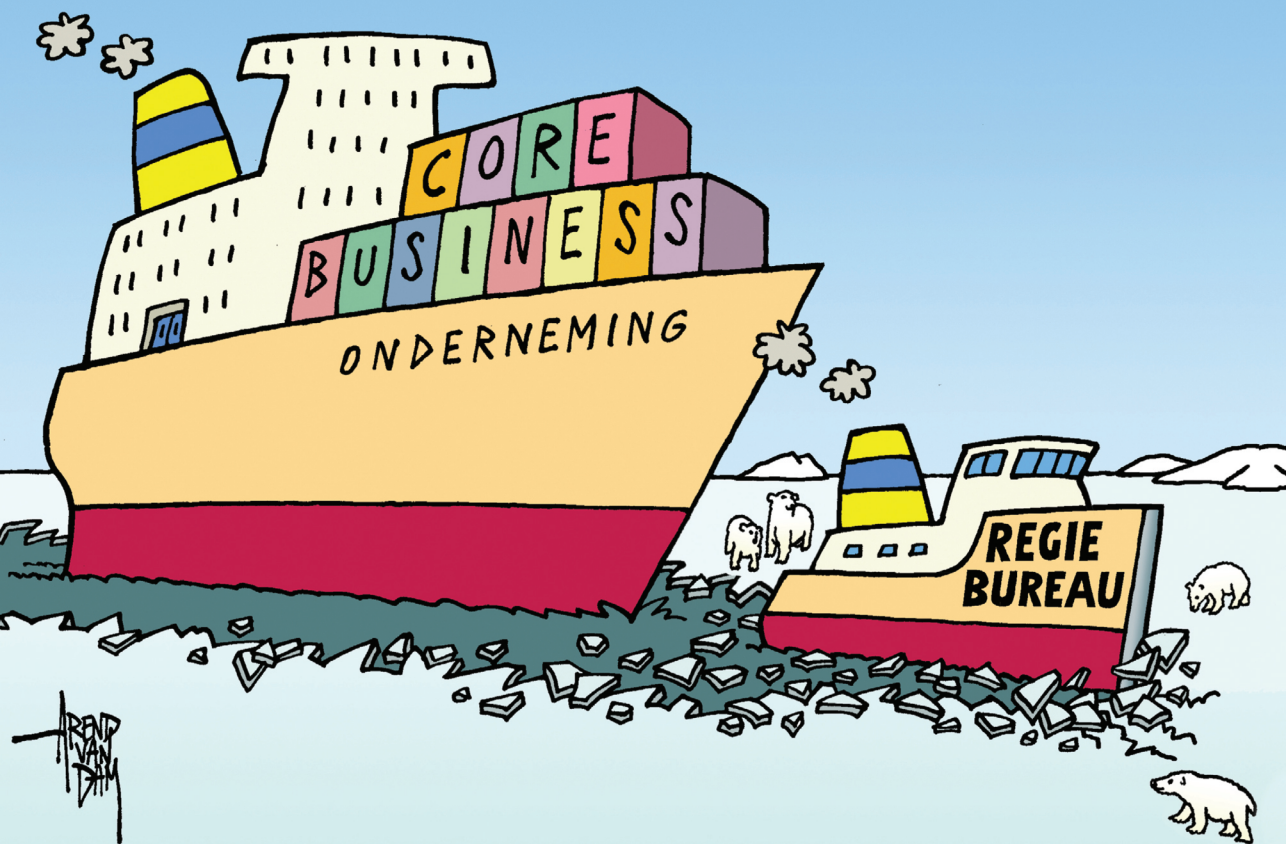


HET REGIEBUREAU

kernprincipes voor sturen op resultaat



Léon-Paul de Rouw
Chris Verhoef

Het regiebureau

Kernprincipes voor sturen op resultaat

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en:
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL®
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
Novius B&IP
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Het regiebureau

Kernprincipes voor sturen op resultaat

Léon-Paul de Rouw en Chris Verhoef
Met illustraties van Arend van Dam



Colofon

Titel: Het regiebureau – kernprincipes voor sturen op resultaat

Auteurs: Léon-Paul de Rouw en Chris Verhoef

Illustraties: Arend van Dam, www.arendvandam.com

Tekstredactie: Harry Ousen

Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net

ISBN Hard copy: 978 94 018 0019 8

ISBN eBook: 978 94 018 0566 7

Druk: Eerste druk, eerste oplage, februari 2015

Lay-out en DTP: CO2 Premedia, Amersfoort – NL

Copyright: © Van Haren Publishing, 2015

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

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

Woord vooraf

Onze ervaring is dat bij uitbestedingstrajecten het belang van goede sturing op de uitbestede diensten wel onderkend wordt, maar vaak niet leidt tot adequate maatregelen om een deskundige en slagvaardige regiefunctie in te richten. Meestal ligt alle nadruk op contracteren en de uitbesteding van diensten maar er is veel meer, en wij noemen dit het regiebureau.

Mensen weten precies waar een organisatie voor verantwoordelijk is maar worstelen toch met de inrichting en het invoeren van het regiebureau. Dit heeft ons afgelopen vijf jaar gemotiveerd tot het schrijven van dit boek waarin wij pleiten voor gezond verstand bij het sturen op verzakelijkte dienstverlening, en waarin wij alle aspecten die te maken hebben met het opzetten en laten functioneren van een effectief regiebureau bij elkaar hebben gebracht.

Bij het schrijven hebben wij in de afgelopen jaren veel gehad aan gesprekken en reflecties met mensen uit de praktijk. Het concept van dit boek is voorgelegd aan een aantal proeflezers binnen de doelgroepen in de profit en non-profit: directeuren, bestuurders (CIO, CFO), programmamanagers, adviseurs en consultants. Alle suggesties en opmerkingen zijn in dank aanvaard. Het is onmogelijk om iedereen te bedanken maar wij noemen graag in alfabetische volgorde: Cees van Beukering, Jan-Willem Brock, Jan van der Burg, Liesbeth Edelbroek, Theo Fisher, Jeanette de Geus, Ben van Ham, Hans Hendriks, Brian Johnson, Bart van der Linden, Oscar van Lingen, Irene Moonen, Tom Oosterhoff, Araaf Razab-Sekh, Patrick Schwartz, Kévin Schwartz, Edwin van der Ven, Bart Ververs, Perry van der Weyden en Olav Welling. In het bijzonder bedanken wij Mariet Mevis en Arend van Dam. Mariet heeft met vaste hand onze teksten gecontroleerd en aangescherpt. Arend heeft met zijn illustraties onze ideeën en gedachten treffend gevisualiseerd. En Bart Verbrugge en Harry Ousen, onze uitgever en redacteur, hebben ons in de eindfase geholpen en begeleid naar de uiteindelijke druk van het boek. Uiteraard zijn, ondanks alle inspanningen van iedereen, mogelijke onvolkomenheden in het boek uitsluitend onze verantwoordelijkheid.

Léon-Paul de Rouw en Chris Verhoef
Januari 2015

Inhoud

1 Hou de regie	1
1.1 Sturen op zakelijke dienstverlening	1
1.2 Het regiebureau	3
1.3 Voor wie is het boek?	7
1.4 Onze benadering	8
1.5 De inhoud van dit boek	11
1.6 Leeswijzer	12
2 Het regiebureau en sourcing	13
2.1 Sourcing en regie	13
2.2 Sourcing in het kader van verzakelijking	15
2.3 Parabel: Het wordt duurder en slechter	17
2.4 Regie en het regiebureau: betekenis	23
2.5 Tot slot	24
3 De toegevoegde waarde van het regiebureau	25
3.1 Het regiebureau en magistrale bereiding	25
3.2 De ‘grondstoffen’ van het regiebureau	26
3.3 Het regiebureau in zijn omgeving: stakeholders	27
3.4 Omvang van het regiebureau	32
3.5 De toegevoegde waarde van het regiebureau	32
3.6 Kwantificeren van de (toegevoegde) waarde van het regiebureau ..	35
3.7 Tot slot	36
4 Verantwoordelijkheden van het regiebureau	37
4.1 Het regiebureau en de Deming-cirkel	37
4.2 De vier managementdomeinen in het regiebureau	39
4.3 Hoofd- en subprocessen binnen het regiebureau	42
4.4 De werkzaamheden binnen klantmanagement	46
4.5 De werkzaamheden binnen beleid, innovatie en adviesmanagement	48
4.6 De werkzaamheden binnen contractmanagement	52
4.7 De werkzaamheden binnen beheersmanagement	55
4.8 Tot slot	60

5	Mensen maken het regiebureau	61
5.1	Inleiding	61
5.2	De juiste competenties in het regiebureau	62
5.3	Samenstelling personeel binnen het regiebureau	65
5.4	Synergie door samenwerken	69
5.5	Professionals in het regiebureau	71
5.6	Management in het regiebureau	74
5.7	Tot slot	77
6	Het bereiden van het regiebureau	79
6.1	Inleiding, bereiden van het regiebureau	79
6.2	Stap 1: De hoofdstructuur waarbinnen het regiebureau functioneert	81
6.3	Stap 2: De omgevingsdomeinen tussen vraag en aanbod	82
6.4	Stap 3: De hoofdprocessen tussen stakeholders en het regiebureau	85
6.5	Stap 4: Intern beleggen taken en verantwoordelijkheden (de managementdomeinen) van het regiebureau	90
6.6	Stap 5: Groeipad voorzien en concretiseren	95
6.7	Tot slot: eenvoud en warenkennis	103
7	De klant is bijna koning	105
7.1	Inleiding	105
7.2	Ken je klant	106
7.3	Het moderne marketingconcept	107
7.4	Het moderne marketingconcept en klantmanagement	111
7.5	Beleid, innovatie en adviesmanagement (BIA)	117
7.6	Beheren, innovatie en advies	120
7.7	Governance	128
7.8	Tot slot	132
8	Delta in bedwang	133
8.1	Contractmanagement en beheersmanagement	133
8.2	Invullen van het contract	135
8.3	De behoeftestelling: troeven voor het regiebureau	135
8.4	Kennis van de markt, leverancier en regelgeving	138
8.5	Loven, bieden en een zachte landing	142
8.6	Beheersmanagement: meten is weten	145
8.7	Kwaliteit en risicomanagement	153
8.8	Tot slot	154

9	Route naar een hoogwaardig regiebureau	155
9.1	Inleiding: kies de stijl die bij je past	155
9.2	Route naar het regiebureau	156
9.3	Catch-22: het regiebureau moet zichzelf ‘verkopen’	165
9.4	Tot slot: veel ingewikkelder is het niet	170
10	Epiloog: regie moet je doen	171
10.1	Regievoeren is als wijn maken	171
10.2	Het regiebureau van idee naar ontwerp	172
10.3	Van start naar volwassenheid	181
10.4	Parabel: Een tweede kans	182
10.5	Regievoeren moet je ervaren	183
	Over de auteurs	185
	Noten	187
	Index	191



Hoofdstuk 1

Hou de regie

Niet achteraf bedenken wat je vooraf weggaaf!

1.1 Sturen op zakelijke dienstverlening

Het centrale onderwerp van dit boek is het regievoeren op dienstverlening. We geven handvatten voor het adequaat inrichten van zakelijk sturen op het resultaat van deze diensten, vaak ook ‘services’ genoemd, die als gevolg van bijvoorbeeld een totale uitbesteding of het plaatsen van diensten (services) in een shared service-organisatie op afstand van de eigen organisatie worden geplaatst.

Voorbeeld

Een bedrijf, gestart door een hovenier, is in 25 jaar uitgebouwd tot een middelgroot bedrijf actief in tuinontwerp, aanleg en onderhoud, projectwerk zoals parken en wijkontwikkeling, beheerwerkzaamheden zoals groenvoorziening en aanleg van grond-, weg- en waterwerken. Het bedrijf werkt voor particulieren, bedrijven, gemeenten en andere instellingen (ziekenhuizen, ministeries, coöperaties). In de laatste jaren is de focus van het werk verschoven naar ontwerp en projecten voor grond-, weg- en waterbouw en groenvoorzieningen bij wijk- en stadsontwikkeling. Het bedrijf werd een schakel in samenwerkingsverbanden van onder meer vastgoedondernemers, beleggers, overheidsorganisaties en architecten.

Het bedrijf heeft op een gegeven moment besloten zich te concentreren op ontwerp en ontwikkeling en pieken in de uitvoering te flexibiliseren door die deels uit te besteden. Het doel was een transparanter kostenstructuur, meer flexibiliteit en betere toegang tot specifieke deskundigheid. Gaandeweg werd de uitvoering vrijwel volledig overgenomen door gespecialiseerde realisatiepartners onder meer in gelegenheidsconsortia. Recent zijn verschillende grote projecten in de

problemen gekomen. De problemen lijken te ontstaan door slechte elektronische uitwisseling van gegevens, problemen met onder- en nevenaannemers en slechte communicatie tussen de verschillende uitvoeringsorganisaties onderling. Er zijn offertes uitgegaan om de problemen op te lossen, maar de aanbiedingen die ze ontvangen zijn erg duur en ze weten niet of de aangeboden oplossingen wel reëel zijn. De opdrachtgevers hebben geen interesse in de oorzaak. Zij willen dat de problemen worden opgelost. Het bedrijf blijft altijd aansprakelijk, ook als onderaannemers onvoldoende blijken te presteren.

De directie wordt zich bewust dat het bedrijf indertijd zo succesvol was door de praktische manier van werken, gebaseerd op eigen ervaring om nieuwe vragen creatief op te lossen. In de loop der jaren is deze kennis verdwenen. Sturing op de dienstverleners vindt alleen nog plaats op cijfers maar niet meer op de inhoud van het werk.

Men heeft zich voornamelijk gefocust op het doel van de uitbesteding: transparantie, flexibiliteit en specialistische deskundigheid. Er is onvoldoende nagedacht over de organisatie van de uitvoering in een veranderende omgeving en wat dit betekent voor de aansturing en de kennis die dan noodzakelijk in eigen huis moet blijven. Een regiebureau waar integraal naar uitbesteding wordt gekeken had hier uitkomst geboden.

Vrijwel alle organisaties krijgen vroeg of laat, net zoals in het voorbeeld, te maken met de vraag op welke wijze de taken van de uitvoering of dienstverlening moeten worden georganiseerd. Dit gaat dan om zowel de ondersteunende diensten (zoals facilities, ICT) als (onderdelen van) de primaire processen. Sommige organisaties blijven deze diensten zelf uitvoeren, andere kiezen ervoor om gebruik te maken van externe dienstverleners. De wijze waarop de uitvoering is georganiseerd (en dit kan op veel verschillende manieren) heet sourcing.

De aanleiding voor sourcing is vrijwel altijd de behoefte om de relatie tussen de opdrachtgever en de dienstverlener te verzakelijken. Vaak blijkt dat problemen die vóór de verzakelijking bestonden na de verzakelijking nog altijd aanwezig zijn en soms zelfs nog groter zijn geworden door de toegenomen transparantie of de weggevallen inhoudelijke kennis. De organisatie is dan nog altijd verantwoordelijk voor het beheersen van de afspraken, bijvoorbeeld in contractvorm, en om ervoor te zorgen dat de eigen klantorganisatie krijgt wat ze nodig heeft. In het algemeen wordt de meeste tijd dan besteed aan het sourcingsproces. Aan de inrichting van het opdrachtgeverschap en de consequenties daarvan wordt te vaak onvoldoende tijd besteed. Zeker wanneer

het sourcingtraject lastiger verloopt dan voorzien en vertraging oploopt. Pas tijdens of na het sourcingtraject worden we ons meer bewust van de noodzaak tot het sturen op resultaat van de activiteiten die op afstand zijn geplaatst en het inregelen van een meer zakelijke relatie tussen opdrachtgever en dienstverlener. In de organisatie ontstaat dan gaandeweg het besef dat er behoefte is aan een onderdeel of een centraal punt dat vragen van de verzakelijkte diensten die samenhangen met kwaliteit en kosten goed kan beheersen, zowel voor, tijdens als na het sourcingtraject. Vragen waar de organisatie dan mee te maken krijgt zijn onder meer:

- Hoe willen we gaan sturen op de kwaliteit van de uitbestede dienstverlening en hoe richten we de functie binnen de organisatie in?
- Hoe organiseren we controle en sturing om de kwaliteit van dienstverlening te handhaven?
- Wat betekent dit voor de eigen medewerkers van een organisatie?
- En hoe gaan we om met cultuurverandering?

Dit zijn vragen die samenhangen met regievoeren over verzakelijking van dienstverlening. Bijvoorbeeld als gevolg van uitbesteding of interne doorberekening om kosten transparant te krijgen. Met andere woorden, er is door verzakelijking behoefte aan regie op het resultaat van werk dat door interne of externe partijen wordt uitgevoerd. Maar wat is regie en hoe richt je de regiefunctie in je eigen organisatie in?

1.2 Het regiebureau

Het woord regie heeft veel verschillende betekenissen, vaak afhankelijk van de context waarin het wordt gebruikt. Wij geven vier voorbeelden.

Voorbeeld 1 Toekomstvisie

Een gemeente in de Randstad geeft invulling aan het begrip regie in haar toekomstvisie als stad in 2030¹. Deze visie wordt gebaseerd op keuzen die voortkomen uit de taken die de gemeente heeft, de kansen die er liggen, de ambities en de unieke kwaliteiten die de gemeente heeft. Deze gemeente ziet hierin voor zichzelf een regierol. Deze rol bestrijkt het brede gebied tussen zelf uitvoeren aan de ene kant en niet zelf betrokken willen zijn of beperkte invloed willen uitoefenen aan de andere kant. Echter, de gemeente spreekt in plaats van regisseur liever van twee rolomschrijvingen: orkestrator en dirigent. De *orkestrator* brengt partijen bij elkaar en probeert met respect voor het vakmanschap en de verantwoordelijkheid van die partijen resultaat tot stand te brengen.

Op een aantal terreinen past een orkestrerende rol niet. Daar wordt een veel dirigerender hand verwacht. Zorgen dat op het goede moment het goede gebeurt door de juiste mensen, is de meest beknopte omschrijving van het werk van de *dirigent*.

Voorbeeld 2 Wag the Dog

De rollen van orkestrator en dirigent behoren ook tot de kwaliteiten van Conrad Brean, een spin doctor gespeeld door Robert De Niro in de film *Wag the Dog*². Conrad moet de herverkiezing van de president veilig stellen. De kwaliteiten van regie worden door Conrad op een weinig ethische verantwoorde wijze ingevuld maar maken op licht komische wijze duidelijk wat regie betekent. Conrad is niet actief op het operationele vlak, wel heeft hij een strategie en voert het opdrachtgeverschap. Hij zet anderen aan het werk (operationele vlak). Hij zoekt er partijen bij die voor hem alles kunnen regelen (tactische vlak). Daar maakt hij afspraken mee. Hij stuurt op het resultaat maar laat de inhoud over aan anderen. We zien hier duidelijk de orkestrerende en dirigerende werkwijze van Conrad.

Voorbeeld 3 Woningcorporatie

In de wereld van woningcorporaties wordt nagedacht over de 'regie-corporatie'. De regiecorporatie heeft de woningen in bezit en neemt strategische beslissingen over aankoop, verkoop, prijs en kwaliteit, maar besteedt de verhuur-, bouw-, en onderhoudsprocessen geheel uit aan marktpartijen. Door slimme inkoop van deze diensten kan de regiecorporatie de verhouding tussen kosten en kwaliteit van de dienstverlening beheersen. De regiecorporatie kenmerkt zich ook door een sterke focus op de kernactiviteit: bouwen en verhuren van goede en betaalbare huurwoningen. Dit betekent niet dat de regiecorporatie geen medeverantwoordelijkheid heeft voor leefbaarheid en stedelijke ontwikkeling. De regiecorporatie beheert het vermogen dat beschikbaar is voor het realiseren van haar sociale doelstellingen en maakt de keuze waarin het vermogen wordt geïnvesteerd qua doelgroep, huurhoogte en kwaliteit. Ook bepaalt ze het financieel rendement vanwege haar beleggingsfunctie, bepaalt het maatschappelijk beoogde resultaat vanwege haar sociale doelstelling en de uitgaven daarvoor onder andere aan leefbaarheid en het huurniveau van voor de doelgroepen bestemde woningen. Verder regelt ze het beheer: onderhoud en verhuur inclusief de administratie van het vastgoed waarin is geïnvesteerd met oog voor klantgerichte verhuur, burens en leefbaarheidsproblemen en betaalt ze de exploitatiekosten³.

Voorbeeld 4 ICT-uitbesteding

Een grote organisatie in de private sector heeft de ICT uitbesteed aan meerdere leveranciers. Tussen de vraag van de interne klanten en de levering van diensten

door de leveranciers is een vraag-aanbod-eenheid geplaatst bestaande uit een groep deskundigen die ervoor zorgt dat de interne vraag slim wordt gebundeld en door de groep leveranciers efficiënt en effectief wordt geleverd. Behoeftte aan nieuwe diensten wordt vertaald in dienstverlening die past binnen de strategie van de eigen organisatie, met maximaal hergebruik en zo veel mogelijk passend binnen de gebruikte technologische omgeving. Bijvoorbeeld een gezamenlijk inkoop- en factureringssysteem.

Deze vier voorbeelden geven op vergelijkbare wijze betekenis aan de invulling van de regiefunctie:

- sturen op resultaat;
- niet zelf uitvoeren maar ervoor zorgen dat de dienstverlening wordt uitgevoerd;
- zorgen voor samenhang en richting geven;
- bewaken van de kwaliteit en de kosten.

Het vraagstuk van regievoeren en sturen op resultaat speelt in alle disciplines, zowel in de private als de publieke omgeving. Bijvoorbeeld:

- In de facilitaire onderdelen van organisaties waar steeds meer naar total facilitymanagement (maincontracting) wordt overgegaan.
- In de ICT waarin grote delen van de infrastructuur en applicatiehosting wordt uitbesteed.
- In de HR-sector waarin uitbesteden van de uitbetaling van salarissen gemeengoed is en ook andere HR-onderdelen steeds meer op afstand worden geplaatst.
- Bij organisaties waar processen van de business geheel of gedeeltelijk worden overgenomen.
- In de wereld van vastgoed waarin veel operationeel werk reeds is uitbesteed (zoals technisch onderhoud) en een trend ontstaat om het beheer en delen van de vastgoedontwikkeling verder uit te besteden.

Elke organisatie gebruikt een andere benaming voor regievoeren over en de regie houden op de op afstand geplaatste diensten of delen daarvan. Wij hanteren in dit boek hiervoor de term regiebureau. Binnen organisaties worden allerlei namen voor regisseren of samenstellingen daarvan gebruikt. Zo wordt bijvoorbeeld gesproken over retained organisation, opdrachtgeverschap, vraag- en aanbodbundeling en -sturing, contracthoudersberaad, servicemanager, demand- en supplyorganisatie, contractmanagement, demandmanagement, intelligent customer function, technical coordination team of service integration team, vendor control.



Figuur 1.1 Het regiebureau orkestreert en dirigeert

Hoe je het ook noemt, in alle gevallen moeten de maatregelen die nodig zijn om de bijbehorende regietaken te vervullen ergens als rollen binnen de organisatie zijn belegd. Elke organisatie heeft deze rollen meestal (en niet altijd bewust) op verschillende plaatsen bij verschillende afdelingen belegd. Effectief regievoeren op uitbestede uitvoering vraagt inzicht in de te nemen maatregelen, in de daaruit voortvloeiende rollen en in de samenhang van de maatregelen en rollen binnen de organisatie.

Het effectief regisseren wordt gedaan door het regiebureau. Het regiebureau is de intermediair tussen de organisatie met enerzijds zijn interne klanten en anderzijds de leveranciers van de dienstverleners.

Het regiebureau wordt opgezet met een duidelijk doel: het effectief sturen op het resultaat van de op afstand geplaatste diensten door verzakelijking. Dit geldt zowel aan de vraagzijde, waar vraagbundeling binnen de organisatie en vraagsturing plaatsvindt als aan de aanbodzijde waar gevraagde diensten worden gebundeld en wordt gestuurd op de interne of externe dienstverleners.

De voorplaat van dit boek verbeeldt het regiebureau als een ijsbreker. De onderneming kiest een richting en het regiebureau bereidt de weg daarvoor. Het regiebureau kan een fysieke afdeling zijn of juist alleen bestaan in virtuele vorm (een strategisch netwerk). Bijvoorbeeld heel klein als eenheid van drie medewerkers. Of juist groot, waarbij verschillende werkzaamheden zijn verspreid over meerdere afdelingen die in samenhang werken.

1.3 Voor wie is het boek?

Dit boek gaat over de inrichting en het functioneren van het regiebureau. De principes, methodes en uitgangspunten zijn zodanig opgeschreven dat ze bruikbaar zijn in verschillende disciplines van ondersteunende diensten en primaire processen van een profit- of non-profitorganisatie⁴.

Bij veel voorbeelden in het boek ligt het accent op de sturing van verzakelijkte ICT-diensten. Dit heeft een reden. Het blijkt dat de ICT-kant van het sturen op uitbestede diensten uitermate complex is, de meeste vragen oproept en de meeste risico's met zich meebrengt. Dit wordt in organisaties nog wel eens onderschat en vraagt daarom extra aandacht.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die verantwoordelijk is voor het inrichten van een regiebureau of betrokken is bij de uitvoering daarvan. Het betreft dan niet alleen de sturing op externe partijen. Zakelijker opereren kan ook betekenen dat de sourcingsvraag gaat over de wijze waarop de uitvoering over de volle breedte wordt georganiseerd, dus ook over interne onderdelen die diensten leveren. Het boek biedt lezers praktische en pragmatische handvatten voor ondermeer de onderstaande zaken:

- Ik sta aan het begin van een uitbesteding en ik vraag me af hoe ik zo goed mogelijk kan sturen op de uitbestede diensten.
- Ik wil de sturing op mijn uitbestede diensten verder verbeteren.
- Ik wil begrijpen hoe mijn opdrachtgever zijn regie (beter) kan invullen.
- Ik ben geïnteresseerd in de 'anatomie' van het regievoeren.
- Ik wil meer grip op mijn portfolio en op de transparantie in de kosten.
- Ik wil een strategische visie en uitgangspunten voor het verzakelijken van onze interne dienstverleningsrelaties.
- Ik ben benieuwd wat de uitgangspunten zijn voor goede regievorming. Ik ben medewerker van het regiebureau en ik wil beter begrijpen hoe we ons kunnen verder verbeteren.
- Wat zijn de do's en don'ts van regie?
- Ik wil geïnspireerd raken en nieuwe ideeën opdoen.

Het boek is gericht op het (hoger) management, in het bijzonder verandermanagers die verantwoordelijk zijn voor sourcingsveranderingen en de sturing daarop. Maar ook voor managers van dienstverleners, regisseurs van diensten, adviseurs en bestuurders (CIO's, CFO's enzovoort) is dit boek interessant. Daarnaast is het boek uitermate geschikt voor studenten (bedrijfskunde en bedrijfseconomie) in het hoger onderwijs die sturings- en sourcingsvraagstukken willen bestuderen.

1.4 Onze benadering

Er zijn verschillende manieren om een regiebureau in te richten en te positioneren en iedere organisatie zal daar een eigen invulling aan moeten geven. De doelstelling en de daaruit voortvloeiende taken zijn echter voor elke organisatie vergelijkbaar. Het betreft structurele inzichten hoe om te gaan met klanten en leveranciers, hoe je prestaties meet en hoe je een dergelijk proces financieel afhandelt. Je maakt altijd afspraken met je klanten, je vertaalt het werk altijd in een gestandaardiseerde aanpak, je onderhandelt altijd met externe dienstverleners en je controleert altijd op de prestaties. En deze structurele oplossingen vertaal je naar standaard werkwijzen, procedures, en standaard processen en vormen een patroon dat in diverse situaties terugkomt. Daarom kunnen we voor het regiebureau onderdelen benoemen als bouwstenen of ingrediënten die in elke situatie worden gebruikt om het regiebureau vorm te geven. De wijze waarop ingrediënten worden samengevoegd bepaalt hoe de regiefunctie binnen de organisatie eruitziet. Ons uitgangspunt is daarom dat de inrichting van het regiebureau per organisatie verschillend is, maar dat de ingrediënten voor het regiebureau waar elke organisatie uit kan kiezen vergelijkbaar zijn.

In dit boek staan geen nieuwe theorieën over regievoeren; de nadruk ligt op een praktische benadering waarbij wordt ingegaan op de verschillende, reeds bestaande ingrediënten van het regiebureau en de samenhang tussen deze ingrediënten. Om de ingrediënten van het regiebureau te bespreken en de integrale samenhang inzichtelijk te maken hanteren we in dit boek de volgende beelden:

- magistrale bereiding;
- de Deming-cirkel;
- koken;
- en de logica van het falen.

De term magistrale bereiding komt uit de wereld van de farmacie. Tegenwoordig zijn bijna alle recepturen in voorverpakte vorm bij de apotheek

beschikbaar. Soms doet zich echter een situatie voor waarbij er geen kant-en-klaar geneesmiddel beschikbaar is. Dan maakt de apotheker het geneesmiddel zelf. De apotheker voegt de ingrediënten bij elkaar in de juiste combinatie, volgorde en hoeveelheid om het gewenste geneesmiddel te bereiden. Dit heet magistrale bereiding.



Figuur 1.2 Magistrale bereiding, het 'bereiden' van het regiebureau

Ook bij het regiebureau zien wij standaard ingrediënten die in diverse verhoudingen moeten worden samengevoegd. Standaard ingrediënten zijn bijvoorbeeld het cluster van taken en verantwoordelijkheden die regelen hoe je met de klanten omgaat, en de noodzakelijke competenties van de medewerkers van het regiebureau.

Het tweede beeld dat wij hanteren is de PDCA-cyclus, ook wel de Deming-cirkel genoemd. De ingrediënten van het regiebureau zijn met elkaar verbonden via een kwaliteitscyclus in de vorm van de Plan-Do-Check-Act-(PDCA-)cyclus. Hiermee worden de losse onderdelen die we hebben onderkend met het beeld van de magistrale bereiding in samenhang met elkaar verbonden. Ook laten we met de Deming-cirkel zien dat de ontwikkeling naar een volwassen regiebureau loopt via een cyclus van kwaliteitsverbetering.

Het derde beeld is het beeld van koken. Deze metafoer wordt geïntroduceerd op het moment dat we het hebben over de medewerkers van het regiebureau