

Regiebureau

Wat is een regiebureau

Steeds meer organisaties richten een regiebureau in om hun sourcing te kunnen beheersen. Een regiebureau richt zich op het beheerst uitbesteden van systeemontwikkeling en -beheer of het beheersen van interne systeemontwikkeling en -beheer. Een regiebureau start vaak als staffbureau van een IT-afdeling of -organisatie die verantwoordelijk is voor het beheerst opstarten van projecten en bewaken van de projectuitvoering. Dit hele proces wordt regievoering genoemd.

Wat zijn de taken van een regiebureau

Een regiebureau heeft de volgende taken: intake van de klantwens, requirementsmanagement; leveranciersmanagement: selectie, aanbesteding en contractmanagement; quality assurance van systeemontwikkeling; acceptatie van systemen; quality assurance van systeem- en applicatiebeheer.

Ieder programma of project start met een klantwens. Het regiebureau is het eerste aanspreekpunt voor de business en een medewerker van het regiebureau gaat samen met de business de klantwens onderzoeken en concreet maken. Het regiebureau ondersteunt de business bij het opstellen van de businesscase en de requirements. Deze vorm van businessconsultancy is een belangrijk element, want het is de eerste kans om de klantwens eenduidig te formuleren.

Als de businesscase is goedgekeurd en de requirements vaststaan, neemt het regiebureau, samen met de business, de 're-use, buy or build decision'. Gaan we bestaande programmatuur hergebruiken, gaan we het kopen, laten we het intern bouwen of besteden we de bouw uit? Als besloten wordt tot uitbesteding, dan begeleidt het regiebureau de leveranciersselectie, de aanbesteding en het contractmanagement.

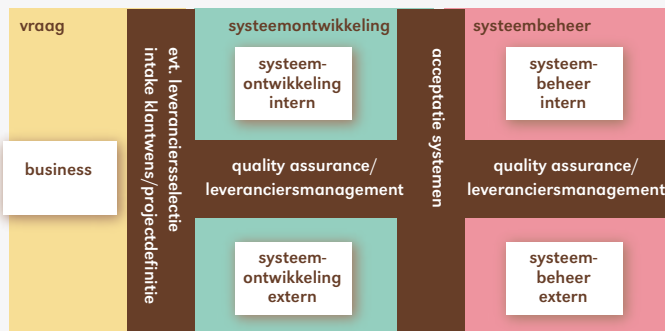
Tijdens het project verzorgt het regiebureau de quality assurance en voert het leveranciersmanagement. Met behulp van quality assurance, letterlijk het zekerstellen van kwaliteit, wordt bewaakt dat de systeemontwikkeling conform de afspraken wordt uitgevoerd en wordt verzekerd dat het eindproduct voldoet aan de gestelde eisen. Het leveranciersmanagement voegt hieraan toe dat wordt gemonitord of het contract van beide kanten wordt nagekomen. Indien van toevoegde waarde wordt de business betrokken bij de quality assurance

Ontstaan van regiebureaus

Regiebureaus ontstaan vooral bij organisaties waar veel medewerkers van externe partijen worden ingehuurd en projecten slecht beheerst worden. Vaak ontstaat dan het idee om systeemontwikkeling en -beheer uit te besteden en daarmee het sourcingprobleem op te lossen. Mede op basis van minder positieve ervaringen met uitbesteding leeft bij veel organisaties die nu uitbesteden de gedachte dat zij hun opdrachtgeverschap goed moeten invullen. In het kielzog daarvan willen deze organisaties ook de klantwens helderder maken en zekerstellen dat de klantwens ook wordt gerealiseerd. De aanleiding voor het inrichten van een regiebureau is dus vaak het beheersen van uitbesteding, maar vaak zien we dat de taken van een regiebureau worden verbreed naar het beheersen van interne systeemontwikkeling en -beheer.

Overigens worden ook andere namen gehanteerd voor afdelingen die zulke taken moeten uitvoeren, zoals 'kwaliteitsafdeling', 'afdeling quality assurance', 'projectbureau' of 'sourcingbureau'. Dat wil niet zeggen dat bestaande afdelingen met die namen per definitie regiebureaus zijn.

Het is bekend dat een aantal overheidsorganisaties en grote financiële instellingen regiebureaus heeft ingericht. In kleinere vorm komen ze ook bij andere organisaties voor.



Figuur 1. Taken van een regiebureau

en het leveranciersmanagement. Betrokkenheid van de business is nuttig wanneer de dynamiek van de business dusdanig groot is dat regelmatig wijzigingen (changes) op de initieel gewenste functionaliteit kunnen worden verwacht. De business moet verder geen last hebben van het regieproces en het ook niet als een vertragende factor ervaren.

Als het eindproduct, veelal een (aangepast) informatiesysteem, wordt opgeleverd, moet het systeem worden geaccepteerd. Bij systeemontwikkeling door een extern softwarehuis wordt dit normaal gesproken als evident ervaren, maar ook als de systeemontwikkeling door een interne afdeling plaatsvindt, kan een goede organisatie van het acceptatietraject grote voordelen hebben. Het regiebureau verzorgt dan, weer in samenwerking met de business en in ieder geval de beheerafdeling, de acceptatie en daarmee ook de decharge. Omdat het regiebureau ook betrokken geweest is bij de intake van de opdracht en de quality assurance tijdens de uitvoering, vergemakkelijkt dit de acceptatie.

Uiteindelijk kan een regiebureau zich ontwikkelen tot een overkoepelende sourcingorganisatie met als primaire taken planning & control van de ICT-afdeling, projectdefinitie en bewaking van de projectuitvoering. Een dergelijke kanteling van een ICT-organisatie is wel een proces waarvoor in de praktijk langer dan een jaar moet worden uitgetrokken.

Wat doet een regiebureau niet

Methoden ter ondersteuning

Als in een organisatie de behoefte ontstaat om op een beheerste manier aan sourcing te doen, gaat men vaak op zoek naar een methode om de regiefunctie vorm te geven. De gekozen methode hangt samen met verschillende factoren: de kennis van de interne medewerkers omtrent regievoering en eventueel al ingevoerde methoden. Een aantal ICT-dienstverleners heeft eigen methoden ontwikkeld om in-, out- en ook co-sourcing gestructureerd aan te pakken. Wat opvalt is dat maar weinig methoden uitgaan van een geïntegreerde aanpak van de probleemstelling rondom regievoering bij sourcing. Een veelgebruikte methode bij regievoering, met name als het gaat om aanbestedingen, is ISPL (Information Services Procurement Library). ISPL is een best-practicesmethode voor de aanbesteding van ICT-vraagstukken, variërend van beheer en systemen tot systeemontwikkeling. Risicoanalyses van zowel de eigen omgeving als die van de leverancier vormen de kern van deze methode. De methode is opgezet vanuit klantperspectief.

Bij het inrichten van de werkzaamheden van regiebureaus kan gebruik worden gemaakt van kwaliteitszorgmethoden zoals ProQA (Project Quality Assurance). ProQA helpt bij het meetbaar maken van acceptatiecriteria (onderdeel van het helder maken van de klantwens), het inrichten en uitvoeren van quality-assuranceactiviteiten en het vormgeven van de acceptatie. Hoewel ProQA in eerste instantie gericht is op kwaliteitsmanagement in ICT-projecten, blijkt het met enige aanpassing prima bruikbaar als leidraad bij het inrichten van de processen van een regiebureau.

Soms blijkt in een organisatie dat met name aan de businesszijde problemen bestaan met de functionele vragen. In zulke gevallen kan een methode als BISL (Business Information Services Library) een oplossing dichterbij brengen, zeker als in die organisatie al met ASL en ITIL wordt gewerkt. BISL is een samenhangend framework voor functioneel beheer met aandacht voor zowel de operationele, tactische en strategische processen als de relaties daartussen.

Een breed omarmde methode voor geïntegreerde regievoering is er nog niet. De vraag is echter of er behoefte is aan zo'n methode. In de praktijk blijkt het selectief en gericht 'shoppen' bij de veelheid aan aangeboden methoden vaak het best te voldoen. Als het gaat om de invoering van regievoering bij sourcing, werkt doorgaans het nemen van kleine stappen beter dan het met een big bang invoeren van een nieuwe waarheid.

Wat doet een regiebureau niet?

Een regiebureau voert zelf geen projectleiding. De systeemontwikkelorganisatie blijft zelf verantwoordelijk voor de projectleiding van de realisatie. Daarnaast levert de business ook een businessprojectleider. In de praktijk komt het overigens wel voor dat de business- of de technische projectleiding belegd wordt bij het regiebureau. Het regiebureau ontwikkelt zelf geen systemen. Een mogelijke uitzondering kan zijn het uitvoeren van een pakketselectie, maar feitelijk hoort dit ook niet tot de taken van een regiebureau.

Ook testen is geen taak van een regiebureau, maar acceptatie is wel een belangrijke taak van een regiebureau. Om die reden is het testproces wel van groot belang voor een regiebureau. Er is dus wat voor te zeggen dat het testmanagement of het opstellen van een teststrategie bij een regiebureau ligt. Dit hoort echter niet en in de gangbare praktijk ziet het regiebureau er voornamelijk op toe dat het testen naar behoren wordt uitgevoerd.

Implementatie van een systeem behoort ook niet tot de taken van een regiebureau. Dit blijft een verantwoordelijkheid van de business.

Succesfactoren

Het succes hangt af van ten minste vijf belangrijke succesfactoren. Ten eerste de organisatorische plaats van het regiebureau. Die moet op het hoogste (ICT-) managementniveau worden neergelegd. Het regiebureau moet namelijk worden ondersteund bij het verkrijgen van voldoende kritische massa, succesfactor 2. Die moet bestaan uit sourcingtrajecten met een dusdanige omvang dat goed verlopende trajecten uit fase 1 en 2 voldoende 'spin-off' genereren voor de acceptatie van de regiefunctie bij de interne klantorganisatie. Succesfactor 3 is een goed verlopende samenwerking met de doorgaans al aanwezige interne quality-assuranceorganisatie. Commitment van het ICT-management voor de driefasenaanpak, succesfactor 4, is essentieel voor het omgaan met weerstanden uit de organisatie. Het lijkt een open deur maar is dat niet. Medewerkers vertonen veelal niet de neiging hun oorspronkelijke werkwijze te conformeren aan de werkwijze van het regiebureau. Succesfactor 5 ten slotte is het erkennen van de verschillen in volwassenheid tussen klanten, ICT-organisatie en leveranciers. Overigens houden veel leveranciers in de praktijk onvoldoende rekening met de volwassenheidsniveaus aan de zijde van de opdrachtgever. Het is een schone taak van het regiebureau om met kennis van deze niveaus vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.

Met CAI van MBO naar HBO naar WO!

Haal uw drs. Informatica of master of ICT!
In een 2 jarige Master opleiding. In de avond of op de dag.

- Master of ICT Business,
- Master of Computer Science.

Uitvoering In samenwerking met Universiteit Leiden.
Eveneens uw bachelor studie in 7 a 9 maanden!

Starten met uw ICT opleiding? Dat kan! CAI is official I-Tracks partner en geeft alle I-Tracks cursussen van Academy, Careertracks, Short tracks tot PRINCE-2, ITIL, BSL en de technische opleidingen als COMPTia, MCSE en MCSA.

Lokaties in alle grote steden in Nederland of op uw eigen voorkeurlokatie.
Klassikaal onderwijs met proactieve begeleiding en flexibele uitvoering.

Studeren bij CAI in een op maat toegesneden traject gebaseerd op uw individuele opleidingsplan.



Universiteit Leiden

Tel : 070-3253584,
Fax : 070-3254344
www.cai-opleidingen.nl



Literatuur

- Cannegieter, H.J.J. (2001). *Kwaliteitszorg in ICT-projecten. De PROQA-methode*. Den Haag: Sdu.
- Coul, J.C. op de (2005). *IT Services Procurement based on ISPL*. Van Haren Publishing.
- Douwstra, R. & F. de Vries (2006). *Regie-organisaties krijgen het druk in 2007*. *Automatisering Gids* 44, 2006.
- Introduction to ISPL* (1999). Den Haag: Ten Hagen Stam.
- Pols, R. van der, R. Donatz & F. van (2005). *BISL. Een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement*. Van Haren Publishing.
- Vries, F. de & P. Tjia (2007). *Offshore-uitbestedingen maken regie veel duurder*. *Automatisering Gids* 8, 2007.
- Zaal, R. (2007). *Offshore-partijen blijven niet 'off shore'*. *Automatisering Gids* 3, 2007.

Olaf Agterbosch

is senior quality consultant bij SYSQA B.V. en hoofd a.i. Regiebureau van de Dienst ICT Uitvoering van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit. E-mail: oagterbosch@sysqa.nl.

Drs. Jan Jaap Cannegieter

is adjunct-directeur van SYSQA B.V., een onafhankelijke organisatie gespecialiseerd in kwaliteitsmanagement, procesverbetering en testen. Hij is auteur van de boeken *Kwaliteitszorg in ICT-projecten*, *Software Process Improvement* en *De kleine CMMI voor ontwikkeling*. E-mail: jcannegieter@sysqa.nl.

Implementatie van regiefunctie

Een regiebureau kan het best gefaseerd worden ingevoerd. In de eerste fase wordt door middel van regievoering op een beperkt aantal (pilot)projecten ervaring opgedaan met de regiefunctie. In deze fase is het van belang dat een stevige regievoerder, vanwege het ontbreken van expertise vaak een externe deskundige, aan de slag gaat met de regiefunctie. Op basis van de expertise en methodische kennis van deze regievoerder kan de organisatie met een beperkt risico kennismaken met de regiefunctie.

De tweede fase wordt benut om naast de lopende begeleiding van de pilotprojecten de regieprocessen vast te leggen in een beknopt handboek, dit mede om de opgedane organisatiespecifieke kennis te borgen. Dit handboek is in de eerste plaats bedoeld als naslagwerk bij opschaling van de regiefunctie. Het is bestemd voor (nieuwe, bij voorkeur interne) regievoerders en als informatiebron voor andere betrokkenen. Naast dit handboek is vanaf dit moment gestructureerde communicatie belangrijk. Dit wordt in de praktijk vaak onderschat. Gestructureerde afstemming binnen het regiebureau en met de relevante actoren daaromheen (leveranciers, interne klanten) is van belang voor de acceptatie van de regiefunctie. Sourcing in de diverse verschijningsvormen kan immers nogal wat sociale implicaties met zich meebrengen.

De derde fase heeft als doel de portfolio van het regiebureau uit te breiden. Dit met het uiteindelijke doel het regiebureau in de bestaande organisatie in te bedden. Feitelijk is dit een kantelpunt voor de organisatie. Het regiebureau is niet langer een stafafdeling met een afgebakende opdracht, maar stuurt de organisatie aan, van klantvraag, requirementsmanagement tot en met leveranciersmanagement – de hele ICT-waardeketen.

Kort

Netwerken

Router in de ruimte



Het Amerikaanse leger wil een internetrouter in de ruimte installeren, aanvankelijk voor militaire communicatie, maar later ook voor civiele toepassingen. Het project Iris (Internet Routing In Space) wordt uitgevoerd door Intelstat en Cisco. Als Iris slaagt, zal de ruimterouter ervoor zorgen dat internet ook buiten de atmosfeer van de aarde gaat. De satelliet wordt begin 2009 gelanceerd. Nu worden al satellieten gebruikt voor het transport van IP-pakketten, maar met een router in de ruimte kan dat veel efficiënter. Uiteindelijk moeten veel meer satellieten worden uitgerust met routers zodat ze onderdeel kunnen worden van het letterlijk wereldomspannende IP-netwerk voor video, spraak en data.

www.idg.com

Storage

Datawarehouse

Voortgestuwd door business intelligence (BI) is de markt voor datawarehouses volop in beweging. Maar: het traditionele datawarehouse staat (te) ver van de business af en is niet afgestemd op processen en snelle besluitvorming, maar op analyse en rapportage. De kunst voor bedrijven is hun datawarehouse zo in te richten dat het geschikt is voor het omgaan met de enorme en explosief toenemende hoeveelheid data (wat niet zo'n probleem is), maar vooral dat het aansluit op de bestaande BI-applicaties. Hieruit is de opkomst van datawarehouse-appliances te verklaren. Zo'n appliance is eenvoudig te gebruiken, is schaalbaar en geeft vooral veel sneller resultaat dan de traditionele query's. Voorheen complexe query's worden gereduceerd tot bewerkingen die binnen minuten of seconden resultaat leveren. Met deze nieuwe mogelijkheden zien bedrijven hun datawarehouse meer en meer als oplossing voor problemen van contentmanagement.

www.vmunet.com