



Outsourcingspartijen onderschatten het institutionaliseringsproces schromelijk

HET GRIJZE GEBIED BIJ HET SLUITEN VAN OUTSOURCINGSDEALS

Voor effectieve besturing van een outsourcingdeal moeten partijen op elkaar ingespeeld raken. *Tijd* is een belangrijke factor in dit proces van 'institutionalisering.' Ieder project is in dit opzicht weer anders. In dit artikel illustreren we de verschillen tussen projecten aan de hand van een tweetal casussen.

Behalve de betekenis van institutionalisering laat dit artikel zien hoe klanten, leveranciers en adviseurs hun voordeel kunnen doen met kennis van institutionaliseringsprocessen. Het valt ons op dat leveranciers vaak de ambitie hebben om langetermijnrelaties aan te gaan met klanten. Motief daarvoor is ongetwijfeld omzetgarantie, wat zeker in economisch moeilijke tijden belangrijk is. Bovendien worden door een langdurige relatie investeringen rendabeler.

LANG- OF KORTLOPEND

Vaak horen we echter dat klanten juist huiverig zijn voor een langere contractduur. Ook voor klanten heeft een langdurige relatie echter voordelen. Ook voor hen zullen investeringen rendabeler zijn.

Daarnaast gaat het afsluiten van nieuwe contracten gepaard met transactiekosten zoals het zoeken naar een nieuwe partner, onderhandelingen en contractering. Maar de klant wenst eerder maximaal gebruik te kunnen maken van de flexibiliteit van de markt. Ook ziet men in de afhankelijkheid van de leverancier een risico voor benadeling.¹ Eerder onderzoek heeft laten zien dat langdurige contracten waarbij vooral vertrouwd wordt op de hechte relatie kunnen leiden tot verminderde prestaties.² Uit een ander onderzoek dat wij uitvoerden voor PON bleek dat de na verloop van tijd onvermijdelijk optredende verandering van relatiepatronen binnen een contractsverhouding samengaat met verminderde innovatieve kracht van het project.³

KEUZEVRIJHEID

De gewenste contractduur van leveranciers en klanten suggereert het bestaan van keuzevrijheid. Deze perceptie van keuzevrijheid houdt een risico in, namelijk het risico op het kiezen van een 'verkeerde contractduur' en een 'verkeerde besturing' en uiteindelijk op een falende relatie. Koppeling van de contractduur aan vooral omzetdoelen en vermindering van afhankelijkheid herbergt een risico van een

misfit tussen type opdracht en besturing. Wordt het mechanisme van institutionalisering in de vergelijking meegenomen dan leidt dit tot een rijkere onderbouwing van het type besturing en contractduur.

Meer dan 15 procent van het IT-budget gaat op aan conflicten over het contract

CONFLICTEN

Dat de problemen bij het aangaan en bevestigen van relaties tussen partijen bij outsourcingprojecten reëel zijn, wordt geïllustreerd door onderzoek dat aantoonde dat ongeveer een kwart van de projecten faalt als gevolg van 'relationship failure' en dat in een kwart van de gevallen de bestaande leverancier een heraanbesteding verliest. Daarbij gaat meer dan 15 procent van het IT-budget van klanten op aan kosten die te maken hebben met conflicten over het contract.⁴

INSTITUTIONELE CONTEXT

Relatievorming betekent werken met expliciete en impliciete regels en normen. Expliciet is datgene wat men in de onderhandeling concreet aan de orde stelt en uiteindelijk ook meeneemt in het contract. Impliciet zijn de regels en normen die partijen geacht worden onuitgesproken te hanteren en te respecteren. Hieronder vallen alle gedragsdisposities van partijen en de onderliggende waarden en normen die (onzichtbaar!) als latente criteria worden gehanteerd. De vormgeving van een outsourcingproject vindt nooit plaats in een 'lege' relationele ruimte! We noemen dit de institutionele context waarin een project gearticuleerd en uitgewerkt wordt.

TYPEN TRANSACTIES

Bij ieder ict-project speelt de vraag of men een lang- of kortlopend project wenst. Dit hangt onder andere af van de aard van het project. Hoe cruciaal is de uit te besteden functie voor de vragende organisatie? Welke risico's wil men als klantorganisatie afdekken? Hoe verhouden zich looptijden met overblijvende keuzevrijheden van de klant? Hoeveel aanbieders zijn er voor de vraagstelling van de klant? Outsourcing en projectvorming zijn aldus te beschouwen als een relationeel proces waarbij keuzes van zowel de leverancier als de klant in onderling overleg nader worden uitgewerkt.

Een belangrijk kenmerk van een outsourcingdeal is de mate waarin leveringen zijn te beschouwen als commodities of juist als klantspecifiek. Heel grofmazig kan men zeggen dat transacties als IaaS, SaaS en PaaS relatief minder klantspecifiek zijn, en transacties als IM, AM, BPO en softwaredevelopment relatief meer klantspecifiek. Vooral bij klantspecifieke diensten zijn contracten altijd incompleet en voorzien ze nooit in alle situaties en gebeurtenissen die na het sluiten van de deal zullen optreden. Om deze gaten op te vullen, is na contracteren samenwerking nodig. Bovendien is het zo dat het specifieke karakter van de diensten na sluiting van een contract toeneemt omdat er afhankelijkheid ontstaat tussen de partijen. Er treedt een institutionaliseringsproces op waardoor relaties in toenemende mate in een *gezamenlijk* gedefinieerde context komen te staan. Elke relatie krijgt van begin af aan

'geschiedenis' waaraan de participanten, expliciet of impliciet, gaan refereren.

Deze geschiedenis is ook cruciaal voor de vorming en instandhouding van vertrouwen. Uit onderzoek naar relatievorming blijkt dat het gezamenlijk oplossen van problemen, het nemen van risico's en het bereiken van resultaten bijdraagt aan vertrouwen als basisvoorwaarde voor een langdurige relatie.

Zowel bij commodities als bij maatwerkdiensten geldt dat institutionalisering van de projectorganisatie het gedrag van de participanten mede bepaalt en vormt!

ORGANISATIES EN INSTITUTIONALISERING

De institutionele organisatietheorie komt voort uit het zogenaamde sociale gedragsmodel van organiseren waarin het gedrag van individuele leden in samenhang wordt gezien met dat van andere leden.⁵ Individuen gedragen zich niet in een sociaal vacuüm, maar zijn direct of indirect verbonden met anderen en het gedrag van een individuele medewerker is niet los te zien van het gedrag van andere leden van dezelfde organisatie of van andere relevante organisaties.

Een outsourcingproject vindt nooit plaats in een 'lege' relationele ruimte

De kern van de institutionele organisatietheorie wordt gevormd door het begrip institutie, dat verwijst naar structuren en activiteiten die zorgen voor stabiliteit en betekenis van sociaal gedrag.⁶ En dit laatste is noodzakelijk om tot *georganiseerd* gedrag te komen. Instituties worden overgedragen door verschillende dragers, zoals culturen, structuren en routines, en opereren op verschillende hiërarchische niveaus van jurisdictie.

Drie typen elementen staan aan de basis van deze organisatietheorie namelijk regulatieve, normatieve en cognitieve elementen. Deze vormen een oplopende reeks van abstractie die loopt van regels en sancties naar adoptie van gedeelde normen tot cultureel correcte gedragingen en overwegingen die passen bij bepaalde situaties. Cultuur vatten we hierbij op als de totale set van manieren waarop mensen en organisaties hun proble-

men oplossen met het doel om te overleven (daaronder vallen overleg- en communicatievormen, manieren van conflictoplossing en belonen en straffen, en rituelen).

MENTAL ECONOMY

In het kader van cognitieve structurering ten behoeve van stabiliteit in organisaties wordt wel gesproken van een 'mental economy' van efficiënt en effectief gedrag. Deze is dan gebaseerd op (mental) 'scripts' van deels stilzwijgend opgeslagen kennis. Zo kan men in een restaurant 'scripts' veronderstellen voor ontvangst, bediening en betalen. Men kan vorken op de tafel verwachten, tenzij het een Chinees restaurant betreft. Er zal wellicht geen script zijn voor de situatie dat er een hond binnenrent, tenzij die is aangelijnd en bij de baas onder de tafel gaat liggen.⁷

De drie 'dragende' elementen samen leiden tot adequaat organisatorisch gedrag conform de verwachtingen van anderen in dezelfde situatie en zijn ook dragend bij de functionele betekenis, opzet en looptijd van een projectorganisatie voor een sourcings-traject. Dit geldt ook voor projectconfiguraties waarbij de klant zich met verschillende leveranciers omringt om ongewenste afhankelijkheid te voorkomen. Institutionaliseringsprocessen tussen verschillende leveranciers voor verschillende onderdelen van een project verhogen daarmee de complexiteit van stuurprocessen rondom '1 (klant) op n (leveranciers)projecten', exponentieel!

Cruciaal is dat institutionalisering zich altijd voordoet, ongeacht de keuzen of wilsuitingen van individuele participanten. En naarmate het aangaan van een contract, het inrichten van een service, het oplossen van problemen en het bereiken van resultaten een meer specifiek karakter hebben voor een specifieke klant, zal het proces van institutionalisering intensiever en dwingender verlopen. Cruciaal is ook dat institutionalisering een noodzakelijke voorwaarde is om tot een basisverhouding te komen die nodig is voor een gemeenschappelijke doelformulering en voor een werkverhouding waarbinnen problemen daadwerkelijk kunnen worden opgelost.

TWEE CASUSSEN

We laten aan de hand van twee casussen zien hoe de transactionele en relationele kenmerken van het project ineengrijpen, zie kader. De casussen komen uit onder-

zoek dat wij verrichtten voor PON en zijn voor het doel van deze bijdrage in gestileerde vorm en bij wijze van illustratie weergegeven.⁸

De casussen illustreren (weliswaar in rudimentaire vorm) de intensiteit van institutionalisering als een deels autonoom proces. In casus 1 is er sprake van een combinatie van enerzijds diensten met een hoger commoditeitsgehalte dan bij casus 2, van verdergaande 'commodotization' gedurende het project en van vervlakking van de relatie. Het contract wordt niet vernieuwd. Bij casus 2 zien we een vervolgccontract waarbij de verwevenheid van klant en leverancier op het gebied van kennis en cultural fit en gekoppeld aan het specifieke primaire bedrijfsproces van de klant sterker wordt tijdens een crisis. Er ontstaat een dwingende noodzaak tot samenwerking. Institutionalisering normeert het gedrag van participanten zodanig dat er een gemeenschappelijk oriëntatiekader ontstaat om problemen op te lossen, mede op basis van vertrouwen.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK VAN SOURCINGSPROJECTEN

De randvoorwaarden om een project te laten slagen zijn fundamenteel verschillend. Daarbij biedt een langlopend project andere sturingsmogelijkheden dan een kortlopend project. Dit moeten de plannen- en kwartiermakers van sourcingsprojecten zich bij aanvang goed realiseren.

Projecten voor relatief eenvoudige, gestandaardiseerde diensten die uitvoerbaar zijn door expliciete regels en afspraken behoeven de minst verregaande vorm van institutionalisering. Het reguleren van gedrag om gewenste projectresultaten te realiseren met behulp van concreet geformuleerde regels en procedures is relatief eenvoudig, bijvoorbeeld volgens een plan van aanpak. Ook het overdragen van deze regels en procedures aan nieuwe projectdeelnemers bijvoorbeeld is relatief eenvoudig. Tegelijk moeten we ons realiseren dat projecten met een korte looptijd en met een relatief eenvoudige lijst van regels functioneren tegen de achtergrond van een sterk geïnstitutionaliseerde context, waarbij veel impliciete normen en criteria een belangrijke regulerende rol spelen! Daarmee geldt dat kortlopende projecten vooral kans van slagen hebben in een stabiele institutionele omgeving.



Casus 1

Het eerste praktijkvoorbeeld betreft de outsourcing van een bedrijfsondersteunend proces. Het contract kent een looptijd van acht jaar en betreft specifieke diensten waarvoor veel concurrenten in de markt zijn. Er is sprake van één leverende partij en van één afnemende organisatie. Voor de klant is kostenverlaging de belangrijkste drijfveer. Het contract bouwt voort op een bestaande succesvolle relatiestructuur (op basis van een ander contract). In de nieuwe setting wordt de bestaande routinematige relatie getransformeerd naar een ontwikkelrelatie. Overname van personeel van de klant door de leverancier is onderdeel van de overeenkomst en leidt tot veel informele relaties tussen de nieuwe leveranciersorganisatie en de oude klantorganisatie. Beoogd 'partnerschap' op managementniveau krijgt in de praktijk geen gestalte. Gedurende de contractperiode verminderen geleidelijk aan de hoeveelheid en complexiteit van werkzaamheden. De aanvankelijke fricties als gevolg van onduidelijke specificaties van diensten en vergoedingen, en onduidelijkheid over beslisregels voor meerwerk en discussies over het mandaat in het contract verminderen door verheldering van afspraken. Het mandaat had met name betrekking op de vertegenwoordigers van de leverancier. De standaard gecontracteerde dienstverlening verloopt van meet af aan succesvol. Innovatieprojecten komen niet goed van de grond. Contractverlenging (de relatie) wordt door de leverancier wel gewenst, maar door de klant niet gehonoreerd vanwege de relatief hoge prijs.

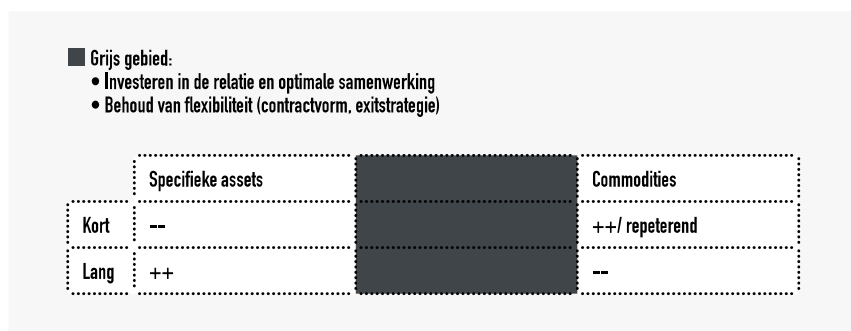
Casus 2

Het tweede praktijkvoorbeeld betreft een gecombineerd vervolgccontract voor systeembouw, IM en AM voor het primaire bedrijfsproces. De bouwphase duurt enkele jaren, het outsourcecontract dertien jaar. Het contract betreft zeer complexe (maatwerk)diensten. Er is sprake van één leverende partij en één afnemende partij die optreedt als vertegenwoordiger van een groot aantal organisaties. Voor de klant zijn kwaliteit en tijdigheid van de primaire dienstverlening (levering van haar belangrijkste producten en diensten) de dominante drijfveren. Leverancier en klant hebben een relatie die zeer ver terug gaat in het verleden. Aan leverancierskant zijn mensen van het eerste uur/contract nog betrokken, aan klantzijde niet. De leverancier heeft daardoor een zeer sterke zo niet dominante informatiepositie en ook een goede relatie met de achterban van de klant. Er is een goede open relatie zonder opportunistisch gedrag van beide zijden. De leverancier kan zich met recht beschouwen als trusted partner van de klant. De aanvankelijk zwak ingevulde formele governance waarbij het initiatief en zwaartepunt voor de besturing lag bij de klant leidt tot risico's voor een adequate levering, waardoor de leverancier het initiatief neemt voor versterking van formele governance en vervolgens ook daadwerkelijk een leidende rol krijgt bij de besturing van het aanvankelijk niet maar uiteindelijk wel succesvolle project.

Voor complexere diensten is een langere contractduur en een minder rigide besturingskader opportuun. Is het bij kortlopende projecten voor de participanten onmogelijk om in een kort tijdsbestek alle achterliggende symbolische waarden, normen en verwachtingen te achterhalen en te internaliseren, bij langlopende projecten is deze ruimte er wel, en is deze

kunnen ze vormen van besturing aanreiken die passen bij het project waaronder het type transactie, de mate van institutionalisering en de looptijd. Ze kunnen hun klanten erop wijzen dat een benadering die vooral is gebaseerd op administratieve controls uiteindelijk kostbaar zal zijn en wel in meerdere mate als de klantspecificiteit groter is en als multivendorsourcing

Ook de meest eenvoudige dienstverlening vergt meer dan een set van heldere en op zich goede regels. Projectleiders en -participanten moeten immers voortdurend leren en openstaan om regels en afspraken te formuleren die aansluiten bij de normatieve en cognitieve symboliek, die hoort bij de wederzijdse verwachtingen die deelnemers aan een project van elkaar hebben.



Figuur 1. Het grijze gebied.

ook nodig! Vanwege de langere looptijd heeft men de tijd om elkaar, elkaars verwachtingen en de wijze van omgaan met de problematiek van het project te leren kennen en uit te laten kristalliseren. Vergen korte projecten doorgaans vooral expliciete regels en afspraken, langlopende projecten steunen veel meer op geïnternaliseerde regels en normen die men binnen de onderlinge verhoudingen in de loop der tijd heeft opgebouwd. Hierbij zijn dan ook vaak meer stuurmogelijkheden en dus flexibiliteitsmogelijkheden.

GRIJS GEBIED

Er is bij het sluiten van de deal hoe dan ook sprake van een grijs gebied (zie figuur 1) waarbij minder dan aan de polen duidelijk is of een korter of langer contract opportuun is. In dat geval worden investeren in de relatie en behoud van flexibiliteit (contractvormen, exitaanpak) extra belangrijk voor beide partijen om wederzijdse baten te behouden en om kosten en mogelijke reputatieschade van een falende relatie te beperken.

Adviseurs kunnen hun klanten bij het aangaan van een contract ondersteunen bij het vaststellen van de levensvatbaarheid van een relatie en het bereiken van een (culturele) fit om zo de 'kosten' van institutionalisering te beperken. Ook

aan de orde is. Afwisselende hypes rond procedurele methodieken (recentelijk weer SIAM) moeten worden gezien in het perspectief dat een project uiteindelijk in een relationele context plaatsvindt.

Ook als men als klant bewust kiest voor een kortlopend traject of de mogelijkheid van leverancierswissel wil behouden, ontkomt men niet aan gegroeide verhoudingen en gedragsregels die institutioneel groeien tussen partijen. Wil men daadwerkelijk kunnen wisselen van leverancier, dan zal men toekomstige ontvlechting van meet af aan moeten integreren in gedeelde regels, cognities en normen om een mogelijke vechtscheiding en daarmee hoge kosten te voorkomen. Voor leveranciers die uit zijn op een langlopende relatie met klanten geldt enigszins paradoxaal dat ze zich bij commodities beter kunnen richten op wat er speelt in de markt (uitvoeren van markt- en concurrentieanalyse!) dan op de relationeel-emotionele beïnvloeding van hun directe afnemers. Die laatste zullen bij contractvernieuwing immers de marktconformiteit leidend laten zijn bij een leverancierskeuze en eventuele voortzetting van de relatie.

Een van de belangrijkste lessen voor de praktijk van sourcingsprojecten is dat gezamenlijk 'leergedrag' onontbeerlijk is voor elke vorm van georganiseerd gedrag!

Marcel van Kooten is werkzaam als management consultant bij Verdonck Klooster en Associates en is als promovendus verbonden aan het Departement Organisatiewetenschappen van de Universiteit Tilburg.

Joan Baaijens is als Senior research fellow verbonden aan het Departement Organisatiewetenschappen van de Universiteit Tilburg.

NOTEN

1. Zie rapport Verdonck, Klooster & Associates, Berenschot en RAND: Mogelijkheden om de afhankelijkheid van ICT-leveranciers te verminderen. Via: www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/02/15/mogelijkheden-om-de-afhankelijkheid-van-ict-leveranciers-te-verminderen.
2. Poppo, L., K. Zheng Zou en T. Zenger, 'Examining the Conditional Limits of Relational Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-Standing Ties', *Journal of Management Studies*, 45:7 November 2008.
3. Baaijens, J. en M. van Kooten, 'New Governance en Netwerkarchitectuur, De verbinding tussen hiërarchie en gestructureerde improvisatie', *Outsourcing Magazine* 3/2014, 34-38.
4. Goles T. en W.W. Chin, 'Information Systems Outsourcing Relationship Factors: Detailed Conceptualization and Initial Evidence', *The DATA base for Advances in Information Systems* Fall 2005, 47-67.
5. Pfeffer, J., *New Directions for Organization Theory, problems and prospects*, Oxford University Press, 1997.
6. Scott, W.R., *Institutions and Organizations*, Sage Publications, 1995.
7. Nooteboom, B., 'Elements of a Cognitive Theory of the Firm', *CentER discussion paper*, vol. 2005-46.
8. Baaijens, J.M.J. en M.H.A. van Kooten, 'New Governance van IT Sourcing Projecten – Een relationeel stuurmodel voor complexe sourcing- en IT projecten', Tilburg, december 2014.