

# De regieorganisatie op maat

Het implementeren van een goede IT-sourcingstrategie staat of valt met de juiste samenstelling en omvang van de regieorganisatie. Maar er zijn **weinig harde cijfers** voorhanden om die eigenschappen te kunnen bepalen. De beschikbare cijfers sluiten bovendien niet aan bij de ervaringen die in vele sourcingtrajecten zijn opgedaan. Op basis van een gestructureerde dataverzameling, gebaseerd op praktijkervaring, is het echter mogelijk gebleken een managementinstrument te ontwikkelen waarmee op rol- en functieniveau uitspraken te doen zijn over **de optimale dimensionering van de regieorganisatie**.

Gerard Wijers, Oscar Halfhide en Erik Cazemier

**E**en goede IT-sourcingstrategie speelt in op de dynamische samenhang tussen de regieorganisatie, de business en de sourcingrelaties binnen en buiten de organisatie. De (gemeten) prestatie van een IT-organisatie is mede afhankelijk van de aard en kwaliteit van de regieorganisatie en van het aanbod in de markt.

Wanneer bedrijven en overheden de organisatie van hun IT-functies en IT-processen besluiten te professionaliseren, dan is de IT-strategie de basis voor het succes: 'Waar dient IT aan bij te dragen, hoe cruciaal is IT voor het bedrijf en hoe organiseren we IT? Daarbinnen speelt een verantwoorde sourcing van IT-functies en -processen een belangrijke rol, bijvoorbeeld door een nieuw op te zetten shared services delivery center of door outsourcing naar externe leveranciers. Minstens even belangrijk is een goede regievoering, passend bij de gekozen IT- en sourcingstrategie.

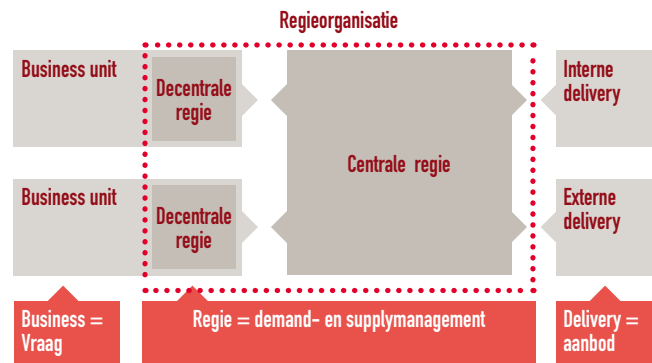
Het is essentieel om vraag en aanbod van IT en de relatie tussen die twee te kunnen bewaken en sturen. Een gedegen herinrichting van de regie op vraag en aanbod hoort daarom hand-in-hand te gaan met de sourcingstrategie. In sommige gevallen is de IT-organisatie zelfs alleen een IT-regieorganisatie waarbij alle uitvoerende werkzaamheden buiten de deur belegd zijn.

IT-functies en IT-processen kunnen extern worden geplaatst, maar de eindverantwoordelijkheid en de noodzakelijke besturing niet. De regie moet in huis worden georganiseerd, zo wijst de praktijk uit. Een suboptimale regieorganisatie kan alle drijfveren om uit te besteden teniet doen en het behalen van de doelstellingen in de weg staan.

## VRAAGTEKENS BIJ DE DEMAND

Professionele regievoering gericht op het sturen van vraag en aanbod – en die beide aspecten op elkaar laten aansluiten – is dus belangrijk voor het slagen van de IT-strategie.

Wat daarbij opvalt is dat het aanbod, de supplyzijde, zich meestal redelijk eenvoudig en goed laat omschrijven. Lastiger is de demandzijde: de werkelijke vraag van de organisatie. Niet de strikte omschrijving van het aanbod dat we willen afnemen, maar de precieze vaststelling van de vraag en de uitzonderingen op de regel daarbij, zijn lastig. Demandmanagement vormt helaas te vaak het stiefkindje van de regieorganisatie.



**Figuur 1**  
Regie op vraag en aanbod

## INTERNE EN EXTERNE SOURCING

De uitdagingen aan de demand-zijde – in relatie tot de business en de dynamische samenhang tussen IT-strategie, sourcingstrategie en regie – vormen de drijfveer om te zoeken naar een optimale verdeling tussen interne sourcing en outsourcing, en de juiste inrichting van de bijbehorende eigen IT-regieorganisatie. Daarbij is het zaak regie in de volle breedte te bezien: supply- én demandmanagement, inclusief het strategische niveau.

Het is belangrijk te onderkennen dat de interne regieorga-

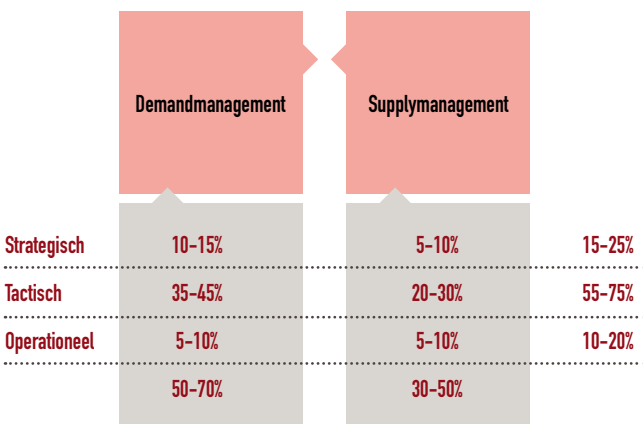


## Praktijkcasus

Stel dat een Nederlandse verzekeraar zijn IT-functies wil reorganiseren en uitbesteden. De jaarlijkse totale IT-uitgaven bedragen 140 miljoen euro. De eigen IT-organisatie van het bedrijf (grotendeels regie) telt 350 fte's. Hiervan heeft 20 procent, oftewel 70 man, de functie van projectleider. Deze projectleiders spelen een belangrijke rol in de regieorganisatie. Maar is dit aantal projectleiders ook het juiste aantal voor deze organisatie?

Voor de verzekeraar betekende het toepassen van het in dit artikel genoemde model dat het mes stevig in de projectleiding kon worden gezet. De norm voor projectleiding is in het rekenmodel afgeleid van de omvang van de aangestuurde investeringen. In dit geval werd jaarlijks 50 miljoen euro uitgegeven aan IT-projecten. Bij vergelijkbare organisaties wordt van een dergelijk bedrag tussen de 5 en 10% uitgegeven aan projectleiding binnen de regieorganisatie. Dit komt voor dit type organisaties overeen met 25 tot 50 fte's. In dit geval is uiteindelijk na een bottom up-analyse uitgegaan van 35 fte's in de functie van projectleider. In het algemeen brengt meer dan 10 procent op projectleiding de kwaliteit in gevaar. Vervuiling ontstaat en de relevantie van de vraag en van projectbehoeften raken gemakkelijk uit beeld: zijn die 'klusjes' nou echt allemaal nodig? Behalve sec de vergelijking met de norm, is ook een kwalitatieve analyse nodig om te begrijpen waarom het aantal projectleiders boven de norm ligt. In dit geval bleek dat projectleiding bij verschillende afdelingen dubbel was ingericht.

Op basis van de toepassing van de normen en van het rollenmodel van EquaTerra, is bij de verzekeraar een veranderprogramma gestart waarbij formatieplaatsen vrijkomen voor de wél benodigde consultants, analisten en specialisten met een oriëntatie op de demandzijde. Berekend werd dat een totale regieorganisatie van 200 man hier optimaal is. Die bestaat uit onder andere servicemanagers, contractmanagers, architecten, business-processanalisten én de 35 projectleiders.



Figuur 2

Gemiddelde verhoudingen op strategische, tactische en operationele regie (bij gemiddelde investeringsstrategie)

# Het is een ongewenste praktijk dat er geen rationale voor de omvang van de regieorganisatie is

nisatie niet alleen makkelijk te klein kan zijn, maar ook te groot. Dat heeft evengoed onwenselijke gevolgen: het rendement daalt en de effectiviteit wordt negatief beïnvloed. En misschien worden alleen bedrijfspolitieke doelen, zoals het inkorten van de loonlijst, gehaald.

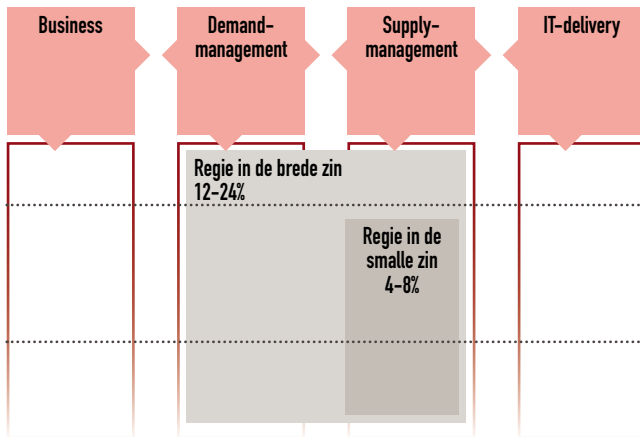
### OMVANG EN KWALITEIT

De omvang van de regieorganisatie heeft een optimum. Een te grote organisatie leidt tot teveel deelbevoegdheden en daarmee tot teveel intern overleg, wat de dynamiek doodslaat en het rendement doet dalen. Dit betekent dat eenvoudigweg investeren in extra mensen geen oplossing is voor problemen in de regievoering.

Functioneel beheerders bijvoorbeeld, die vaak gezien worden als onderdeel van de demandzijde van de regieorganisaties, vormen in de praktijk vaak een 'kleilaag', die er voor zorgt dat de IT-regieorganisatie meer in stand houdt en beheert, dan dat zij adequaat inspeelt op de behoeften van het businessmanagement. Een goede IT-regieorganisatie zorgt dat de vraag wordt gedreven door de business, in samenspraak met de IT-leveranciers. En dan zijn andere specialismen aan de orde: businessconsultancy, procesanalyse, architectuur en informatieanalyse. Dat vereist dat het businessmanagement en de IT gestructureerd met elkaar communiceren. Dit leidt dan tot een herinrichting van IT, van de vraag-en-aanbodsbepaling en tot een andere, eigentijdse en professionelere regieorganisatie. Naast de omvang van de organisatie is de kwaliteit van de mensen en de inrichting van een effectieve governance- of besturingsstructuur voor het demand- en supplymanagement een voorwaarde voor een professionele regievoering. Er moet balans zijn tussen de aandacht voor strategische, tactische en operationele regie. Te weinig tactische regie en teveel operationele regie werkt verstikkend (zie figuur 2 en het kader 'Praktijkcasus').

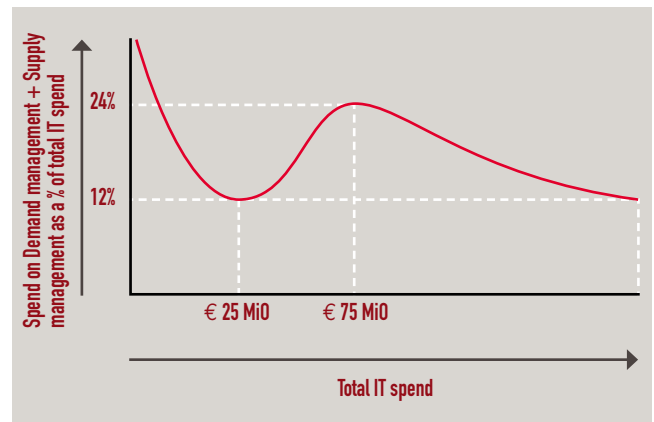
### KENNIS DOOR ERVARING

Het is een ongewenste praktijk dat er vaak geen rationale voor de omvang van de regieorganisatie is en dat die omvang zodoende proefondervindelijk tot stand moet komen. Het ontwerp van de aard en de omvang regieorganisatie na uitbesteden mag niet langer gebaseerd zijn op natte-vingerwerk, met de oorspronkelijke organisatie als uitgangspunt.



Figuur 3

De scope en kosten voor regievoering ten opzichte van de totale IT-uitgaven



Figuur 4

Demand- en supplymanagement als percentage van de IT-uitgaven

Aan deze praktijk kan ook een eind komen, omdat het wel degelijk mogelijk is aan de hand van de bedrijfskarakteristieken en de omvang en aard van de sourcing vast te stellen wat de aard en omvang van de regieorganisatie moet zijn.

Dit zijn daarbij belangrijke uitgangspunten:

1. De regieorganisatie heeft een optimale omvang en kan dus ook te klein of te groot zijn.
2. De omvang en aard van de regieorganisatie is afhankelijk van diverse bedrijfskarakteristieken, waaronder haar besturingsstructuur (de mate van centralisatie en diversificatie), haar geografische spreiding en haar innovatie- en veranderbehoeften
3. De omvang en aard van de regieorganisatie is afhankelijk van de waarde, de doelstellingen en de aard van de diverse sourcingcontracten en de gekozen (multi-)sourcing- en offshoringstrategie.
4. Het ontwerpen van de regieorganisatie is enkel mogelijk door de gehele keten van vraag tot aanbod te begrijpen en te ontwerpen. Procesketenstandaardisatie en ketenverkorting zijn bepalende ontwerpprincipes.
5. Veel van de regie-werkzaamheden zijn noodzakelijk, los van de keuze wel of niet te outsourcen.
6. De praktijk leert dat veel van de regietaken maar al te vaak verborgen kosten vertegenwoordigen.

### BENCHMARKEN

Als we de afgelopen jaren de weinige cijfers die er zijn over het bepalen van de aard en omvang van regieorganisaties simpelweg hadden toegepast, dan hadden we moeten uitgaan van een regieorganisatie die jaarlijks tussen de 4 en 8 procent van de totale externe IT-uitgaven voor haar rekening neemt. Het blijkt nu dat dit cijfer niet goed is onderbouwd en niet verfijnd genoeg samengesteld. Het is onze ervaring – op basis van een groot aantal uitbestedingen – dat de regievoering na uitbesteden van IT tussen de 12 en 24 procent van de totale IT-uitgaven bedraagt. Deze percentages betreffen de regie in brede zin: zowel het demand- als het supplymanagement, en dan op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Deze percentages zijn dus significant hoger dan de percentages die tot nu toe vaak worden genoemd. Regie in de enge zin des woords, dat wil zeggen,

slechts op het supplymanagement op tactisch en operationeel niveau, moet in ons land naar onze ervaring tussen de 4 tot 8 procent van de totale IT-uitgaven bedragen.

### DATA EN REKENMODEL

Op basis van EquaTerra's marktervaring is een dataverzameling met betrekking tot de organisatie van IT tot stand gekomen. Deze verzameling vormt het fundament van een rekenmodel, dat het mogelijk maakt een oordeel te vellen over het benodigde aantal fte's, de inrichting en de kwaliteit van de regieorganisatie. Aan de hand van het rekenmodel kunnen we tot op rol- en functieniveau uitspraken doen over de optimale dimensionering. In die zin biedt het model beter bruikbare richtlijnen dan de benchmarks en rekenmodellen die tot nu toe in de markt beschikbaar waren. Inmiddels is ook een aantal referentiecasussen beschikbaar waarbij het rekenmodel is toegepast.

### MAATVOERING

Het is beslist aan te bevelen om kengetallen niet platweg met de eerste de beste benchmark te vergelijken, maar een eigen maatstaf aan te houden, op basis van data die het product zijn van reële klantcasussen en de daarop gebaseerde modellen. De 'regieorganisatie op maat' is het product van toegespitste maatvoering, of 'dimensionering', in plaats van oppervlakkig 'benchmarken'.

**Gerard Wijers, Oscar Halfhide en Erik Cazemier zijn werkzaam in de sourcing- en governance practice van EquaTerra.**

**HET MODEL BIJDT BETER BRUIKBARE RICHTLIJNEN DAN DE BENCHMARKS EN REKENMODELLEN DIE TOT NU TOE BESCHIKBAAR WAREN**