgepakt wordt. Daarom is het credo om te allen tijde een volledige analyse te doen op regie-aspecten en alle verantwoordelijkheden, hoe klein ook, te beleggen.

Invullen regiemodel

Een willekeurig regiemodel (bijvoorbeeld van Quint, ISG, KPMG) helpt om de regierollen bij klant en leverancier te doorlopen. Gebruik dus bij voorkeur een regiemodel waarmee je bekend bent. Vooral als dat het model is dat je organisatie al gebruikt. Dit voorkomt spraakverwarring en komt de effectiviteit van je organisatie ten goede.

Heb je geen referentiemodel, dan kun je onze basismatrix hieronder gebruiken. Dit geeft op een abstract niveau weer welke verantwoordelijkheden je moet beleggen. Achter deze matrix ligt echter geen detaillering van de functies. Hierdoor kan er tussen verschillende partijen en niveaus verwarring ontstaan. Zorg er dus voor dat, wanneer de matrix wordt gebruikt, expliciet gemaakt wordt wat je leverancier en je eigen organisatie daaronder verstaan.

Voorbeeldmatrix om de regierollen bij klant en leverancier te benoemen.

Niveau	Contractueel/ juridisch	Levering, eventueel te splitsen in 3: architect, dagelijks, en project	Facturering/ financieel	Commercieel	Budget
Strategisch					
Tactisch					
Operationeel					

Invulling

Hoe hier invulling aan te geven? Benoem per regie-aspect een eigenaar en een (minimum) frequentie van overleg. Regie-aspecten met eenzelfde frequentie worden samengebracht in een agenda die gehanteerd wordt voor een regie-overleg. Zo komt er een aantal overleggen met verschillende frequenties tot stand en is duidelijk welke rollen er per overleg zijn. Gemiddeld worden operationele aspecten wekelijks of tweewekelijks besproken. Tactische aspecten worden maandelijks of per kwartaal besproken en strategische aspecten per kwartaal of per (half)jaar.

Aspecten

Een kenmerk van lean regie is het onderbrengen van meerdere activiteiten bij dezelfde persoon, zodat de regie verdeeld is over een totaal van 2-5 personen bij klant en leverancier. Verschillende types contracten kennen verschillende regie-uitdagingen. Zo zijn contractwijzigingen bij licentieleveranciers zeer zeldzaam en architectuur doet er bij een SaaS-dienst meestal niet toe. Toch is het van belang alle contracten, hoe weinig onderhoud ze ook vereisen, te blijven managen. Door tijdsgeest kan een bepaald aspect van een dergelijk contract zomaar relevant worden. Dan is het fijn als er op dat moment niet met spoed een eigenaar moet worden gevonden. Let er op dat bij het benoemen van eigenaars op de verschillende niveaus operationeel, tactisch, strategisch niet overal dezelfde persoon wordt benoemd. In dat geval is er namelijk in die organisatie geen vooraf vastgestelde escalatielij. Het gevolg daarvan is dat een eventuele toekomstige escalatie langshepend kan worden.

Discipline

De uitdaging met weinig regie-actoren is het op peil houden van het energieniveau. Veelal doen de actoren de regie naast een drukke portefeuille aan overige werkzaamheden. Een juist energieniveau en eigenaarschap zijn echter essentieel. Al te vaak zie je bij een goedlopende dienstverlening dat de klant zich geen zorgen meer maakt en minder vaak opdaagt bij het regieoverleg. Ook zie je bij een slechtlopende dienstverlening dat de vertegenwoordiger van de leverancier een gedelegeerde afvaardigt, uitstelt of zelfs afzegt. Beide fenomenen zijn menselijk gedrag die funest zijn voor de relatie. Eis aanwezigheid bij regieoverleggen en geef, vooral vanuit senior management, daarin het voorbeeld.

Efficiëntie

De oplossing voor het lage aantal deelnemers en een beperkte agenda, is efficiënt overleg. Als er niets te bespreken is, moeten de meetings juist heel kort zijn, ook al is er een uur gereserveerd. Combineer het overleg met een andere gelegenheid waarbij de (meeste) deelnemers elkaar treffen, zoals een productpresentatie of een borrel ter afsluiting van een

project. Ook het combineren van het maandelijks tactisch overleg met het kwartaal strategisch overleg is mogelijk. Let daarbij wel op dat de agenda wordt gevolgd en las liefst een koffiepauze in tussen beide overleggen. Dit laatste helpt de deelnemers om hun focus te verleggen van het monitoren van de dagelijkse dienstverlening naar een langere termijn oriëntatie.

Draagvlak

Een laatste valkuil bij het invullen van de regieverantwoordelijkheden is dat vaak een tweetal medewerkers de verantwoordelijkheden vaststelt voor een meervoud aan collega's, zonder die collega's daarin te betrekken of zelfs te informeren. Het mag voor zich spreken dat dit een recept voor ellende is. Regiemodellering vereist nauwe afstemming en een daadwerkelijke toezegging van eigenaarschap. Enige opleiding in het voeren van regie is aan te bevelen.

Samenvattend

Samenvattend, beleg alle regie-aspecten op de drie niveaus, operationeel, tactisch en strategisch, expliciet, ook bij kleine contracten. Bouw vervolgens aan een efficiënte overlegstructuur die de tijd van deelnemers respecteert door ze enerzijds niet onnodig te laten reizen of aanwezig te laten zijn en anderzijds ook te laten ervaren dat andere deelnemers aanwezig zijn.

5 Zet gerust je regiemodel als standaard neer

Een eigen standaard (lean) regiemodel maakt het voor een organisatie makkelijker om regie te voeren over de dienstverlening. Dit geldt zowel voor opdrachtgevers als ook voor opdrachtnemers.

Voordelen voor inkooporganisaties

De inkoopende organisatie heeft veel te maken met opdrachtnemers uit verschillende branches. Daar is de inhoud van de gesprekken vaak zeer wisselend. Dus loont het al snel dat de structuur en de onderwerpen van het gehanteerde regiemodel herkenbaar zijn.

Voordelen voor verkooporganisaties

De verkopende organisatie heeft vaak met klanten uit uiteenlopende branches te maken, met elk hun werkwijze en jargon. Voor de regiorganisatie van de verkopende organisatie vormt dat, qua overzicht en overdraagbaarheid aan collegae, een grote uitdaging. Het invoeren van een eigen standaard (lean) regiemodel maakt het leven makkelijker.

Conclusie

De hierboven genoemde voordelen lijken elkaar uit te sluiten. Tenzij beide partijen een variant van het standaard (lean) regiemodel hanteren, zal de keuze voor het regiemodel van de ene partij het regiemodel van de ander buiten spel zetten. De voordelen van de ontwikkeling van een standaard (lean) regiemodel zijn dus onmiskenbaar.

6 Zorg ook bij lean regie voor multivendor-overleg

Multivendor-regie kent verschillende vormen. Om de kans op een succesvolle samenwerking te vergroten is het essentieel om de juiste keuze uit deze vormen te maken. Hieronder is daarom een korte uiteenzetting van de modellen opgenomen:

1. Joint-venturemodel

Een juridisch gezien complex model dat twee of meer rechtspersonen kunnen kiezen om één of meer doelstellingen in samenwerking te realiseren vanuit een gezamenlijke (tijdelijke) nieuwe organisatie. Beide rechtspersonen dragen het hele risico. De nieuwe organisatie voert zelfstandig regie. Er is voor de opdrachtgever dus sprake van één opdrachtnemer aangezien de joint-venture een entiteit betreft.

2. Samenwerkingmodel

Een systematiek waarin twee of meer partijen op gelijke voet allen een deel van een gezamenlijke doelstelling realiseren. Partijen werken dus samen in een keten, maar zijn allen alleen verantwoordelijk voor hun eigen schakel(s) in de keten. De regievoering is hierbij een gedeelde verantwoordelijkheid van alle partijen en zij zijn allen partij in één overeenkomst.

3. Hoofdaannemer/onderaannemermodel

Een systematiek waarin twee of meer partijen samenwerken ten behoeve van een derde (opdrachtgever), maar waarbij een van de partijen (de hoofdaannemer) voor alle schakels in de gecontracteerde keten verantwoordelijk is. De regie over de

onderaannemers wordt dus gevoerd door de hoofdaannemer. Opdrachtgever heeft alleen met de hoofdaannemer een overeenkomst. De onderaannemers hebben alleen met de hoofdaannemer overeenkomsten. Regie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer (de hoofdaannemer) is natuurlijk nog wel vereist. Dit goed inrichten vormt een gezamenlijke verantwoordelijkheid van deze twee partijen. De hoofdaannemer is volledig regie- en resultaatverantwoordelijk ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening door de onderaannemers. Voor de opdrachtgever is er dus een opdrachtnemer waar regie op gevoerd moet worden.

4. Multivendormodel

Een systematiek waarin een opdrachtgever en twee of meer opdrachtnemers samenwerken. Deze leveranciers zijn allen alleen resultaatverantwoordelijk voor hun eigen schakel(s) in de keten. De klant voert regie. De opdrachtgever heeft met elke opdrachtnemer separate overeenkomsten. De regieverantwoordelijkheid rust dus met name bij de opdrachtgever. Enerzijds legt dit veel controlemogelijkheid bij die opdrachtgever, anderzijds vereist de verantwoordelijkheid ook een fikse dosis IT-kennis. Bij een grote hoeveelheid leveranciers neemt de complexiteit van de regievoering voor de klant toe.

5. Service Integration and Management (SIAM)

Voor een meer verweven en/of complexe dienstverlening geleverd door meerdere opdrachtnemers vormt SIAM (feitelijk een bijzondere vorm van optie 4, mogelijk in combinatie met optie 3) een goede keuze. Deze vorm wint de laatste tijd veel aan populariteit. Als voor SIAM gekozen wordt is het van belang om een gedegen afweging te maken ten aanzien van welke verantwoordelijkheid in welke mate er precies wordt overgedragen van de opdrachtgever naar de opdrachtnemers.

In een SIAM-setting zal de klant het voeren van regie over de leveranciers ook als dienst afnemen van één van die leveranciers. Eén van de opdrachtnemers voert met andere woorden als onderdeel van haar dienstverlening, in de naam van de opdrachtgever, regie over de andere opdrachtnemers.

Een korte verkenning van vormen van SIAM

Hierbij kan onderscheid gemaakt worden in de drie niveaus:

- Basis
- Uitgebreid
- Vergaand

Hieronder staan voorbeelden van deze drie niveaus:

Een voorbeeld van basis SIAM

De servicedesk van opdrachtnemer coördineert namens opdrachtgever een aantal operationele werkzaamheden die worden uitgevoerd door derde partijen. Deze derde partijen zijn door de opdrachtgever geselecteerd en gecontracteerd. De opdrachtnemer heeft zelf dus geen contractuele relatie met de derde partijen. Voorwaarde is dus dat voldoende gedelegeerd mandaat vanuit de klant wordt verleend aan de leverancier. Bijvoorbeeld op basis van een Letter of Authority of door het verstrekken van een volmacht.

Verantwoordelijkheden de opdrachtnemer:

- De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het door een servicedesk doorzetten van, monitoren van en terugkoppelen van de status van de meldingen naar de juiste derde partij. Daarnaast voor het bijwerken van het meldingssysteem, deze meldingen bewaken en, bij niet tijdige afhandeling van de melding door de derde partij, de melding escaleren naar de opdrachtgever.

Verantwoordelijkheden opdrachtgever:

- De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het afsluiten en beheren van de contracten met derde leveranciers.
- De opdrachtgever voorziet de opdrachtnemer van voldoende mandaat om de leveranciers operationeel aan te sturen.
- De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de financiële afhandeling van werkzaamheden van de opdrachtnemers.

Een voorbeeld van aangepast SIAM

Het servicemanagementteam van de opdrachtnemer beheert namens de opdrachtgever de uitvoering van contracten met derde partijen. Deze derde partijen zijn door de opdrachtgever geselecteerd en gecontracteerd. De leverancier heeft zelf dus geen contractuele relatie met de derde partijen. Het servicemanagementteam van de opdrachtnemer zet namens de opdrachtgever opdrachten uit en behandelt escalaties tot en met het tactische niveau van de regieafspraken. Voorwaarde is dat voldoende gedelegeerd mandaat vanuit de opdrachtgever wordt verleend aan de opdrachtnemer. Bijvoorbeeld op basis van een Letter of Authority of door het verstrekken van een volmacht.

Verantwoordelijkheden opdrachtnemer:

- De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het managen van derde partijen met als doelstelling dat deze partijen de afspraken die de opdrachtgever is overeengekomen met die derde partijen nakomen. Pas indien er op tactisch niveau geen overeenstemming wordt bereikt, escaleert de opdrachtnemer naar de opdrachtgever.
- De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het managen van de contracten met leveranciers namens opdrachtgever.

Verantwoordelijkheden opdrachtgever:

- De opdrachtgever selecteert en contracteert derde leveranciers.

- De opdrachtgever voorziet opdrachtnemer van voldoende mandaat om de leveranciers tactisch te managen.
- De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de financiële afhandeling van werkzaamheden van leveranciers.

Een voorbeeld van vergaand SIAM

Het servicemanagementteam van de opdrachtnemer selecteert, contracteert en managet namens opdrachtgever partijen om de gewenste dienstverlening aan de opdrachtgever te leveren. Voorwaarde is dat voldoende gedelegeerd mandaat vanuit de opdrachtgever wordt verleend aan de opdrachtnemer. Bijvoorbeeld op basis van een Letter of Authority of door het verstrekken van een volmacht.

Verantwoordelijkheden opdrachtnemer:

- De opdrachtnemer managet de prestaties van derde partijen teneinde de strategische doelstellingen van de opdrachtgever te realiseren. De leverancier escaleert pas bij niet tijdig presteren van de derde partij indien op strategisch niveau tussen leverancier en de derde partij geen overeenstemming wordt bereikt.
- De opdrachtnemer selecteert en contracteert en managet de derde leveranciers namens opdrachtgever.

Verantwoordelijkheden opdrachtgever:

- De opdrachtgever voorziet de opdrachtnemer van voldoende informatie omtrent de doelstellingen en van het vergaande mandaat om de leveranciers te selecteren, contracteren en managen.
- De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de financiële afhandeling van werkzaamheden van leveranciers, maar kan dit ook uitbesteden aan de opdrachtnemer.

Welk multivendormodel vormt de beste keuze?

Het jointventure- en het samenwerkingsmodel kennen beide zwakke plekken ten aanzien van de regie- en resultaatverantwoordelijkheid. Bij gebruik van deze modellen is er een reële kans dat er tussen de opdrachtgever en opdrachtnemers (ook tussen de opdrachtnemers onderling) misverstanden over de regie- en resultaatverantwoordelijkheid bestaan.

In het hoofd- en onderaannemer model is dit risico voor de opdrachtgever al veel minder groot, daar de opdrachtgever in eventuele misverstanden over de regie- en resultaatverantwoordelijkheid tussen hoofdaannemer en onderaannemer geen partij is. De hoofdaannemer draagt dus het meeste risico in dit model.

Het multivendormodel plaatst het risico ten aanzien van de regie- en resultaatverantwoordelijkheid juist weer meer bij de opdrachtgever. Het nadeel hiervan is dat de opdrachtgever dus een flinke dosis IT-kennis zal moeten hebben.

Indien dit bij een opdrachtgever niet het geval is kan SIAM uitkomst bieden. Basis- en uitgebreide vormen van SIAM zijn dan ook al enige tijd te zien in de telecom- en IT-sector.

De voordelen van deze vormen van SIAM zijn duidelijk. De opdrachtgever krijgt:

- één duidelijk aanspreekpunt voor de hele keten;
- beter op elkaar afgestemde contracten, wat de flexibiliteit en efficiëntie bevordert;
- mogelijk de voordelen van bestaande partnerschappen tussen opdrachtnemers.

Voor wat betreft vergaand SIAM zijn er minder voorbeelden. Dit valt goed te verklaren. Als opdrachtgever laat je de regie over je bedrijfsvoering en verantwoordelijkheden dan in wel heel vergaande mate over aan de opdrachtnemer.

7 Het vinden van contracten – hoe krijg je ze in kaart?

De opkomst van cloud-systemen en IoT-oplossingen heeft duidelijk een drempel verlaagd. De drempel die afdelingen, gebruikers, managers in het verleden voelden om, buiten IT-regie om, zelf IT-oplossingen aan te schaffen of kleine contracten met leveranciers aan te gaan. Dat hoeft op zichzelf niet slecht te zijn. Goed beschouwd levert dit ook de nodige voordelen op. Het vervelende is echter dat deze aankopen inmiddels in 33% van de gevallen buiten het zicht van IT plaatsvindt (SchaduwIT onderzoek: SmartFile 2016). En waar IT in de veronderstelling is dat er ongeveer 51 cloudtoepassingen binnen de organisatie actief zijn, blijkt dit in werkelijkheid een factor 5 tot 7 keer meer (Cisco:2016).

En de tendens is, dat het aantal IT-aankopen en -contracten buiten beeld van IT-regie in de toekomst verder stijgt.

Organisatiestructuur

Niet alleen de toename van cloud en Internet of Things (IoT) zorgen ervoor dat steeds minder contracten in beeld zijn bij IT-Regie. Afhankelijk van de organisatiestructuur (afdelingen, P&L-centers, business-units, centraal of decentraal of federaal georganiseerd) of organisatiestructuur, worden inkopen gedaan en afspraken met leveranciers gemaakt buiten IT om. Dat laatste geldt vooral voor de kleinere, leancontracten. Voor grote aankopen en contracten geldt immers vaak een ander goedkeuringstraject, waardoor ze op de radar zijn. Ook zorgen Europese aanbestedingsnormen of -wetgeving voor verhoogde zichtbaarheid. Er bestaan vaste procedures of ze zijn vooraf gebudgetteerd en staan daarmee duidelijk op de kalender.

Risico's

Wat zijn de belangrijkste risico's van deze direct afgesloten contracten?

- Compliancy, security- en/of privacyrisico. Het contract of de gekozen oplossing voldoet niet aan de interne of externe spelregels van compliancy en privacy. Security-eisen worden niet gehaald;
- Kostenrisico. De gedifferentieerde en ongestructureerde inkoop maakt het lastig om economies of scale te bereiken. Door onvoldoende skills en ervaring op het gebied van inkoop en contracteren is de onderhandelingspositie zwakker;
- Ongewenste afspraken. Is de opdrachtgever zich bewust van de van toepassing zijnde kaders en richtlijnen? Zijn contractafspraken in lijn met de richtlijnen?
- Zakendoen met ongewenste leveranciers. Wellicht wordt er gewerkt met een white- en blacklist van leveranciers, stellen we bepaalde certificerings-, omzet-, kwaliteits- of andere eisen. Of stellen onze klanten eisen aan onze dienstverleners. Voldoet de nieuwe leverancier hieraan?
- Conflicterende oplossingen. Sluiten de aangekochte oplossingen en diensten aan bij de bestaande IV of IT-omgeving?
- Proces, architectuur en servicelevels matchen niet met de interne standaarden.
- Wie houdt het overzicht, ook nadat de opdrachtgever, gebruiker of eigenaar een andere functie heeft gekregen? Of krijgen we in het geval van een contract een eeuwigdurende overeenkomst omdat het uit zicht is?

Dus ondanks de mogelijke voordelen van het afsluiten van contracten buiten het reguliere proces om, stelt het de organisatie regelmatig voor grote uitdagingen.

Oplossingen

Wat nu te doen?

- Zorg dat alle IT-contracten geïnventariseerd, geadministreerd en (op)gevolgd worden;
- Daar waar blinde vlekken zijn: ga de informatie halen. Dat kan bijvoorbeeld door iedereen te vragen informatie aan te leveren over zelfstandig afgesloten overeenkomsten. Een optie is om de informatie op te halen uit het administratieve systeem (inkooporders, contractenadministratie, facturatie, afdelings- of BU-budgetten). Ook kan het interessant zijn om de bekende leveranciers te bevragen. En andere ingang is de het bevragen van de interne of externe servicedesk of gebruikersondersteuners (of raadplegen ticketsysteem). Zij worden vaak als eerste geconfronteerd met gebruikersvragen over nieuwe oplossingen en diensten.

Lange termijn

Interessanter is dan: hoe houd je dit compleet, wetende dat het afsluiten van contracten buiten het gereguleerde proces om niet morgen stopt?

Er zijn een aantal dingen die kunnen worden gedaan. De belangrijkste is de drempel te verlagen zodat managers actief informatie opleveren over zelf afgesloten contracten. Daarbij kunnen de volgende acties/randvoorwaarden helpen:

- Zorg voor een centrale, voor iedereen toegankelijke, database waarin gegevens over het contract ingevoerd kunnen worden;
- Organiseer het demandproces. Houd regelmatig contact. Weet wie buiten de IT-afdeling contracten aangaat en waarom. Praat met stakeholders en laat zien waar voor hen bij het inkopen van contracten meerwaarde van regie ligt.
- Zorg dat het proces helder, transparant en duidelijk is en de regieorganisatie zichtbaar is met duidelijke taken, rollen en diensten.

- Organiseer het zo dat stakeholders je gaan opzoeken. Laat successen zien die je samen met andere collega's hebt bereikt in vergelijkbare situaties.
- Bied een regieloket waar men gratis gebruik mag maken van de aanwezige expertise, templates, contacten. Waar alle vragen over inkoop, contractmanagement, aanbestedingen, voorwaarden, leveranciersbeoordeling, etcetera, gesteld kunnen worden. En waarbij dat vergezeld kan gaan van ongevraagd advies, zodat de geschetste risico's kunnen worden gemitigeerd.

Wat levert het op?

Als het lukt om goed zicht te krijgen op kleine, niet via het regieproces gelopen, contracten, betekent dat:

- Verbeteren financiële stuurinformatie
- Verbeterde grip op IT, IT uitgaven en IT gerelateerde risico's
- Verlagen bedrijfsrisico's door goed zicht op security en compliancy
- Betere aansluiting demand en supply wat leidt tot een kwaliteitsslag
- Betere grip op leveranciers
- Een sluitend verhaal naar klanten/opdrachtgevers, omdat de hele keten inzichtelijk is

Dankwoord

Wij danken de deelnemers aan de ronde tafel die is georganiseerd rond dit onderwerp voor de nuttige input en de review-commentaren: Maarten de Bruin, Bauke van Daalen, Wouter van Assendelft, Dave Salomons, Dennis Zieren, Rudolf Liefers en Patrick Rikken.

Ook bedanken we graag de werkgroep regie, waar het idee voor een Paper over Lean Regie ontstaan is. Tot slot danken wij Platform Outsourcing Nederland voor de ondersteuning bij deze publicatie.

Over de auteurs

Piet Beentjes is als management consultant werkzaam bij ABN AMRO dochter Bethmann Bank AG. Hij adviseert organisaties over het sourcingkeuzes en het inrichten van regie over uitbestede diensten. Daarnaast is Piet bestuurslid bij Platform Outsourcing Nederland en penningmeester bij Stichting LeoForte. In zijn vrije tijd is hij graag actief bezig, met als summum het doen van triatlons.

Thomas van Duijn is ICT-consultant op het vlak van regie en (informatie)management verbonden aan DiVetro, strategisch adviesburo voor analyse, sourcing en management. Hij ondersteunt klanten bij het inrichten en verbeteren van ICT-organisaties en bij het vertalen van behoeften naar oplossingen, voornamelijk bij middelgrote organisaties. In zijn vrije tijd houdt Thomas zich bezig met diverse sporten, reizen en technologie.

Ed Holtzer is als sourcing consultant en interim manager verbonden aan DiVetro, strategisch adviesburo voor analyse, sourcing en management. Ed ondersteunt en adviseert organisaties bij sourcing-, regie- en governancevraagstukken. Hij is lid van de Clientenraad van ZuidZorg en van de Raad van Advies van het WereDi College. In zijn schaarse vrije tijd is hij vooral bezig met hardlopen, fietsen, golfen, koken en theater.

Job Tabak is ICT-bedrijfsjurist en Manager Contractmanagement bij OGD ict-diensten. Vanuit deze rollen maakt hij zich sterk voor het zo overzichtelijk en eenvoudig mogelijk maken en houden van contracten in de ICT-outsourcing. In zijn vrije tijd is Job het liefst met zijn gezin actief in de natuur en reist hij ook graag naar mooie verre landen.

Platform Outsourcing Nederland

In de relatief korte periode dat het thema outsourcing en offshoring zijn intrede heeft gedaan in het Nederlandse bedrijfsleven werd al snel duidelijk dat outsourcing complex is en vele bedrijfskundige en juridische aspecten omhelst. Ook werd duidelijk dat de outsourcingindustrie en –aanpak nog relatief jong zijn en dat er nog veel verbetering en volwassenheidsgroei mogelijk was. Om deze groei in volwassenheid te faciliteren is de vereniging Platform Outsourcing Nederland (PON) opgericht.



Het Platform stelt zich open voor alle partijen die zich bezig houden met outsourcing in Nederland. Hierdoor heeft de vereniging momenteel een groot aantal leden uit de belangengroepen uitbesteders, kennisinstellingen, adviesbureaus, leveranciers, advocaten en zelfstandige professionals.

Van de leden wordt verwacht dat ze een actieve rol spelen en toegevoegde waarde leveren aan het Platform door kennisdeling en kennisontwikkeling. Deze toegevoegde waarde kan gerealiseerd worden door participatie in werkgroepen, het organiseren van activiteiten zoals seminars, het publiceren op de website van het PON of het actief inbrengen van kennis op andere wijze.

Dit boek is het resultaat van de inbreng van haar leden. We zijn er dan ook trots op dat deze uitgave is verschenen. Als uw interesse voor het Platform is gewekt, verwijzen wij u graag naar onze website voor meer informatie: www.platformoutsourcing.nl



WWW.PLATFORMOUTSOURCING.NL