

Invloed van IT uitbesteding op bedrijfsvoering & IT aansluiting

Samenvatting

IT uitbesteding doet er niet toe... vanuit het perspectief aansluiting tussen bedrijfsvoering en IT

Dit proefschrift is het eindresultaat van meer dan vier jaar onderzoek en meer dan vijftien jaar praktijkervaring op het gebied van aansluiting tussen bedrijfsvoering en IT² (business & IT alignment) enerzijds en de beïnvloeding van IT uitbesteding anderzijds. Dit proefschrift test de hypothese: *'IT uitbesteding heeft een negatieve invloed op de aansluiting tussen bedrijfsvoering en IT'*. Naast het testen van de hypothese geeft dit proefschrift ook antwoorden op bedrijfsvraagstukken gebruik makend van de volgende onderzoeksvragen:

1. *Verschildt de professionaliteit van de aansluiting afhankelijk van de mate van IT uitbesteding?*
2. *Op welke gebieden verschilt de aansluiting?*
3. *Beïnvloedt IT uitbesteding de mate van professionaliteit van de aansluiting?*
4. *Wat zijn de bepalende kenmerken voor de professionaliteit van de aansluiting?*

De hypothese is afgewezen. De belangrijkste conclusie is dat IT uitbesteding geen negatieve invloed heeft op de aansluiting tussen bedrijfsvoering en IT gebaseerd op de correlatie tussen de mate van IT uitbesteding en aansluiting tussen bedrijfsvoering en IT. IT uitbesteding kan een kleine positieve invloed hebben op de professionaliteit (volwassenheid) van de aansluiting tussen bedrijfsvoering en IT (hierna afgekort als aansluiting). Dit is verschillend in diverse situaties vanuit het perspectief van contingentie factoren (bijvoorbeeld branche en omvang van de organisatie).

2 Met IT (Informatie Technologie) en ICT (Informatie Communicatie Technologie) wordt in dit proefschrift hetzelfde bedoeld.

Algemeen kan worden gesteld dat de invloed klein is, hoewel statistisch relevant. Gebaseerd op de onderzoeksresultaten is IT uitbesteding niet een argument voor maar ook niet tegen professionalisering van de aansluiting.

Bijdragen

De rijke dataset van in totaal 273 organisaties (218 voor aansluiting en uitbesteding) en 907 respondenten is gebruikt om de hypothese te testen en de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Met het beantwoorden van deze vragen en het toetsen van de hypothese heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan wetenschap en organisaties. Deze zijn:

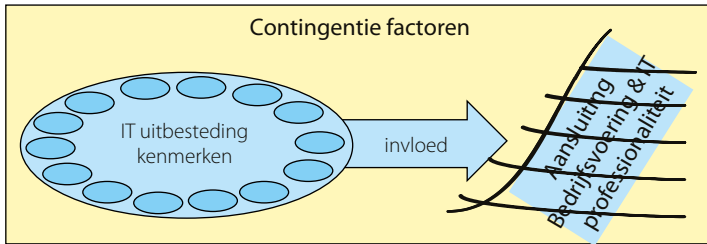
- Set van geëvalueerde onderdelen van aansluiting bedrijfsvoering en IT;
- Set van geëvalueerde kenmerken van IT uitbesteding;
- Mechanisme om de aansluiting van bedrijfsvoering en IT te meten wanneer IT is uitbesteed;
- Set van verschillen in aansluiting in situaties waarbij IT is uitbesteed, gebaseerd op de contingentie factoren;
- Bewijsvoering met betrekking tot de impact van IT uitbesteding op de aansluiting;
- Set van bepalende IT uitbesteding kenmerken met betrekking tot de professionaliteit van de aansluiting.
- Een rijke data set (273 organisaties met 907 respondenten) met data op de gebieden: aansluiting professionaliteit, IT uitbesteding en contingentie factoren.

Definities en onderzoek model

In dit proefschrift wordt de aansluiting tussen bedrijfsvoering en IT omschreven als: *‘...het realiseren en optimaliseren van het relationele mechanisme tussen bedrijfsvoering en IT in een voortdurend proces om de organisatorische doelstellingen te behalen.’*

IT uitbesteding is gedefinieerd als: *‘een proces waarbij een organisatie besluit om de IT bezittingen, mensen en/of activiteiten te verkopen aan of te contracteren met een externe leverancier. Deze leverancier levert en/of stuurt deze bezittingen, mensen en/of activiteiten aan tegen een vergoeding voor een overeengekomen periode.’*

Het onderzoek model is weergegeven in figuur 0.1. Mijn eerste aanname hierbij was dat de aansluiting en IT uitbesteding meetbaar zijn. Mijn tweede aanname was de mogelijkheid dat de kenmerken van IT uitbesteding invloed hebben op de professionaliteit van de aansluiting. Mijn derde aanname was dat er contingentie factoren (bijv. omvang organisatie en branche) zijn die mogelijkwijs verschillen tussen de professionaliteit van de aansluiting en/of IT uitbesteding kunnen verklaren.



Figuur 0.1. Onderzoek model

Literatuur studie en onderzoek

Voorafgaand aan het veldonderzoek is de top van de 'management van informatie systemen' (MIS) wetenschappelijke vakbladen onderzocht op de onderwerpen aansluiting en IT uitbesteding. De resultaten zijn gebruikt voor het ontwikkelen van een meetmethode om zo de hypothese te toetsen en antwoorden te verkrijgen op de verschillende hoofd en sub vragen in dit proefschrift.

Voor aansluiting is de meetmethode van Luftman [2002] toegepast, dit betreft de strategische aansluiting meetmethode. Deze methode bestaat uit zes leidende componenten om aansluiting bedrijfsvoering en IT professionaliteit te meten. Deze zijn: *communicatie, toegevoegde waarde, besturing & beheersing, samenwerking, architectuur en competenties*. Binnen de zes componenten zijn eenenveertig sub componenten te onderscheiden. Deze zijn besproken in het literatuuronderzoek en zijn toegepast in het onderzoek model.

Voor het meten van IT uitbesteding was geen adequate meetmethode voorhanden om de mate en de professionaliteit van IT uitbesteding te meten. Gebaseerd op het literatuuronderzoek zijn tien belangrijke kenmerken geïdentificeerd waarvan werd verwacht dat deze IT uitbesteding kenmerken de aansluiting beïnvloeden. De geïdentificeerde kenmerken zijn: 'type IT uitbesteding-relatie', 'bereik van IT uitbesteding-organisatorisch', 'bereik van IT uitbesteding-functioneel', 'één of meerdere leveranciers IT uitbesteding', 'besturing & beheersing van IT uitbesteding', 'IT uitbesteding ervaring', 'IT uitbesteding contract', 'IT uitbesteding-project management', '-dienstenniveau management' en '-transitie resultaat'.

De onderzochte contingentie factoren zijn: 'organisatorische factoren', 'bedrijfsvoering & IT propositie' en 'mens & cultuur factoren'. De aansluiting componenten, IT uitbesteding karakteristieken en contingentie factoren zijn onafhankelijk van elkaar gemeten.

Case, vragenlijst en korte vragenlijst onderzoek

Het 'case onderzoek' bestond uit 28 casus, bestaande uit 454 medewerkers uit de bedrijfsvoering en

IT. Het 'case onderzoek' is toegepast voor detail analyses. Het 'vragenlijstonderzoek' is uitgevoerd bij 183 organisaties bestaande uit 270 medewerkers uit bedrijfsvoering en IT. Het 'verkorte vragenlijst onderzoek' is uitgevoerd binnen 62 organisaties bestaande uit 183 medewerkers uit bedrijfsvoering en IT. Vooral binnen de branches: 'woningcorporaties' en 'onderwijs'. De data set die is gevormd biedt een goede doorsnede van de Nederlandse organisaties. Hierdoor zijn meerdere branches en de diverse soorten van omvang van organisaties betrokken.

Bij het case onderzoek zijn de aansluiting vragenlijst en het IT uitbesteding interview toegepast. In veertien casus is een workshop gehouden onder meer met betrekking tot de mens en cultuur factoren. In het vragenlijstonderzoek was de aansluiting vragenlijst gecombineerd toegepast met een verkorte IT uitbesteding vragenlijst. De vragenlijst voor het verkorte vragenlijst onderzoek bestond uit zes aansluiting bedrijfsvoering en IT vragen en één IT uitbesteding vraag.

Analyse

De analyse volgt uit het veldonderzoek en bestaat uit een rijke dataset gebaseerd op het 'case onderzoek', 'vragenlijst onderzoek' en het 'verkorte vragenlijst onderzoek'. Met deze rijke dataset zijn verschillende perspectieven geanalyseerd en meer dan dertig conclusies zijn hieruit voortgekomen. Sommige bevindingen binnen de onderzoeken zijn in contradictie wanneer bijvoorbeeld wordt gekeken naar het case onderzoek in vergelijking tot het vragenlijstonderzoek. De oorzaken liggen onder meer bij de contingentiefactoren 'branche', 'rol respondent' en 'omvang organisatie'.

Interessant is dat het case onderzoek een klein negatief maar niet significant verband toonde tussen de professionaliteit van de aansluiting en IT uitbesteding terwijl het vragenlijst onderzoek juist een klein maar significant verband aantoont. Gebaseerd op het gezamenlijke resultaat van het case-, het vragenlijst- en het verkorte vragenlijst- onderzoek is de beïnvloeding van de mate van IT uitbesteding (wat en hoeveel is uitbesteed met betrekking tot IT, zie ook deel IV) beperkt, maar positief voor de mate van professionaliteit van de aansluiting.

Gebaseerd op het literatuur onderzoek is een meetmodel ontwikkeld. Dit model is beschreven in deel V en VI. Gedurende de analyse zijn vier hoofdvragen beantwoord:

Ten eerste de vraag of IT uitbesteding wel of niet de professionaliteit van de aansluiting beïnvloedt. Deze werd positief beantwoord. IT uitbesteding beïnvloedt de professionaliteit van de aansluiting.

Als tweede zijn de gebieden waarin de aansluiting tussen bedrijfsvoering en IT verschilt geïdentificeerd. Gemiddeld worden alle componenten van de aansluiting positief beïnvloed door de mate van IT uitbesteding. Het component 'waarde meting' en 'architectuur en bereik' worden het meest positief beïnvloed. Het component 'besturing & beheersing' wordt het minst positief beïnvloed.

Als derde is de vraag of IT uitbesteding het professionaliteitsniveau van aansluiting beïnvloedt positief beantwoord. Verschillende IT uitbesteding kenmerken zijn geïdentificeerd welke de mate van professionaliteitsniveau van aansluiting beïnvloeden.

Ten vierde zijn de bepalende kenmerken voor de aansluiting in situaties waar IT uitbesteding van toepassing is geïdentificeerd. Deze zijn:

- Systeem ontwikkeling;
- Gebruikers- en acceptatie testen;
- IT uitbesteding contract;
- IT uitbesteding project management;
- IT uitbesteding transitie resultaat;
- Omvang van IT uitbesteding;
- Type relatie met IT leverancier;
- IT uitbesteding bereik – functioneel en in het bijzonder:
 - ‘Break/fix’ dienstverlening;
 - Werkplek automatisering;
 - ‘Help & service desk’.

Naast het beantwoorden van deze hoofdvragen is ook de sub vraag of er contingentie factoren zijn waarbij de aansluiting met IT uitbesteding verschillende uitkomsten laten zien positief beantwoord. De contingentie factoren die verschillen in de resultaten laten zien zijn: ‘branche’, ‘omvang van organisatie’, ‘bedrijfspropositie’, ‘IT propositie’ en ‘mens & cultuur’.

In de analyse is tevens een vergelijking gemaakt met de onderzoeksresultaten van Luftman [2012] en Poels [2006] met betrekking tot aansluiting bedrijfsvoering en IT. De verschillen zijn toegelicht.

Conclusies

De hypothese: *‘IT uitbesteding heeft negatieve gevolgen voor de aansluiting tussen bedrijfsvoering en IT’* is getoetst in dit proefschrift. Gebaseerd op het totaal resultaat (case, vragenlijst en verkorte vragenlijst) is de hypothese:

VERWORPEN,
IT uitbesteding heeft geen negatieve gevolgen voor
de aansluiting tussen bedrijfsvoering en IT.
Organisaties die IT uitbesteding toepassen hebben gemiddeld een hogere
mate van aansluiting. Dit verschil is relatief klein maar significant.

De verworpen hypothese is gebaseerd op het totaal resultaat als ook op de afzonderlijke resultaten van de case, de vragenlijst en de verkorte vragenlijst bestaande uit:

1. Resultaat case onderzoek:

Er is geen significant (negatieve) beïnvloeding tussen de professionaliteit van de aansluiting en de mate van IT uitbesteding. De hypothese dat IT uitbesteding een negatieve invloed heeft op aansluiting bedrijfsvoering en IT is verworpen.

Binnen het case onderzoek zijn enkele bevindingen gemaakt die wel een significante ondersteuning van de hypothese boden, deze zijn: systeemontwikkeling en gebruiker- & acceptatie testen.

2. Resultaat vragenlijstonderzoek:

Er is een significant positieve correlatie tussen de professionaliteit van de aansluiting en de mate van IT uitbesteding. De hypothese dat IT uitbesteding een negatieve invloed heeft op aansluiting bedrijfsvoering en IT is verworpen.

Binnen het vragenlijstonderzoek zijn geen bevindingen waargenomen die de hypothese ondersteunen.

3. Resultaat verkorte vragenlijstonderzoek:

Er is geen correlatie tussen de professionaliteit van de aansluiting en de mate van IT uitbesteding. De hypothese dat IT uitbesteding een negatieve invloed heeft op aansluiting bedrijfsvoering en IT is verworpen.

De verkorte vragenlijst gaf geen mogelijkheden tot verdere analyse van dit resultaat met betrekking tot de IT uitbesteding factoren.

Naast de mate van IT uitbesteding is de invloed van de geïdentificeerde karakteristieken (type IT uitbesteding-relatie, 'bereik van IT uitbesteding- organisatorisch', 'bereik van IT uitbesteding-functioneel', één of meerdere leveranciers IT uitbesteding, 'besturing & beheersing van IT uitbesteding', 'IT uitbesteding ervaring', 'IT uitbesteding contract', 'project management', 'diensten niveau management' en 'transitie resultaat') op IT uitbesteding gemeten. Dit resultaat is terug te vinden in deel VII.

Met het verwerpen van de hypothese zijn een aantal overwegingen gemaakt. Hoewel een relatief beperkte maar positieve en significante bijdrage van de mate van IT uitbesteding is gevonden in relatie tot de professionaliteit van de aansluiting geven de resultaten geen indicatie dat het vergroten van de mate van IT uitbesteding een garantie biedt voor het realiseren van een hogere mate van aansluiting. Maar er zijn sterke aanwijzingen dat onderwerpen als IT uitbesteding volwassenheid, type van IT uitbesteding relatie, elementen van IT uitbesteding – functioneel bereik en andere bijdragen aan een hoger niveau van professionaliteit van de aansluiting. Echter dit is ook afhankelijk van andere contingentie factoren zoals omvang van organisatie en branche. Een aantal contingentie factoren tonen verschillend en tegengestelde resultaten met betrekking tot de bijdrage van de mate van IT

uitbesteding gericht op de professionaliteit van de aansluiting. Een aantal aannames kunnen worden gemaakt met betrekking tot de oorzaken van de invloed van de mate van IT uitbesteding. Deze vormen eveneens aanbevelingen voor verder onderzoek. Mogelijke oorzaken van de tegengestelde resultaten zijn:

- Verdere differentiatie in IT uitbesteding zoals 'offshore', 'cloud', 'on-shore' uitbesteding. De diverse typen van IT uitbesteding kan mogelijkgevolgen hebben voor de beïnvloeding van de mate van IT uitbesteding op aansluiting professionaliteit.
- De aansluiting professionaliteit verschilt tussen branches. Interessant is dat de branche 'financiële diensten' een relatief hoge score heeft op aansluiting professionaliteit en een relatief lage mate van IT uitbesteding, terwijl 'woning corporaties' relatief laag scoren op de mate van aansluiting professionaliteit en relatief hoog op de mate van IT uitbesteding.
- Afhankelijk van de omvang van de organisatie (en wellicht de 'leeftijd') lijkt een groeicurve te ontstaan. In deze groeicurve lijken jonge en kleine organisaties IT uitbesteding te gebruiken om snel te stijgen naar een professionaliteitsniveau van 2,75 (op schaal van 1 tot 5). Al doorgroeiend naar 1.000 medewerkers lijkt een strategie te worden gehanteerd waarbij IT intern wordt besteed. De mate van aansluiting-professionaliteit lijkt de zelfde lijn te volgen, waarbij wordt gestart met een relatief hoge mate aansluiting-professionaliteit. Deze daalt echter mee met de mate van uitbesteding tot een omvang van 500 medewerkers. Vanaf een omvang van 1.000 medewerkers stijgt de mate van IT uitbesteding net als de mate van aansluiting-professionaliteit. Maar er is een keerpunt bij een omvang van 10.000 medewerkers. Door gebruik te maken van IT uitbesteding kan de mate van professionaliteit van de aansluiting vanuit de interne IT organisatie stijgen, wat overeen zou komen met de resultaten van dit proefschrift.

Stelling nemend: de mate van IT uitbesteding is dus niet DE interventie voor het realiseren van hogere niveaus van aansluiting bedrijfsvoering & IT professionaliteit. Verder onderzoek is voorgesteld om succesvolle combinaties (IT uitbesteding kenmerken) te vinden om de mate van IT uitbesteding te gebruiken voor het realiseren van hogere niveaus met betrekking tot aansluiting bedrijfsvoering & IT professionaliteit.

Tenslotte geven de resultaten een indicatie dat zowel interne als externe IT organisaties niet in staat zijn om substantieel van elkaar te verschillen vanuit het aansluiting bedrijfsvoering & IT perspectief. Hoewel het aantal organisaties waarbij IT volledig is uitbesteed gering was, is het verschil in de mate van aansluiting beperkt.

Alles overwegende en gebaseerd op het gehouden onderzoek en de analyse is de conclusie dat IT uitbesteding er niet toe doet (vanuit het perspectief aansluiting bedrijfsvoering & IT). Maar het kan er toe doen als verder onderzoek is uitgevoerd gebruik makend van de IT uitbesteding kenmerken en de contingentie factoren.