

Dynamisch raamwerk voor ICT-sourcing

AIM²-model stelt interactie uitbesteder-inbesteder centraal Outsourcing van ICT heeft de volwassenheid bereikt en vraagt om weloverwogen besluitvorming. Een raamwerk dat helpt zichtbaar te maken hoe uitbesteding kan worden ingericht.

Albert Sprokholt en Rik Maes

De praktijk van outsourcing van ICT biedt een gevarieerd beeld. Waren de oorspronkelijke beweegredenen om tot outsourcing over te gaan vooral kostenoverwegingen en risicoafwenteling, gaandeweg werd duidelijk dat ook motieven van strategische aard (strategisch partnership) een rol speelden. Slechts stapsgewijs kwam men hierbij tot de vaststelling dat uitbesteder en leverancier van outsourcing niet altijd parallelle belangen hebben, wat zeker bij strategische partnering aanleiding tot conflicten kan geven. In een aantal gevallen is outsourcing, hoe ineffectief ook, een gevolg en symptoom gebleken van de onmacht van het uitbestedende management om vat te krijgen op de ICT-afdeling c.q. om de lage kwaliteit ervan intern te verhogen.

Literatuur op het gebied van outsourcing biedt slechts partieel zicht op oplossingen voor de gesignaleerde problemen. Veel onderzoek is gedaan naar de competenties die opdrachtgevers en leveranciers nodig hebben om outsourcing succesvol te kunnen uitvoeren, en naar de verschillen in karakteristieken van diverse vormen van outsourcing zoals offshoring, business process outsourcing, applicatieonderhoud et cetera. (Lacity, Khan & Willcocks, 2009). Onderzoek heeft zich vooral geconcentreerd op de uitbestedende organisatie en de besluitvorming rondom outsourcing. Er is in verhouding weinig onderzoek gedaan naar de leverancierskant en naar de relationele kant (Gonzalez, Gasco & Juan, 2006). Een algemeen model of theorie voor outsourcing

ontbreekt, hoewel Lacity, Willcocks & Khan (2011) hier een eerste aanzet voor geven.

In bredere zin is er weinig literatuur die verbanden onderzoekt tussen outsourcing van ICT en outsourcing van andere aspecten van de bedrijfsvoering, zoals de uitbesteding of inkoop van andere businessservices. Een voorbeeld van een artikel dat dit juist wel doet, is dat van Kern en Willcocks (2002) over de interactiebenadering van de Scandinavische Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP).

Geconcludeerd kan worden dat de outsourcing-praktijk in essentie worstelt met de aard en de dynamiek van de uitbesteder-inbestederrelatie en dat de outsourcingliteratuur door eenzijdige concentratie op de uitbesteder en op de initiële fasen van outsourcing geen kader biedt voor een evenwichtige benadering van de outsourcingproblematiek. Hiervoor willen wij een eerste aanzet geven.

Sourcing als relatie

Een eerste aanzet tot een kader dat een grondslag biedt voor een afgewogen discussie over outsourcing van ICT, is een gefundeerde definitie. Afgeleid van de definities van Kern (1997) en van Bergstra, Delen & Van Vlijmen (2011), definiëren we uitbesteding (outsourcing) van ICT als volgt: een organisatorisch arrangement waarbij een organisatie eigen resources selecteert en overdraagt aan een andere organisatie die ICT-diensten levert op basis van overeengeko-

Samenvatting

Outsourcing vraagt meer dan ooit om besluitvorming die rekening houdt met de complexiteit en dynamiek van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit artikel biedt een raamwerk voor wie te maken heeft met (out-)sourcingvraagstukken: een samenhangend inzicht in de factoren en keuzes die een rol spelen bij de beslissing tot outsourcing, de implementatie en de operationele uitvoering.

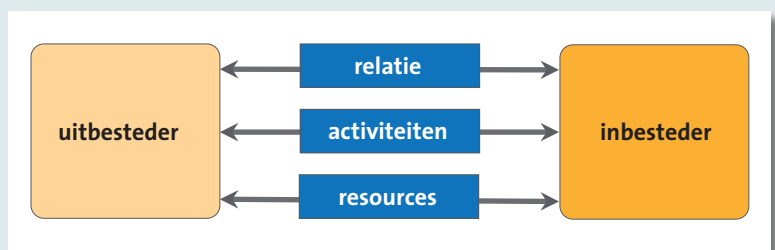
men specificaties waartegenover een geldelijke vergoeding staat gedurende een overeengekomen tijdsperiode. Uit de definitie volgt dat iedere uitbesteding uniek is: de combinatie van opdrachtgever (uitbesteder), leverancier (inbesteder) en dienst komt maar één keer voor en vindt plaats tussen in elk geval twee partijen. De definitie geeft verder aan dat er zaken moeten worden overeengekomen en vastgesteld. Hiervoor is interactie nodig tussen betrokkenen over de uitwisseling van resources, de af te nemen dienst en de geldelijke tegenprestatie. Deze interactie leidt tot een transactie of overeenkomst waarin resources (middelen, kennis, competenties, personeel, geld et cetera) worden overgedragen tegen overeengekomen condities. Hiermee ontstaat een unieke businessrelatie tussen twee partijen gebaseerd op uitwisseling en gebruik van resources.

Bij dit alles verschillen de intenties van uitbesteder en inbesteder. De uitbesteder kan bijvoorbeeld gedreven worden door kostenoverwegingen of door overwegingen om de eigen organisatie kleiner en minder complex te maken. De drijfveren van de inbesteder zullen veel meer tenderen in de richting van marktaandeel, marge, omzet en winst. De organisatie van de leverancier neemt door inbesteding in omvang toe en wordt complexer.

Dat betekent dat vooraf de risico's, afhankelijkheden en onzekerheden van het aangaan van de relatie goed moeten worden onderzocht. Dit geldt ook voor de leverancier: is het contract getekend, dan is ook hij gebonden aan een in principe langdurige businessrelatie. Elk kader dat recht doet aan deze tweezijdigheid zal dan ook in essentie een relationeel karakter moeten hebben.

A-R-A-model

Een model dat de verschillende aspecten van het



Figuur 1. Het Actor, Resource, Activity (A-R-A) model

»De outsourcingpraktijk worstelt met de uitbesteder-inbestederrelatie«

aangaan van businessrelaties beschrijft is het Actor, Resource, Activity (A-R-A) model (figuur 1) dat is ontwikkeld door de IMP Group (Ford et. al., 2008). Het beschrijft de relatie tussen bedrijven op basis van drie verschillende aspecten van interactie die tussen de organisaties plaatsvinden (het A-R-A-model zelf spreekt over 'layers'):

1. De binding tussen actoren is de interactie die de ontwikkeling van interpersoonlijke verbinding tussen individuen bevordert ('Relatie' in figuur 1). Dit resulteert in vertrouwen, beïnvloeding, respect en wederzijds commitment.
2. De activiteiten gaan over de coördinatie en integratie van activiteiten en processen, zoals levering, incidenten, besturing en administratie, planning en uitwisseling van informatie.
3. De resource laag gaat over de uitwisseling, inzet, volume, aanpassing en innovatie van resources van betrokken partijen.

»Het A-R-A-model stelt interactie tussen organisaties centraal en geeft even veel gewicht aan opdrachtgever/uitbesteder en leverancier/inbesteder«

Partijen hebben ieder kennis van hun resources en 'control' over hun resources. Partijen kunnen beslissen om resources uit te wisselen: de uitbesteder draagt resources over aan de leverancier en hij betreft diensten van de leverancier om te voorzien in een noodzakelijke capaciteit of capability tegen een overeengekomen vergoeding. Een uitbestedingsrelatie is tijdbepaald; zolang er activiteiten plaatsvinden tussen partijen zullen deze interactie hebben over hun onderlinge relatie, over de uitwisseling van informatie en diensten, over mogelijke veranderingen, over de afgesproken financiële tegenprestatie en over de processen die zich onderling afspelen om de dienstverlening zo goed en effectief mogelijk te laten verlopen.

De kwaliteit van de uitbestedingsrelatie wordt verder bepaald door de gemaakte afspraken tussen partijen en door persoonlijke relaties gebaseerd op vertrouwen, wederzijds commitment en onderlinge afhankelijkheid. Er vinden dus ook met regelmaat onderhandelingen plaats in een vooraf bepaalde context, bijvoorbeeld een contract.

Het A-R-A-model stelt de interactie tussen organisaties centraal en geeft even veel gewicht aan opdrachtgever/uitbesteder en leverancier/inbesteder. De onderlinge uitwisseling van resources staat centraal. Het model heeft een dyadisch karakter. De interactie tussen partijen, gedreven door hun eigen intenties, is uiteindelijk bepalend voor het ter beschikking stellen van resources, de inrichting van gezamenlijke besturingsprocessen, het beschikbaar stellen van de juiste competenties en de uiteindelijke waarde die partijen aan de relatie hechten. Deze waarde kan verschillend zijn en in de tijd veranderen. De relatie tussen organisaties is uniek. De omgeving waarin partij-

en opereren beïnvloedt direct de relatie: andere partijen die deel uitmaken van het netwerk van de leverancier of van het netwerk waarin de opdrachtgever opereert, kunnen toekomstige ontwikkelingen stimuleren of beperkingen opleggen. Het model is een holistisch systeem dat uitgaat van het idee dat samenwerking meer oplevert dan de individuele uitvoering van een activiteit in termen van economische waarde en strategische mogelijkheden. Het is een lerend en open systeem van interactie. Vooraf valt niet te voorspellen waar de interactie uiteindelijk toe leidt. Het model gaat ervan uit dat een relatie zich alleen gezond kan ontwikkelen als er sprake is van een win-win voor beide partijen. Het model stelt de intenties van partijen om tot uitwisseling van een verscheidenheid aan resources te komen centraal en niet sec de (uitbestedings)transactie en de besturing daarvan. Het dwingt om de karakteristieken van de partijen en van hun omgeving vast te stellen: Wat zijn de intenties van partijen om tot uitbesteding dan wel inbesteding over te gaan? Gaat het om kortetermijnsucces of zijn de bedoelingen meer gericht op de lange termijn en zijn ze strategisch? Is er een goede match met de uitgangspunten voor de uitbesteding van resources? Waar ontstaat een resourceafhankelijkheid? Wat zijn de specifieke competenties van de leverancier? Hoe worden veranderingen die in tijd zullen optreden doorgevoerd in de dienstverlening, de samenwerking en de onderlinge relatie?

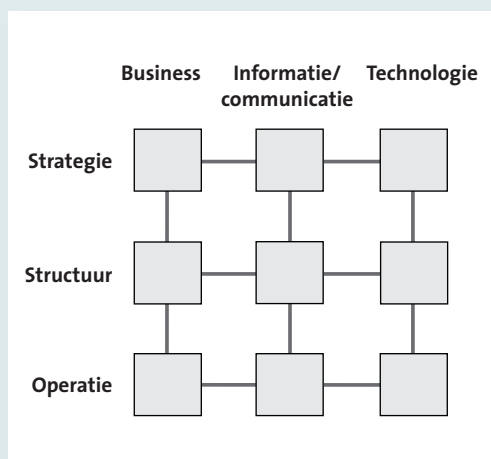
Raamwerk

Het A-R-A-model biedt een kader om de geconstateerde tekortkomingen van de ICT-outsourcingliteratuur op te heffen. Het is echter empirisch ontwikkeld vanuit industriële businessrelaties en niet voor de specifieke wereld

van de informatievoorziening van een organisatie, het informatiemanagement (het management van de resource 'informatie' (Maes, 2007)) en het management van de resource-ICT. Verder mist het model een duidelijke stratificatie: het gaat uit van de organisatie als overkoepelende actor en maakt geen onderscheid in verschillende deelactoren en hun rollen in de organisatie. Een model is gewenst dat expliciet aandacht besteedt aan de factoren informatie en ICT en aan een strategische onderverdeling, zonder afbreuk te doen aan het relationele karakter van het A-R-A-model. Een raamwerk dat aan beide wensen voldoet, is het Amsterdams Informatie Management raamwerk (AIM), het zogenaamde 9-vlak (Maes, 2007) (figuur 2).

Het AIM-raamwerk geeft aan dat er lezend van rechts naar links informatie wordt geproduceerd, geïnterpreteerd en gebruikt in het businessdomein. In de rechterkolom betreft het data, in de middelste informatie en in de linker kennis. De rechterkolom behoeft technologie-expertise, de middelste informatie-expertise en de linkerkolom de domeinexpertise van de business. Al deze expertises c.q. resources zijn noodzakelijk voor de bedrijfsvoering, maar de middelste en rechter kolom representeren de domeinen die het bedrijfsdomein ondersteunen in het vinden van oplossingen voor bedrijfsproblemen. Vooral de middelste kolom (de technologie-onafhankelijke beschouwing van informatie- en communicatieprocessen) wordt in veel organisaties verwaarloosd; ze benadrukt dat het genereren, verwerven, verwerken, opslaan, distribueren en vooral ook gebruiken van informatie een centrale plaats in het organisatorische denken dient in te nemen.

De verticale dimensie van het raamwerk vertaalt de strategie van een organisatie in aangepaste inrichting en operaties en geeft omgekeerd weer dat de 'capabilities' van adequate operaties en inrichting een wezenlijk onderdeel zijn van strategische slagkracht. De bovenste rij beklemt de strategische verwevenheid van het informatie- en ICT-domein met de bedrijfsstrategie. De middelste rij maakt duidelijk dat het vormgeven van de inrichting van de informatiehuishouding (het 'informatie-ecosysteem', de architectuur van de informatievoorziening en de technische inrichting van de informatiesystemen op basis van een technische architectuur) dient te worden afgestemd op en ondersteuning dient te bieden aan de organisatorische inrichting. Op dezelfde wijze benadrukt de onderste rij dat informatie-



Figuur 2. Het Amsterdams Informatie Management-raamwerk (AIM)

en ICT-processen en -systemen operationeel ten dienste staan van de bedrijfsactiviteiten.¹

Het A-R-A en het AIM-model hebben duidelijke overeenkomsten. Beide zijn open, dynamisch en holistisch. Het A-R-A-model heeft, toegepast op de sourcing van informatie en ICT, links een actor aan de kant van de opdrachtgever (de uitbesteder van informatie en ICT-resources) en rechts een actor aan de zijde van de leverancier (de inbesteder van dezelfde resources). De linkerkant van het AIM-model geeft de businesskant weer in de rol van opdrachtgever (vraagzijde) en de rechterzijde geeft de technologiekant weer in de rol van leverancier van informatiediensten (de aanbodzijde).

Het A-R-A-model verbindt voorts de opdrachtgever en leverancier, die door interactie hun eigen intenties willen realiseren. Deze interactie leidt tot uitwisseling van diensten en resources (informatie, competenties, et cetera) en tegelijkertijd zijn er activiteiten en processen actief om dat op een gestructureerde manier te laten plaatsvinden. In het AIM-model vinden interacties met vergelijkbare intenties plaats in de kolom 'informatie en communicatie' (afstemming van vraag en aanbod); het betreft de afstemming in termen van strategie, inrichting en levering en performance. Het A-R-A-model biedt het voordeel dat het niet beperkt is tot interne afstemming binnen één organisatie, waar het AIM-model impliciet wel van uitgaat. Het AIM-model daarentegen kent onmiskenbaar stratificatie, wat dan weer in het A-R-A-model ontbreekt. Een combinatie van beide ligt voor de hand.

Combinatie

Hiertoe vertrekken we van de vaststelling dat

(1) Voor een recente en vollediger interpretatie van het AIM-raamwerk: zie Maes & Sprokholt, 2012.

»De betekenis van de relatie moet voor beide partijen vanaf het begin duidelijk zijn«

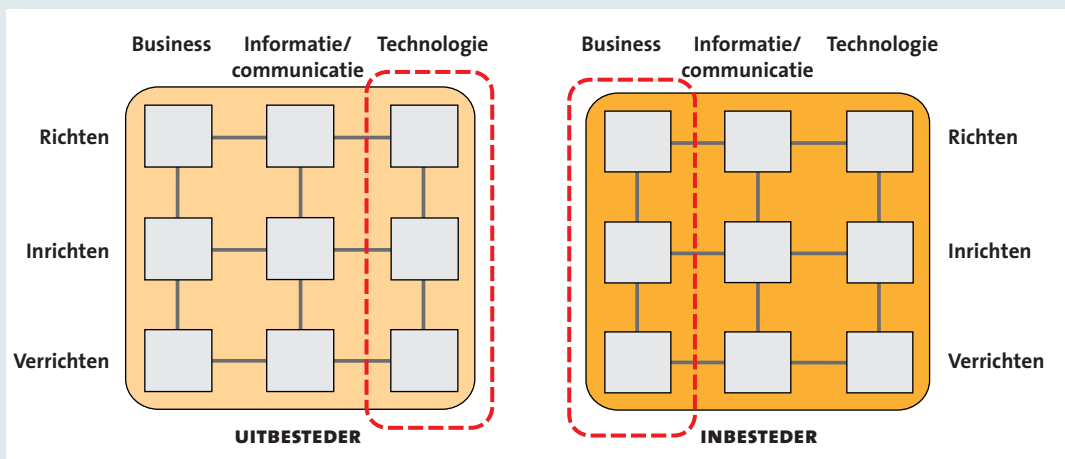
zowel opdrachtgever/uitbesteder als leverancier/inbesteder van het A-R-A-model zijn eigen invulling van het AIM-model kent. De actoren van het A-R-A-model kunnen dan ook vervangen worden door een representatie met het AIM-model (figuur 3). Het AIM-model maakt duidelijk dat een uitbesteder te maken heeft met de businesskant van de leverancier en dat de leverancier te maken heeft met de ICT-functie van de opdrachtgever. Verder maakt het duidelijk dat wanneer de leverancier inbesteedt, hij resources (kennis, processen, middelen, personeel, geld) die horen bij de ICT- (en eventueel informatie-) kolom ontvangt van de opdrachtgever. Dit leidt tot wijzigingen in zijn organisatie in elke laag van de stratificatie (met meer of minder impact). De inbesteder zal er verder naar streven om de dienstverlening aan de uitbesteder zo in te richten dat dit op korte termijn bijdraagt aan het behalen van zowel zijn strategische als financiële doelstellingen.

De interactie tussen uitbesteder en inbesteder zal plaatsvinden op elk van de drie niveaus van stratificatie:

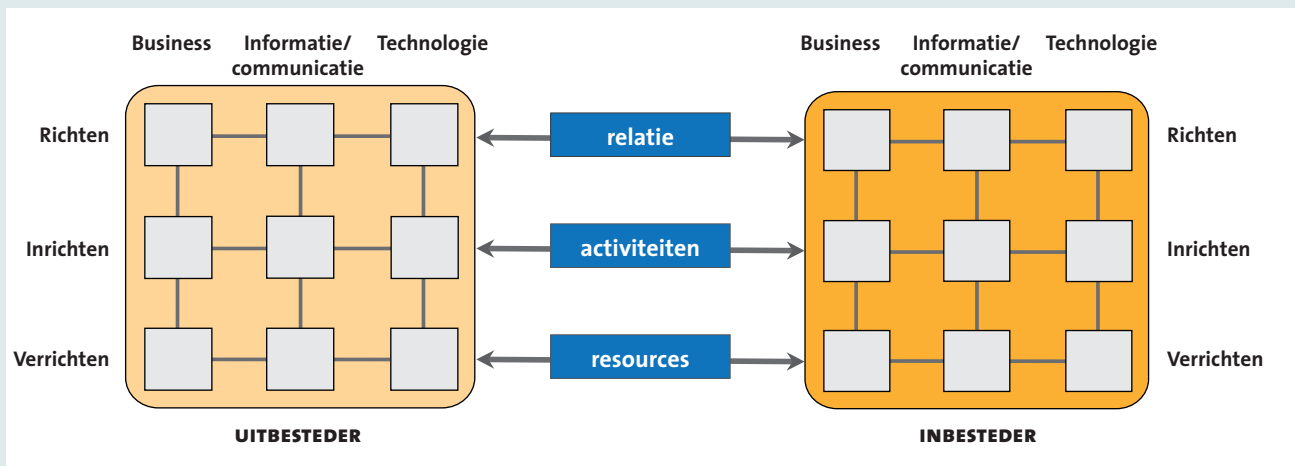
1. Richten (strategie): passen de resources van de uitbesteder in de portfolio van de inbesteder, is er fit tussen de organisaties, zijn de competenties wederzijds aanwezig, et cetera?
2. Inrichten (structuur) van de oplossing met mogelijke gevolgen voor zowel de organisatie van inbesteder als uitbesteder op het gebied van architectuur, infrastructuur en gekozen dienstverleningsconcept.
3. Verrichten (operatie) van de dienstverlening en de compensatie aan de leverancier, maar ook worden hier incidenten afgehandeld en worden effectiviteit en efficiëntie verbeterd. De negenvlakken van inbesteder en uitbesteder

zijn met elkaar verbonden door interacties op elk van de verschillende stratificatieniveaus (figuur 4). Op elk niveau vindt in principe binding plaats tussen actoren van beide partijen, vinden activiteiten plaats variërend van overleg over strategische ontwikkelingen, over de inrichting van de dienstverlening, aanpassing van infrastructuur, het contract en de verrichting van de diensten op het operationele niveau. Er vindt uitwisseling van resources plaats variërend van kennis, het ter beschikking stellen van competenties, diensten, voorzieningen, et cetera. Op welk niveau de interactie aangrijpt, zal afhankelijk zijn van de aard van de diensten, de kenmerken van de organisaties van inbesteder en uitbesteder en de aard van de samenwerking die wordt nagestreefd. Vanuit een informatiemanagementperspectief maakt het model duidelijk dat wanneer een organisatie uitbesteedt, de inbesteder een rol vervult in de informatievoorziening van de uitbesteder. Naarmate de dienstverlening strategischer is zal de nadruk voor de sturing meer op het strategisch niveau liggen, wanneer deze een meer operationeel karakter heeft zal dit vanuit het operationele niveau gebeuren. De betekenis van de relatie of samenwerking moet voor beide partijen vanaf het begin duidelijk zijn:

1. Wanneer de relatie tussen partijen gekenmerkt wordt door het ter beschikking stellen van standaard resources of capaciteit tegen een overeengekomen vergoeding, dan ligt het zwaartepunt van de relatie op de operationele laag (bijvoorbeeld diensten zoals cloud en software as a service zoals Salesforce.com). De uitbesteder koopt capaciteit of resources tegen een vooraf bepaalde kwaliteit die de leverancier levert tegen een overeengekomen vergoeding. Uitwisseling van resources en de trans-



Figuur 3. De actoren van het A-R-A-model vervangen door een representatie met het AIM-model



Figuur 4. De negenvlakken van inbesteder en uitbesteder verbonden door interacties op de stratificatieniveaus

actie zelf staan voorop. Persoonlijke contacten tussen actoren zullen betrekking hebben op verbetering van de dienstverlening of het verstrekken van bepaalde contextinformatie of domeinkennis om problemen en incidenten aan de zijde van de uitbesteder of leverancier op te kunnen lossen. Beide partijen zullen er in principe naar streven geïnstitutionaliseerde processen (bijvoorbeeld conform ITIL) toe te passen opdat de uitwisseling van informatie zo efficiënt mogelijk kan plaatsvinden. Een relatie met het zwaartepunt op de operationele laag heeft als kenmerk dat de resources of de capaciteit, die de basis vormen van de relatie, weinig tot niet klantspecifiek zijn, dat de onzekerheid beperkt is en dat de frequentie van het aantal transacties relatief beperkt is. De kosten van governance en beëindiging van het contract zijn relatief laag.

2. Als de relatie tussen partijen gekenmerkt

wordt door het bieden van een klantspecifieke oplossing, ligt het zwaartepunt op de activiteiten die door partijen samen worden uitgevoerd. Het gaat dan om het inpassen van de diensten van de uitbesteder in de architectuur en infrastructuur van de leverancier (klantspecifiek). Uitwisseling van informatie tussen partijen vindt plaats voor het besturen van de relatie en de onderliggende contractuele afspraken. Er ontstaat een afhankelijkheidsrelatie tussen beide partijen, die veronderstelt dat er vertrouwen en commitment is. De invloed van de leverancier zal toenemen wanneer de leverancier in staat is zijn dienstverlening aan te passen aan nieuwe inzichten, technologie of feedback uit het klantsysteem. Een vergelijkbare relatie ontstaat wanneer de implementatie van de oplossing van de leverancier leidt tot een transformatie in de organisatie van de klant.

»Naarmate dienstverlening klantspecifieker wordt, vraagt de bestuurbaarheid om een complexere besturingsstructuur«

3. Een relatie op strategisch niveau wordt gekenmerkt door intenties van partijen die parallel lopen of in elkaars verlengde liggen. Deze betekenis kan verschillend zijn: voor de uitbesteder kan het gaan om het vermijden van investeringen, time-to-market, reductie van complexiteit of om schaalbaarheid van een oplossing te verkrijgen door gebruik te maken van resources van de leverancier; voor de leverancier kan de betekenis zijn het ontwikkelen van nieuwe markten of nieuwe diensten. Een goed voorbeeld is de samenwerking tussen IBM en Bharti Airtel (Martínez-Jerez & Narayanan, 2007). IBM levert hier een complete dienstverlening voor het managen van de infrastructuur van Airtel, een mobiele telecomprovider in India. Betaling aan IBM vindt plaats via een verrekeningsmechanisme op basis van geleverde diensten door Airtel aan haar klanten. Van belang voor het slagen van deze vormen van uitbesteding is het vertrouwen, de reputatie en het commitment tussen de partijen. Op het strategische niveau is binding noodzakelijk tussen de executives die belast zijn met samenwerking tussen beide ondernemingen. Hun taak is primair om dat vertrouwen vorm te geven door voorwaarden te scheppen, resources ter beschikking te stellen en barrières te slechten. Maar ook om vast te stellen wat de afhankelijkheden en risico's zijn op strategisch niveau als bepaalde competenties worden uitbesteed en welke voorzieningen moeten worden getroffen om deze risico's het hoofd te bieden. De relatie is dyadisch: een partnerschap waarin beide partijen rekening houden met elkaars belangen teneinde tot succes te komen voor ieder. Dat succes kan voor elk een verschillende betekenis hebben.

AIM²

Het dubbele negenvlakmodel (AIM²) stelt de interactie tussen opdrachtgever en aanbieder centraal; het verbindt de drie aspecten van het A-R-A-model (binding tussen actoren, uitwisseling van resources en de daarmee samenhangende activiteiten) met de drie niveaus van stratificatie (strategie, structuur en operaties) van het AIM-model. Het AIM²-model beschouwt outsourcing vanuit het perspectief van de beoogde betekenis van de relatie voor beide partijen. Centraal staat de interactie tussen partijen die handelt over de onderlinge uitwisseling van resources (van informatie, ICT-middelen, diensten, competenties, modellen, skills en de vergoeding die hier tegenover staat). Wordt de betekenis van de uitbestedingsrelatie strategischer, dan verandert de relatieve zwaarte van elk van de drie aspecten van het A-R-A-model: het relatieve belang van de kwaliteit van de binding en de inrichting tussen partijen neemt toe omdat de afhankelijkheid toeneemt. AIM² is een gelaagd model dat het relatieve belang van de verschillende aspecten (A-R-A) op ieder van de lagen weergeeft. Daarmee vormt het een diagnostisch instrument voor de duiding van de aard en de aspecten die van belang zijn voor een succesvolle uitbestedingsrelatie van zowel uitbesteder als leverancier. Het dubbele negenvlak maakt duidelijk dat de klant de gevolgen zal dragen van de kwaliteit van de beslissingen die de leverancier neemt, te beginnen met zijn beslissing om al dan niet tot insourcing over te gaan. Ook de leverancier maakt zijn eigen inschattingen over de onzekerheden en de mate van specificiteit van over te nemen assets en te leveren diensten. Hij zal zijn beslissing voor insourcing nemen op een

financiële afweging en de attractiviteit van de overeenkomst. Als de inschattingen van de leverancier te optimistisch zijn, of zijn verwachtingen blijken niet uit te komen, dan zal niet alleen de leverancier dat merken, maar ook de uitbesteder. Ook de organisatie van de leverancier kent haar eigen dynamiek en onzekerheden. Hier zal de klant een inschatting over moeten maken. Het kennen van de intenties en de overwegingen van de leverancier om tot insourcing over te gaan zijn belangrijk bij het aangaan van meerjarige overeenkomsten.

Het AIM²-model ondersteunt in het zichtbaar maken van veranderingen in de domeinen van de twee partijen. Het is een redeneermodel dat helpt om zichtbaar te maken op welke wijze uitbesteding kan worden ingericht. Dat kan op elk moment in de tijd (dynamisch) wanneer zich veranderingen voordoen: Wat betekent het toevoegen van een klantspecifieke oplossing voor de levering en de besturing door de leverancier? Wat betekent het als een leverancier samenwerking aangaat met andere partijen of wordt overgenomen? Wat betekent het als een van de actoren in het samenwerkingsmodel vertrekt of een andere functie krijgt? Wat betekent het als de leverancier een grote opdracht verwerft bij een concurrent? Wat betekent uitbesteding voor competenties, flexibiliteit en onderlinge afhankelijkheid na drie jaar, na vijf jaar? Bij elk van deze vragen kan gekeken worden naar de betekenis en de gevolgen voor de inrichting en levering.

Consequenties

De belangrijkste consequentie van het AIM²-model is dat het de interactie tussen uitbesteder (opdrachtgever) en inbesteder (leverancier) centraal stelt. Het model is niet prescriptief en is geen afbeelding die in de werkelijkheid nagestreefd of ingevuld moet worden. Het model biedt ondersteuning aan het in kaart brengen van alle relevante factoren die op enig moment van belang kunnen zijn in de beoordeling van een uitbestedingsrelatie, of deze nu strategisch of operationeel van aard is, en de bestuurbaarheid daarvan.

Het model representeert gelijkwaardig beide kanten van de interactie in een uitbestedingsrelatie op drie niveaus van stratificatie. Het model onderscheidt zich van bestaande modellen en theorieën die zijn ontwikkeld vanuit het perspectief van de opdrachtgever en zijn besluitvorming. De leverancier wordt daarin veelal beschouwd als een black box, als degene die zich klantgericht

moet opstellen om te kunnen voldoen aan de wensen van zijn klant. In dit model is de leverancier geen black box, maar een partij die zijn eigen betekenis geeft aan de relatie, zijn eigen afwegingen maakt, interactie heeft met het klantsysteem en het klantsysteem beïnvloedt.

Het model is een open systeem met alle componenten voor de besturing van een uitbestedingsrelatie: de organisatie van de opdrachtgever en zijn omgeving, de organisatie van de leverancier en zijn omgeving, de dienst, de relatie en de besturing via governanceprocessen. Dit systeem is groter gedefinieerd dan de grenzen van de eigen organisatie. Elk van deze componenten van het model kent zijn eigen risicofactoren voor een geslaagde uitbesteding. Naarmate dienstverlening klantspecifieker wordt, zal de bestuurbaarheid vragen om een complexere besturingsstructuur en meer interactie tussen partijen. Hiermee nemen de risico's voor kosten, afhankelijkheid en kwaliteitsverlies toe als de governance tekortschiet. Grote dynamiek in de omgeving van de opdrachtgever of van de leverancier zal in veel gevallen leiden tot veel interactie, kosten voor aanpassingen in de dienstverlening en hogere governancekosten.

Bestaande problemen zijn na de uitbesteding niet voorbij: ze zijn in handen gegeven van de leverancier waarvan verwacht wordt dat hij deze zal oplossen met inzet van zijn competenties en middelen. Elke uitbesteder moet zich ervan bewust zijn dat straks de leverancier deel uitmaakt van zijn eigen ecosysteem en dat de problemen die de leverancier straks mogelijk ervaart indirect weer zijn eigen probleem zullen vormen. De uitbesteder heeft er belang bij dat de leverancier noodzakelijke veranderingen adequaat kan doorvoeren. Als dat niet kan worden aangepakt door de leverancier, dan is het maar de vraag of uitbesteding de kwaal niet erger maakt.

Het model is direct afgeleid van een model voor informatiemanagement. Het model maakt duidelijk dat uitbesteding een integraal onderdeel is van het resource management van de informatiefunctie: Wat doen we in huis? Wat doen we buitenshuis? En waarom? Het model biedt vervolgens het raamwerk waarlangs een mogelijke uitbesteding gestuurd kan worden en maakt op alle essentiële punten verbinding met informatiemanagement: strategie, resource management, competenties, architectuur, infrastructuur, governance, innovatie, projecten en operationele dienstverlening en met de corresponderende activiteiten aan de zijde van de leverancier.



»Het is beter te spreken van 'externe sourcing' dan alleen van uitbesteding«

Het AIM²-model maakt andere vormen van aanpak mogelijk om tot uitbesteding te komen, bijvoorbeeld via een incrementele aanpak waarbij geleidelijk aan resources worden ingekocht of overgedragen, of waarbij feitelijke uitbesteding plaatsvindt nadat de zaken zijn ingericht en voorbereid door beide partijen. Initiatie kan plaatsvinden op strategisch niveau vanuit de intentie om tot vernieuwing of kostenverlaging te komen. Het model biedt een algemeen raamwerk voor het managen van informatiediensten (resources) door externe relaties en geeft aan dat voor iedere leverancier in meer of mindere mate aansturing via coöperatie nodig is, afhankelijk van de aard van de dienstverlening. In dit verband is het beter te spreken van 'externe sourcing' dan alleen van uitbesteding. Het is eenvoudig voor te stellen dat een organisatie onderdeel gaat uitmaken van een netwerk van verschillende leveranciers van informatiediensten. Organisaties die extern sourcen zullen competenties moeten ontwikkelen voor de interactie met leveranciers op het gebied van strategie, uitwisseling van kennis, architectuur, governance, dienstverlening infrastructuur en de sociale en communicatieve vaardigheden die daarbij horen om tot een effectieve coöperatie te komen.

Daarnaast heeft het model consequenties voor de wetenschap. Het model biedt een theoretisch kader voor verder onderzoek. Het model geeft een duidelijke samenhang tussen informatiemanagement, governance, resource management en externe sourcing door het aangaan van businessrelaties in netwerken. Het model geeft een breder perspectief voor toekomstig onderzoek door de dyadische relatie van opdrachtgever en

leverancier centraal te stellen. Verder is het van belang om te zien waar bestaand onderzoek en wetenschappelijke bevindingen passen in het hier gepresenteerde model. Dit is onderdeel van promotieonderzoek dat door de eerste auteur van dit artikel wordt uitgevoerd.

Drs. Albert Sprokholt

is consultant informatiemanagement en sourcing.
E-mail: albert@sprokholt.nl

Prof. dr. ir. Rik Maes

is emeritus professor aan de Universiteit van Amsterdam en 'aanstichter' van de Academy for Information & Management.
E-mail: maestro@uva.nl

Referenties

- Axelsson, B. R., & Wijnstra, F. (2002). *Buying business services*. Chichester: John Wiley.
- Bergstra, J., Delen, G., & Vlijmen, B. v. (2011). Stratified outsourcing theory. Retrieved from arXiv 1110.1957v1.
- Cullen S., Seddon P. & Willcocks L. (2005). *Managing Outsourcing: The lifecycle imperative*. *MIS Quarterly Executive*, 4, 229-246.
- Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2008). *Analysing business interaction*. Paper presented at the IMP Conference 2008. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/6211.pdf>
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Juan, L. (2006). Information systems outsourcing: a literature analysis. *Management & Information*, 43, 821-834.
- Huizing, A., & De Vries, E. (2007). *Information management: Setting the scene*. Amsterdam; Boston: Elsevier.
- Kern, T. (1997). The gestalt of an information technology outsourcing relationship: An exploratory analysis. Paper presented at the Proceedings of the 18th international Conference on Information Systems, Atlanta, Georgia, United States.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2002). Exploring relationships in information technology outsourcing: The interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 3-19.
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130-146.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Khan, S. (2011). Beyond transaction cost economics: Towards an endogenous theory of information technology outsourcing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(2), 139-157.
- Maes, R. (2007). An integrative perspective on information management. In: A. Huizing & E. de Vries (eds), *Information Management: Setting the Scene*, Amsterdam; Boston: Elsevier, 11-26.
- Maes, R. & Sprokholt, A. (2012). Het Amsterdam's Informatie Management raamwerk in nieuw perspectief. In voorbereiding.
- Martínez-Jerez, F. A., & Narayanan, V. G. (2007). Strategic outsourcing at Bharti Airtel limited. *Harvard Business School Case*, 9-107-003.