



GOVERNANCE VAN COMPLEXE OUTSOURCING TRAJECTEN: EEN RELATIONEEL ORGANISATIE PERSPECTIEF

Dr. Joan Baaijens

Mr. Marcel van Kooten

Augustus 2012

Inhoudopgave

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1. Inleiding | 3 |
| 2. De kwestie | 4 |
| 3. Het onderzoek | 7 |
| 4. De uitkomsten | 9 |
| 5. Professionaliseringsthema's | 14 |
| 6. Toepassing | 15 |
| Referenties | 17 |
| Bijlage 1 Analyse tabel | 19 |
| Bijlage 2 Begrippen | 20 |

1. Inleiding

Dit document bevat de uitkomsten van een onderzoek dat door de auteurs is uitgevoerd in opdracht van Platform Outsourcing Nederland.

Het onderzoek geeft inzicht in de besturing van complexe (out) sourcings-trajecten, met name in het licht van een tweetal trends:

- De ontwikkeling van single cliënt naar multi cliënt omgevingen en -relaties
- De uitbesteding van niet alleen eenvoudige diensten, maar ook van complexe diensten

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met het Departement Organisatiewetenschappen van de Universiteit van Tilburg.

Hoofdstuk twee bevat een weergave van de onderzoeksvragen. In hoofdstuk drie wordt kort de onderzoeksaanpak uitgelegd. De uitkomsten zijn opgenomen in hoofdstuk vier. Uit de uitkomsten zijn een aantal professionaliseringsthema's afgeleid voor zowel klanten als leveranciers in outsourcings trajecten. Deze zijn benoemd in hoofdstuk vijf. Een doorkijk in de vorm van een praktische vertaling van de uitkomsten is opgenomen in hoofdstuk zes.

2. De kwestie

Als gevolg van de toename van business process outsourcing als organisatiemodel zien wij met name twee ontwikkelingen.

De eerste ontwikkeling is die waarbij er, gezien vanuit de vraagkant, sprake is van een verschuiving van het outsourcen van basisprocessen en basisdiensten naar diensten die meer strategisch zijn, in die zin dat ze de lange termijn bedrijfs- of organisatiedoelen ondersteunen.

Als voorbeeld noemen we het human resource domein. Aanvankelijk bestond de vraag naar outsourcingdiensten uit ondersteuning op het vlak van transactiediensten met een routinematig karakter die in hoge aantallen voorkomen (bulk), zoals bijvoorbeeld salarisbetaling.

De motivering daarvoor is dat voor deze processen relatief eenvoudig ontvlechting kan plaatsvinden terwijl door schaalvoordelen hoge kostenreductie mogelijk is.

Inmiddels ontstaat een verschuiving naar outsourcing van ook andere typen procesondersteuning en diensten. Een voorbeeld is het domein van human talent management, waarbij het gaat om het creëren van overzicht over de kwaliteit van het personeelsbestand ter ondersteuning van opleiding en training en werving en selectie. Het gaat hierbij niet langer om kostenreductie, maar om het verzekeren van de continuïteit van de onderneming, of om bijvoorbeeld het realiseren van competitief voordeel.

De motivering hiervoor is bijvoorbeeld gelegen in het feit dat een investering in een uitbreiding van een eenmaal gekozen dienstenpakket op basis van een eenmaal gekozen technologieplatform geringer in omvang is dan het zelf inrichten van een eigen platform.

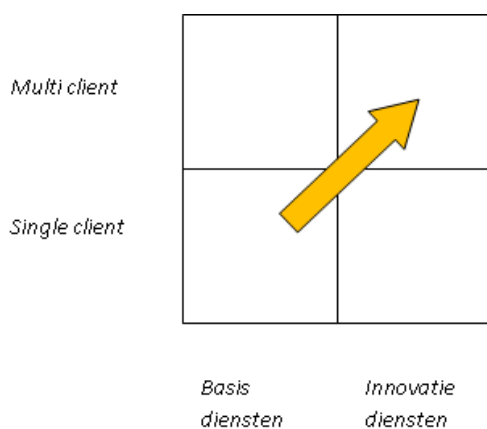
De tweede ontwikkeling is die waarbij er, vanuit de aanbodkant gezien, sprake is van een verschuiving van een single-client omgeving naar een multi-client omgeving, en vervolgens ook naar een omgeving die blended delivery wordt genoemd.

Is er sprake van één of heel weinig outsourcingpartners, dan kan de insourcende partij volstaan met het inrichten van een specifieke klantomgeving. Komen er meer klanten bij dan wordt vanuit een perspectief van beheersing van complexiteit en van kosten industrialisatie opportuun, en worden de verschillende specifieke klantomgevingen geïntegreerd.

Een volgende stap voor de insourcende partij kan zijn om ook zelf activiteiten te gaan outsourcen, om aldus verdere kostenreductie te bereiken, aan concurrerend vermogen te winnen, en aandeelshouderswaarde te vergroten.

Beide ontwikkelingen samengenomen leiden tot het ontstaan van configuraties waarbij in een multi-client omgeving zowel basisdiensten als innovatieve diensten worden verleend (figuur 1).

Daarbij geldt overigens dat deze ontwikkeling niet eendimensionaal is. Zo kan er bijvoorbeeld sprake zijn van een single client omgeving waarbij doorontwikkeld wordt naar innovatieve diensten, of ook van een single-client omgeving waarbij doorontwikkeld wordt naar multi-client voor alleen basisdiensten.



Figuur 1: ontwikkelingen bij outsourcing

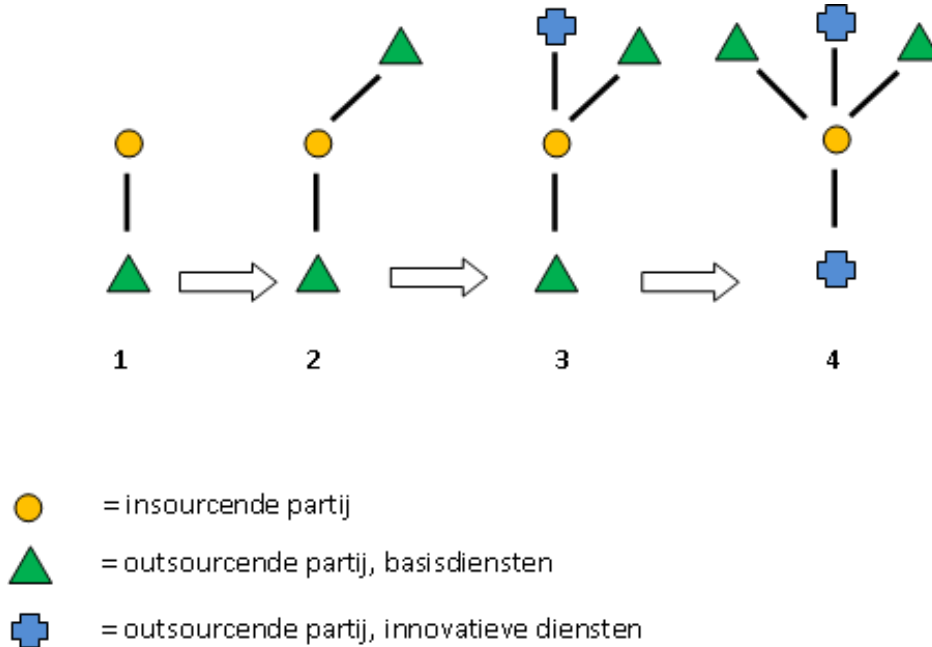
Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de relatiepatronen in outsourcing constructies.

Door het gegeven dat outsourcingconstructies evolueren van bilaterale (dyade) relaties naar multilaterale relatiepatronen ontstaat het fenomeen dat actoren ingebed raken in netwerken (zie figuur 2). Onder meer door de trend van outsourcing van relatief eenvoudige naar meer complexere diensten en innovatie moet deze relationele transformatie gezien worden in combinatie met verandering in content van de relaties.

Gezien deze ontwikkelingen bepleiten we een netwerktheoretische organisatiebenadering van sourcingvraagstukken. Dit perspectief benadrukt dat het gedrag van actoren (leveranciers, klantorganisaties, projecten, professionals, etc.) begrepen moet worden vanuit de ingenomen positie van de betreffende actor in het relatiepatroon met andere actoren.

Onze presumptie voor dit onderzoek luidt op grond van deze benadering dat de genoemde ontwikkelingen met betrekking tot in- en outsourcing tot meer

complexe governance vraagstukken leiden voor zowel de outsourcingende als insourcende partij.



Figuur 2: evolutie van relatiepatronen

Dit leidt tot de volgende concrete onderzoeksvragen (figuur 3):

- Welke relationele en governance effecten doen zich voor als gevolg van de ontwikkelingen van single-client naar multi-client configuraties en van de verschuiving in de vraag van uitsluitend basisdiensten naar pro-actieve en innovatieve diensten? Wat betekent dat voor het succesvol kunnen beheren en managen van complexe sourcingsprojecten en -constructies?
- Wat zijn gelet op deze relationele effecten de vooruitzichten voor leveranciers en klantorganisaties, in termen van verdere professionalisering en leereffecten, c.q. in termen van vertaling naar organisatorische maatregelen?



Figuur 3: onderzoeksvragen

3. Het onderzoek

De basis van het onderzoek wordt gevormd door de zogenaamde vergelijkende case study methode (Ragin, 1994). Hierbij hebben we twee niveaus van analyse onderscheiden. Enerzijds het niveau van de enkelvoudige case, en anderzijds het niveau van de vergelijking tussen vier cases.

Het onderzoek is gebaseerd op case materiaal van outsourcingleverancier Logica (nu onderdeel van CGI). In overleg met deze leverancier zijn vier cases (sourcing projecten) geselecteerd. Hierbij is gekozen voor twee relatief eenvoudige trajecten en twee relatief complexe trajecten. Elke case is beschreven op basis van vier hoofdvariabelen:

- Typering van het project
- De relationele structuur waarbinnen het traject is ingebed
- De governance van het traject
- De mate van het succes van het traject

Vervolgens is per case een analyse uitgevoerd in de vorm van 'process tracing' (George & Bennet, 2004, 2005).

Hierbij zijn de vier hoofdvariabelen in onderling verband geplaatst door de ontwikkeling van het traject in de tijd gezien te reconstrueren. Het doel van deze analyse is om het verloop van het traject te traceren naar verklarende omstandigheden en factoren. Daarmee is per case een 'rode draad' vastgelegd van factoren die relevant zijn om het verloop van het proces goed te kunnen begrijpen. Tabel 1 geeft een overzicht van de hiermee gevonden factoren.

| hoofdvariabelen | factoren | richting |
|-------------------------------------|--|---|
| A: Typering traject (4 factoren) | 1. motief voor outsourcing (n = 2) | 1.1 efficiency 1.2 kwaliteit |
| | 2. type dienstverlening | eenvoudig complex |
| | 3. klantrelatie | single client multi client |
| | 4. complicaties | doen zich voor doen zich niet voor |
| B: Relatiestructuur (3 factoren) | 1. primaire relaties: zoals gedefinieerd in contract en projectplan | helder vaag |
| | 2. secundaire relaties: complementair aan primaire relaties zoals: adviseurs, eerdere partners | relevant niet relevant |
| | 3. informele structuur: contacten, overleg, gossip | relevant niet relevant |
| C: Governance (2 factoren) | 1. manifestatie (algemeen) | sterk ontwikkeld zwak ontwikkeld |
| | 2. stijl | 2.1 technisch georiënteerd 2.2. organisatorisch georiënteerd |

Tabel 1 Verklarende factoren voor succes van een traject (op basis van process tracing)

Vervolgens zijn de resultaten van deze 'process tracing' over vier cases met elkaar vergeleken in een zogenaamde 'waarheidstabel' (zie bijlage 1). Met behulp van deze tabel zijn de causale configuraties onderzocht die op basis van de data (de 'process tracing') zijn af te leiden. Deze causale structuur vormt de basis van de hier gepresenteerde onderzoeksresultaten.

Deze uitkomsten hebben tevens als inzet gediend voor een interne workshop (juni 2012), met input en participatie van de zijde van leverancier en klant. De uitkomsten van deze sessie zijn meegenomen in de eindresultaten van dit onderzoek. Tabel 2 geeft een synopsis van de vier met elkaar vergeleken sourcingtrajecten.

| Cases: | A: typering project | B: relationele configuratie | C. typering Governance | D. mate van succes |
|----------|--------------------------------|--|---|---------------------|
| Case I | eenvoudige dienst | single cliënt configuratie (relatief uniek) | sterk ontwikkeld | succesvol |
| Case II | complexe dienst ('shift lift') | single cliënt configuratie (relatief uniek) | zwak ontwikkeld | weinig succesvol |
| Case III | complexe dienst (shift lift) | transitie van single client naar multi client configuratie | zwak ontwikkeld | enigszins succesvol |
| Case IV | eenvoudige dienst | transitie van single client naar multi client configuratie | Enigszins ontwikkeld (aanvankelijk zwak, later verbeterd) | succesvol |

Tabel 2: vier cases: sourcing trajecten

De mate van succes van een traject (ad D) is vastgesteld via zelfrapportage door de betrokkenen.

4. De uitkomsten

De uitkomsten betreffen om te beginnen een beschouwing van de trends naar multi client en complexe dienstverlening in (netwerk) theoretisch perspectief. Hiermee onderstrepen we het relationele organisatieperspectief waarmee we de governance van sourcingtrajecten in dit onderzoek benaderen.

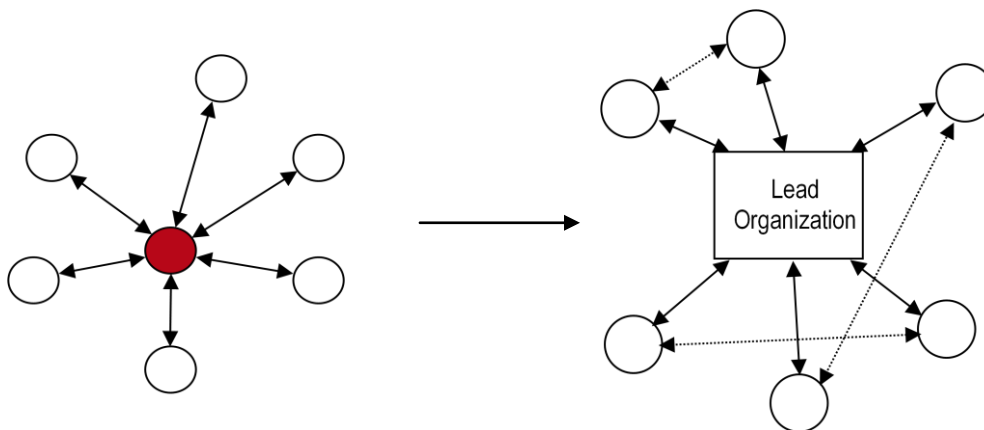
Vervolgens presenteren we de uitkomsten van de vergelijkende analyse en de implicaties hiervan met betrekking tot succes – en faalfactoren bij de governance van sourcingtrajecten.

Netwerkperspectief

De ontwikkeling van klant – leveranciers relaties duidt op het ontstaan en de ontwikkeling van relatiepatronen tussen actoren en is als zodanig te beschouwen als de ontwikkeling van een netwerk.

In aanvang zal het veelal gaan om een set van dyadische (bilaterale) relaties waarbij de leveranciersorganisatie een centrale plaats inneemt. Het gaat daarbij om duurzame (lang lopende) relaties.

Onderzoek naar de evolutie van netwerken (Ahuja e.a., 2012) laat zien dat binnen zo'n conglomeraat de neiging bestaat naar uitbreiding van de relaties tussen actoren. Deze 'initiatieven' vinden vaak 'buiten' de centrale organisatie om plaats. Immers, ondernemende actoren zien vaak nieuwe mogelijkheden en consequenties buiten de bestaande (relatie) patronen om.



Figuur 4: evolutie van netwerken

Bij de overgang van dyadische (bilaterale) relaties naar netwerkverhoudingen ontstaat er voor de betreffende actoren een principiële nieuwe situatie, namelijk een situatie die wordt gekenmerkt door het ingebed zijn in een web van relaties die niet allemaal direct te beïnvloeden zijn.

Actoren hebben in deze situatie niet alleen te maken met de eigen belangen en het eigen functioneren in het netwerk maar ook met de belangen en het functioneren van andere deelnemers in het netwerk. Als bijvoorbeeld een leverancier naast de enig bestaande klant een nieuwe klant erbij krijgt, of als er naast een aantal kleinere klanten een nieuwe grote klant bijkomt dan heeft dat gevolgen voor alle actoren in het netwerk. Bepaalde netwerk condities leiden zo tot bepaalde uitkomsten op netwerkniveau. Sourcingstrajecten vormen aldus een dynamisch netwerkpatroon dat naar mate de tijd vordert tot nieuwe verhoudingen en stuuraccenten evolueert.

Voor zowel klant als leverancier wordt aldus een dimensie toegevoegd aan de governance van de relatie, namelijk de dimensie van netwerk besturing.

Deelvragen rond het thema netwerkbesturing zijn:

1. Welke keuzes zijn er voor de besturing van een netwerk, zodanig dat de constructie als geheel zo functioneert dat individuele deelnemers optimaal profiteren?
2. En wat betekent dit voor de rollen van klanten en leveranciers in outsourcingrelaties?

We sluiten op dit punt aan bij een contingency model voor netwerkbesturing (Provan/Kenis, 2007).

Dit model onderscheidt een drietal archetypen van besturing, waarvan de keuze wordt bepaald door een viertal omstandigheden (trust, size, goal consensus, need for network level competences). Deze typen zijn:

- Participant governed networks. Participanten sturen zelf het relatiepatroon, zonder tussenkomst van een unieke governance entiteit.
- Lead organization governed networks. Een prominente speler in het netwerk stuurt in overeenstemming met de aangesloten leden het netwerk.
- Network administrative organization. Een aparte administratieve entiteit stuurt in naam van de aangesloten leden het netwerk aan.

In de situatie van een conglomeraat van klant-leveranciers relaties (een multi client setting) past naar ons idee op hoofdlijnen een lead organisation governance model.

Klanten zullen door deze ontwikkeling oog moeten hebben voor het feit dat ze deel uitmaken van een geheel. Ze zullen moeten definiëren welke belangen ze hebben in relatie tot andere deelnemers in het netwerk en op welke manier ze die belangen kunnen dienen. Dit vereist een pro-actieve houding, waarbij echter primair kan worden gedacht vanuit de eigen individuele positie.

Voor leveranciers is de zaak in die zin complexer dat de instandhouding en ontwikkeling van het netwerk als geheel op het spel staat. Geen instandhouding betekent immers klanten verliezen, groei betekent klanten er bij. De leverancier wordt dus gedreven om een pro actieve houding te etaleren voor het behoud van klanten door niet alleen oog te hebben voor de individuele belangen van klanten maar ook voor de manier waarop activiteiten om die individuele belangen te

dienen gevolgen hebben voor de totale setting. In de besturing van het netwerk heeft de leverancier een leidende rol ('Lead Organization').

Het gaat daarbij niet alleen om acties die zijn gericht op de andere actoren en het netwerk als geheel. Het gaat ook om leveranciers-interne zaken zoals bijvoorbeeld de wijze waarop de interne governance van de leverancier is ingericht met het oog op het functioneren in een multi client setting.

Deze ontwikkelingen hebben kortom directe gevolgen voor de governance van sourcingstrajecten. Governance modellen zullen geschikt gemaakt moeten worden voor netwerkeffecten op de lange termijn. De governance van een traject moet mee kunnen groeien met de dynamiek van de relationele structuur waardoor leverancier en klanten met elkaar verbonden zijn.

Clusters van succes- en faalfactoren

Uit de vergelijkende case analyse blijkt dat bepaalde *combinaties* van omstandigheden en factoren positief dan wel negatief uitwerken op het succes van een traject.

Een positief effect heeft de *combinatie* van:

- Rijke motivering van de klant en dientengevolge betrokkenheid en initiatief t.a.v. de governance
- Sterke interne governance bij de klant (bij aanwezigheid van meerdere organisatieonderdelen aan de klantzijde; 'verkapte' multi client)
- Eenvoudige dienst, geoperationaliseerd in termen van duidelijkheid en transparantie van de te leveren dienst.

Een negatief effect heeft de *combinatie* van:

- Eenzijdige focus op voordeel (efficiency winst, commercieel voordeel) van klant dan wel leverancier
- Complexiteit van de te leveren dienst, met name het niet of het te laat onderkennen hiervan
- Onduidelijkheid in de verdeling van technische en organisatorische projectcomponenten
- Onhelder contract
- Zwakke kwaliteit van de governance c.q. ontbreken van een doordachte implementatiestrategie.

Belangrijke implicaties in dit verband zijn:

- Ten eerste: de wijze waarop wordt omgegaan met opportunisme (in technische zin) door klant en leverancier
- Ten tweede: de wijze waarop wordt omgegaan met contingencies in een traject, en het niet kritisch en flexibel gebruiken van standaard aanpakken, methoden en procedures.

Succes- en faalfactoren gerelateerd aan de positie van betrokkenen

Wanneer de uitkomsten worden gerelateerd aan de positie van de partijen in een transactie, dan constateren we de volgende kernthema's:

Klant:

- Motivering is cruciaal
- Investing in governance, en het nemen van een leidende rol daarin is cruciaal
- Interne governance is cruciaal bij bestaan van meerdere interne organisatieonderdelen

Leverancier:

- Customer intimacy vergt verregaande professionalisering van governance, zeker bij multi client en complexe dienst

Succes- en faalfactoren gerelateerd aan de trends bij outsourcing

Wanneer de uitkomsten worden gerelateerd aan de primaire onderzoeksvragen te weten de trends naar multi client en complexere dienstverlening is het beeld als volgt.

Uitgangssituatie; single client en eenvoudige dienst:

- De motivatie van de klant is van belang
- Een professionele benadering ontdaan van opportunisme is van belang
- Een doordachte implementatie strategie is van belang (rekening houdend met contingencies en managementstijl)
- Een goed contract is van belang

Van single naar multi client:

- De punten uit de uitgangssituatie gelden ook hier
- Er worden hoge eisen gesteld aan de interne governance van de leverancier
- Bij verkapte multi client (de klant organisatie bestaat uit meerdere onderdelen) worden hoge eisen gesteld aan de interne governance van de klant
- Bij combinatie met een customer intimacy aanpak dienen beide partijen zwaar te investeren in de governance

Van eenvoudig naar complexe dienstverlening:

- De punten uit de uitgangssituatie gelden ook hier
- Het borgen van de inbreng van (inhoudelijke) professionals is van belang
- Innovatie als dienstverlening vergt een sterke en anticiperende governance

- Bij combinatie met een customer intimacy aanpak dienen beide partijen zwaar te investeren in de governance

Onze resultaten sluiten samengevat aan bij wat Roberts (2004, 197) het belang van een 'relational contract' heeft genoemd. We citeren: "the (sourcing) parties in effect enter a 'relational contract' – a shared understanding that they will cooperate and divide the resulting gains. The exact behavior that will be needed in every eventuality cannot reasonably be described in a formal contract and verified by the courts, so the relational contract must be self-enforcing".

De ontwikkeling van sourcingtrajecten vormt per saldo een belangrijke impuls voor de realisatie van de op collaboratie sturende netwerkorganisatie. Aldus evolueert de governance van complexe sourcingtrajecten naar de governance van complexe inter (en intra-) - organisationele netwerkpatronen.

5. Professionaliseringsthema's

De uitkomsten van het onderzoek leiden naar de thema's waarop professionalisering van klant en leverancier cruciaal is. We noemen ze hier.

Klant en leverancier

- Het verkrijgen van inzicht en vaardigheid in het besturen van netwerken wordt van belang.
- Het kunnen omgaan met opportunisme (in technische zin) is cruciaal. Dit omvat het opportunisme van de wederpartij en het eigen opportunisme. Het is niet alleen van belang om het mechanisme (gezamenlijk) te onderkennen maar vooral ook om te weten welke maatregelen in de governance mogelijk zijn om het mechanisme te hanteren.
- Contractering c.q. het omgaan met de juridische dimensie van een traject is cruciaal. Het gaat daarbij om heldere en ondubbelzinnige contracten, en om een contract structuur die zodanig flexibel is opgezet dat het de looptijd van een traject kan doorstaan.
- Het inspelen op project contingencies t.b.v. de hanteerbaarheid van projecten is cruciaal. Een aspect daarvan is het onderscheiden naar de trajectfasen aansluiten, service delivery, en innovatie. Ook cruciaal is de dus de notie dat het hanteren van en professionaliseren louter op basis van standaard aanpakken en methodieken (die met contingencies geen rekening houden) niet voldoende is.

Leverancier

- Bij het volgen van een multi client strategie is professionalisering van de interne governance cruciaal. Dit weegt zwaarder als er sprake is van een combinatie met customer intimacy, en bij levering van complexe diensten.
- Voor het omgaan met project contingencies geldt dat professionalisering des te meer nodig is als men meegaat in een klantwens van complexe dienstverlening.

Klant

- Professionalisering rond beslismodellen en de informatievoorziening daaromtrent is cruciaal, nu we weten dat bij overweging van outsourcing de kwaliteit van besluitvorming (en motivering) essentieel is.
- Bij aanwezigheid van meerdere organisatieonderdelen is professionalisering van de interne governance essentieel.

6. Toepassing

In de uitvoeringspraktijk zal de beoordeling van succes –of faalcondities voor trajecten in het kader van risico management plaatsvinden.

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen daarbij als handvat worden gebruikt. De resultaten van het onderzoek verwijzen immers naar afwegingen. Het gaat bijvoorbeeld om het wel of niet hanteren van een customer intimacy aanpak, of over het wel of niet hanteren van een eenzijdige motivatie voor outsourcing.

De afwegingen kunnen uitmonden in keuzes bij de invulling van een traject, maar ook in interne organisatorische maatregelen en professionalisering door klant en leverancier.

Bij wijze van opstap naar de uitvoeringspraktijk benoemen we in de volgende paragrafen een aantal van dergelijke thema's.

Thema 1 Customer intimacy door de leverancier

Een strategie van customer intimacy door de leverancier kan op gespannen voet staan met een fabrieksmatige aanpak gericht op efficiency (en schaal) voordelen (ook voor de klant). Dit speelt des te duidelijker bij een complexe dienst.

Bij het volgen van een customer intimacy strategie behoeft de (gezamenlijke) governance van het specifieke traject veel aandacht en investering.

Bij een combinatie met een fabrieksmatige aanpak dient de leverancier zich af te vragen of hij de combinatie van zware externe en interne governance aankan. Ook de klant dient zich af te vragen of de leverancier deze combinatie aankan, en voorts welke rol men zelf kan spelen in het kader van de regie van de transactie.

Thema 2 Motieven en opstelling klant

Een eenzijdige benadering staat op gespannen voet met een voor succes benodigde professionele aanpak (evenwichtig contract, disciplinaire betrokkenheid waar nodig, afstemmen van de besturing op de aard en kenmerken van een project, open communicatie). Dit geldt te meer bij complexere trajecten.

De klant dient zich er van bewust te zijn dat een outsourcingtraject niet betekent dat men ontzorgd wordt, men krijgt andere zorgen.

Ieder outsourcingtraject vergt een investering, en wanneer dat licht wordt opgevat ontstaat een projectrisico.

De klant dient uitgebreid stil te staan bij de eigen drijfveren en de investering die op grond van die drijfveren in het project wordt gedaan (bezint eer ge begint).

Thema 3 Opportunisme en beperking van autonomie

De bij zowel klant als leverancier altijd aanwezige neiging tot autonomie en speelruimte staat op gespannen voet met het gegeven dat opportunisme een risico vormt voor projectsucces.

Het is om te beginnen van belang dat partijen bij een transactie onderkennen dat opportunisme altijd aanwezig is, zowel bij de andere partij als bij hen zelf. Het is anders gezegd eerder constructief dit mechanisme te erkennen en expliciet te maken dan er een waardeoordeel aan te verbinden.

In dat licht bezien is het verstandig als betrokkenen bij een transactie zich afvragen welke *checks and balances* in de governance worden ingebouwd om opportunisme te matigen en te beheersen. Dat kan bijvoorbeeld plaatsvinden door evaluaties (ex ante en ex post).

Een apart item in dit kader is de vormgeving van het contract, en de mate waarin dit ruimte biedt voor interpretatie en tussentijdse aanpassing (bijvoorbeeld: veel ruimte voor interpretatie betekent veel ruimte voor opportunisme).

Thema 4 Standaard aanpak en contingencies

Een wezenlijk kenmerk van een professionele aanpak is het gegeven dat de besturing van ieder traject en traject fase moet worden toegesneden op de specifieke omstandigheden waardoor zo'n traject wordt gekenmerkt.

Het streven naar efficiency en standaardisatie van aanpakken staat op gespannen voet met deze eis.

Het gebruik van dergelijke standaard aanpakken en methoden is daarom a priori een projectrisico.

Klant en leverancier moeten gedegen kennis hebben over het afstemmen van de besturing op de specifieke omstandigheden van een traject. Daarbij moet men ook daadwerkelijk bereid zijn de vereiste besturingsaccenten te kiezen, ook als dat op het eerste gezicht primaire voorkeuren in de weg lijkt te staan (die bijvoorbeeld te maken kunnen hebben met het tijdspad van het traject).

Bij aanvang van een traject dient dit grondig te worden getoetst, en dienen zo nodig ondersteuning en advies te worden gevraagd.

Referenties

Over netwerktheorie

- Ahuja G., G. Soda, A. Zaheer. *Introduction to the special issue: The Genesis and Dynamics of Organizational Networks*. Vol 23, no. 2 march-april 2012, 434-448, Organization Science
- Borgatti Stephen P., Halgin Daniel S., *On Network Theory*, Organization Science, September – October 2011
- Carpenter Mason A. ,Minxiang, Han Ling, *Social Network Research in Organizational Contexts: A Systematic Review of Methodological Issues and Choices*, Journal of Management, March 28 2012
- Knoke D., Kuklinski J.H., *Network Analysis*, Sage University Papers on Quantitative Applications in the Social, Sciences No 07-028, CA 1982
- Provan K.C., Kenis P., *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, Oxford University Press, 2007

Over methodologie

- George A.L. and Bennet A., *Process-Tracing and Historical Explanation, Chapter 10*, in: Case Studies and Theory Development in the Social Sciences, Cambridge, 2004
- Ragin C., *Constructing Social Research*, Pine Forge Press, 1994

Over governance

- Applegate L., McFarlan F., McKenny J., *Corporate Information Systems Management*, Irwin/McGraw-Hill, 1999
- Dibbern J., Goles T., Hirschheim R., Jayatilaka B., *Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature*, The DATA base for Advances in Information Systems, Fall 2004
- Goles T., Chin Wynne W., *Information Systems Outsourcing Relationship Factors: Detailed Conceptualization and Initial Evidence*, The DATA base for Advances in Information Systems, Fall 2005
- Grandori A., *Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models*, The Journal of Management and Governance 1: 29-47 1997
- Grandori. A., *An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes*, Organization Studies, 18: 897 1997
- Gulati R., *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, Academy of Management Journal, 1995

- Gulati R., Nickerson J., *Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance*, Organization Science, Vol. 19 No. 5, 2008
- Hätonen J., Eriksson T., *30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future*, Journal of International Management, April 5 2009
- Kern T., Willcocks L., *Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach*, European Journal of Information Systems, 11: 3-19, 2002
- Lacity Mary C., Khan Shaji A., Willcocks Leslie P., *A review of the outsourcing literature, Insights for practice*, Journal of Strategic Information Systems, July 24 2009
- Poppo L., Zheng Zou K., Zenger T., *Examining the Conditional Limits of Relational Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-Standing Ties*, Journal of Management Studies, 45:7 November 2008
- Provan Keith C., Kenis Patrick, *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, Journal of Public Administration Research and Theory, 2007
- Ring Peter S., Van de Ven Andrew H., *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, Academy of Management Review, 1994
- Roberts, John. *The modern firm. Organizational design for performance and growth*. Oxford University Press, 2004
- Williamson O., *The Economics of Organization*, American Journal of Sociology, Vol. 87, No 3, Nov 1981
- Williamson O., *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, 1996

Literatuuronderzoek in het kader van het voorliggende onderzoek t.b.v. PON

- Krieken, S van., *Control from an outsourcing – relationship perspective, What is known in the literature about the effect of formal/informal vendor control on the outsourcing performance/relationship?* , bachelorthesis Universiteit Tilburg, 2012

Bijlage 1 Analyse tabel

| Cases | A: Factoren | | | | | B: Relatie structuur | | | C: Governance | | | D:Results |
|----------|----------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|----------------------|--------------|
| | 1.motieven | | 2.type dienst | 3. klantrelatie | 4. complicaties | 1. primair | 2. secundair | 3. informeel | 1. kwalificatie | 2. stijl | | |
| | 1.1 efficiency | 1.2 kwaliteit | | | | | | | | 2.1 technisch | 2.2. organisatorisch | |
| I | + | + | - | - | + | + | + | + | + | + | + | ++ |
| II | + | - | + | - | + | - | + | + | - | +/- (fuzzie) | +/- (fuzzie) | - |
| III | + | - | + | - | + | + | + | +/- (fuzzie) | - | +/- (fuzzie) | +/- (fuzzie) | +/- (fuzzie) |
| IV | + | - | - | + | - | + | - | - | +/- (fuzzie) | + | + | + |
| applying | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2,5 | 1,5 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |

Bijlage 2 Begrippen

| | |
|---------------------------------|--|
| Outsourcingtraject | <p>Typisch is een outsourcingtraject geen monolithisch geheel maar bestaat het uit fasen te weten:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Een aansluitfase: de taken en processen worden door de latende partij overgedragen aan de leverancier. b. Service delivery: continue levering van diensten op basis van het contract (ongoing business). c. Innovatie: het veranderen en verbeteren van dienstverlening en/of het toevoegen van nieuwe diensten. Dit gebeurt parallel aan service delivery. |
| Governance | <p>Enkele definities in dit kader zijn (The Mechanisms of Governance, Williamson, 1996):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Governance : 'A theory (or study) of good order and workable arrangements'. b. 'A governance structure' is an institutional framework in which the integrity of a transaction or related set of transactions is decided. c. Governance is the means by which order is accomplished in a relation in which potential conflict threatens to undo opportunities and realize gains. |
| Professionele benadering | <p>Een professionele benadering zoals door onderzoekers opgevat en geïnterpreteerd van een sourcing project omvat:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Een duidelijk, helder en 'to the point' opgesteld contract. b. Disciplinaire betrokkenheid, afhankelijk van de inhoudelijke thematiek en proces-organisatie c. Open communicatiestructuur en adequate informatievoorziening (zo min mogelijk idiosyncratie). d. Cyclisch evalueren van voortgang en ontwikkeling in combinatie met performance. |
| Primaire en secundaire relaties | <p>Operationele definitie van de primaire relatie:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Contractuele relatie (zoals gedefinieerd in het contract). b. Relatie die direct voortkomt uit het beheer of projectmanagement van het traject (bijvoorbeeld overleg tussen de partijen, relaties voortkomend uit werkrelaties en afspraken, etc.). c. Management informatie: rapportagelijnen, stuur- en controle informatie, etc. |

| | |
|------------------------------|---|
| | <p>Deze operationele definities kunnen nader bijgewerkt en toegespitst worden, afhankelijk van de te kiezen cases.</p> <p>Belangrijk voor een nadere interpretatie van de primaire relatie zijn de lange termijn doelen van de betrokken partijen, in het kader van een outsourcingstraject.</p> <p>Voorbeelden van secundaire relaties zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Adviesrelaties (andere actoren dan die genoemd in het contract). b. Uitwisselingsrelaties m.b.t. informatie en kennis met andere actoren dan die genoemd in het contract. c. Partijen waar eerder relaties mee zijn onderhouden, 'oude' partners (history). |
| Opportunisme | <p>Opportunisme in het gedrag van actoren is in het kader van dit onderzoek in eerste instantie geen morele categorie. We volgen hier de betekenis van opportunisme, zoals o.a. door Williamson gehanteerd op basis van:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Bounded rationality: de notie dat niet alles gekend kan worden wat op enig moment voor een actor (in theorie) noodzakelijk zou zijn. Er zijn grenzen (beperkingen) aan de mogelijkheden van besluitvormers (actoren) om informatie te verzamelen over de actuele stand van zaken met betrekking tot het onder handen onderwerp en de vooruitzichten naar de toekomst daaromtrent. b) Proliferatie van belangen: een belangen conflict tussen actoren met betrekking tot het 'eigen belang' van enerzijds de private actor en anderzijds het groepsbelang van de georganiseerde eenheid (corporate actor) |
| Eenvoudige / complexe dienst | <p>Eenvoudige dienst: een afgebakend eenvoudig deelproces met geen of slechts enkele interferenties naar andere processen</p> <p>Complexe dienst: meerdere, onderling gekoppelde processen waardoor veel interferenties met andere processen (deels ook onvoorspelbaar) optreden.</p> |
| Contingencies | <p>Een door plaats, tijd en omstandigheden bepaalde vorm van organiseren, zodat er op voorhand geen 'all time best one way of organizing' bestaat.</p> <p>Deze basis assumptie is ook toe te passen op projectorganisaties en andere vormen van tijdelijke organisatie (team of werkgroep, etc.).</p> <p>Contingente omstandigheden verschillen bijvoorbeeld:</p> |

| | |
|-------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> a) Gedurende de verschillende fasen van een outsourcingtraject (aansluiten, service delivery, innovatie) b) Bij verschillende taaktypen c) Afhankelijk van de ingezette technologie d) Naar type informatiecomplexiteit e) Naar type belangenconfiguratie |
| Customer Intimacy | <p>Het begrip Customer intimacy is verbonden met een marketing concept waarin een drietal waardestrategieën worden benoemd waarmee een leverancier zich van concurrenten kan onderscheiden (Treacy, Wiersema, 1993).</p> <p>Customer Intimacy is gericht op het verkrijgen van loyaliteit van afnemers. Dat wordt bereikt door de klant centraal te stellen en door nauwe aanpassing van het aanbod aan de wensen van de klant.</p> |
| Managementstijl | <p>Dit begrip is door de onderzoekers gehanteerd als verbonden met contingente omstandigheden, te weten of het project een technologische dan wel een organisatorische inslag heeft.</p> <p>De kwalificatie kan op het vlak van besturing worden gekoppeld aan dan wel een engineering benadering dan wel een participatief – organisatorische benadering.</p> |
| Professionals | <p>De term verwijst naar materiedeskundigen op het vlak van bedrijfsprocessen die worden uitbesteed, bijvoorbeeld HR-specialisten.</p> |