

MASTER THESIS

DE INVLOED VAN MENSELIJKE WAARDE EN DIGITALISERING IN DE GOVERNANCE VAN KLANT-LEVERANCIER RELATIES IN IT-UITBESTEDINGEN

Van contract naar commitment

BRIAN LAMMERTS VAN BUEREN

MASTER THESIS

De invloed van **Menselijke Waarde en Digitalisering** in de **governance** van **klant-leverancier** **relaties in IT-uitbestedingen**

Van contract naar commitment

Naam	Brian Lammerts van Bueren
Studentnummer	463327
Universiteit	Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit
Opleiding	Parttime Master Bedrijfskunde MSc Business Administration
Begeleider/coach	Dr. Merieke Stevens
2^e Begeleider/meelezer	Dr. Raymond van Wijk
Datum	26 juli 2018
Versie	Definitief

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur, die geheel verantwoordelijk is voor de inhoud. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in de referenties. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Deze thesis betreft het afsluitende onderdeel van mijn parttime masteropleiding bedrijfskunde. Een uitdaging die ik ruim twee jaar geleden met veel enthousiasme ben aangegaan en met veel plezier heb mogen ervaren. Waar de reis begonnen is vanuit een pragmatische werkwijze die ik mijzelf gedurende mijn loopbaan heb aangemeten, is mijn perspectief in hoog tempo verbreed door de academische benadering van deze opleiding. Voorafgaand stond ik voor mijn gevoel aan de voet van een steile berg, waarvan de top door een wolkendek nog niet goed zichtbaar was. Tijdens de klim naar boven zijn mijn persoonlijke vaardigheden en competenties flink op de proef gesteld. Deze metafoor werd bovendien werkelijkheid toen ik in juni 2017 met een aantal studiegenoten voldaan, na een wandeling van 3 uur, op de top van de Tafelberg in Kaapstad stond, uitkijkend over de stad en het prachtige berggebied er omheen.

De ultieme uitdaging binnen het opleidingsprogramma betreft het toepassen van de inzichten, kennis en vaardigheden die ik tijdens de opleiding heb ontwikkeld in dit afstudeeronderzoek. Dit onderzoek richt zich op een nadere specificatie van de menselijke waarde binnen IT-uitbestedingen en hoe digitalisering daarop van invloed is. Het is uitgevoerd vanuit het social capital perspectief, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen structurele, relationele en cognitieve dimensies. Dit perspectief heeft mij goede houvast gegeven in het structureren van de bestaande literatuur en verzamelde empirische data. Ook in dit voorwoord wil ik daar graag gebruik van maken, om mijn dankwoord te richten aan de personen in mijn omgeving, waardoor ik heb kunnen excelleren.

Vanuit de cognitieve dimensie, die ik in dit kader wil omschrijven als kennisdeling die de ontwikkeling van mijn academische denkniveau heeft bevorderd, wil ik mijn coach en begeleider Merieke Stevens hartelijk bedanken voor de concrete aanwijzingen die de verwachtingen duidelijk maakten, de welwillendheid die zich uitte in snelle reacties en afspraken, en het geven van waardering door de enthousiaste feedback die ik tussentijds heb mogen ontvangen. De opmerking “Ga meer op je nieuwsgierigheid zitten”, terwijl ik in de details verzand raakte, kwam op het juiste moment. Daarnaast wil ik mijn tweede begeleider en mee-lezer Raymond van Wijk bedanken voor de kritische blik, de fijne samenwerking en het geven van de juiste sturing in het aanbrengen van focus in mijn onderzoek. En niet te vergeten mijn studiegenoten, waarmee ik samen ben opgetrokken.

Ook wil ik Rijkswaterstaat bedanken, in het bijzonder mijn direct leidinggevende Corry Verlaan als structurele factor, die het mogelijk heeft gemaakt om deze opleiding te volgen. Dank voor het geven van de ruimte en tijd die ik vaak nodig heb gehad tijdens de piekmomenten, waarbij ik even uit de wind werd gehouden. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken voor de goede gesprekken, die zeer waardevolle informatie opgeleverde voor dit onderzoek en zeker ook in de persoonlijke relatie.

Als laatste maar zeker niet als minste wil ik mijn gezin en familie bedanken, die mijn relationele steun en toeverlaat zijn geweest. Dank aan mijn ouders en schoonouders voor de vele oppasmomenten en studiefaciliteiten. Mijn kinderen Anouk en Timon die op hun eigen wijze hebben gezorgd voor de nodige relativiteit. En natuurlijk wil ik in het bijzonder mijn vrouw Linda bedanken voor alle mogelijke support die je mij hebt gegeven. Dank voor het begrip, het vertrouwen en het geduld tijdens de vele momenten waarop ik fysiek en mentaal afgezonderd aan mijn studie heb kunnen besteden. Zonder jou was dit nooit gelukt.

Brian Lammerts van Bueren
Zoetermeer, juli 2018

Management samenvatting

Digitale transformatie is een actueel fenomeen dat tot nu toe vooral wordt benaderd vanuit technologisch perspectief, terwijl het nog ontbreekt aan een meer integrale benadering met betrekking tot de invloed op de interactie tussen samenwerkingspartners. Dit onderzoek is vanuit social capital perspectief (Nahapiet & Ghoshal, 1998) gericht op de nadere duiding van deze dynamiek en heeft als doel het inzichtelijk maken van het spanningsveld en de onderlinge samenhang tussen digitalisering en de menselijke toegevoegde waarde in de samenwerkingsrelaties tussen klant en IT-dienstverleners. Deze kwalitatieve studie is gebaseerd een vergelijkende multiple case study, waarin data is verzameld bij 22 respondenten via semi-gestructureerde interviews, verdeeld over vier IT-uitbestedingen van Rijkswaterstaat aan de klanzijde en verschillende IT-dienstverleners aan de leverancierszijde. De volgende onderzoeksvraag is gehanteerd:

Hoe beïnvloedt de menselijke waarde Commitment en Gedeelde Doelen tussen klant en leverancier binnen de governance van IT-uitbestedingen, en welke invloed heeft Digitalisering hierop?

Op basis van de onderzoeksresultaten wordt aangetoond dat binnen de structurele dimensie de complexiteit van de dienstverlening, de contractfase als tijdsaspect en overige factoren invloed hebben op het commitment tussen klant en leverancier. Het verschil tussen commodity diensten en maatwerk dienstverlening is hierin de grootste onderscheidende factor. Bij maatwerk dienstverlening is de dienstverlening complexer en zijn de strategische belangen groter. Hierdoor zijn de verwachtingen van de leverancier hoger, waarbij de klant vraagt om vanuit een *partnership* mee te denken over de lange termijnvisie en doelstellingen. De complexiteit voor de klant kan worden verlaagd, doordat de leverancier een vertaalslag maakt van de achterliggende IT-techniek naar functionele diensten, onder andere door het ontwikkelen van gestandaardiseerde bouwstenen. In figuur 1 worden de bevindingen met betrekking tot de structurele factoren samengevat die van invloed zijn op commitment en gedeelde doelen.

Structurele factoren		
	Commitment	Gedeelde doelen
Complexiteit dienstverlening	Commodity diensten zijn standaard en worden zakelijker bestuurd. Bij maatwerk is een hogere mate van commitment nodig en is de menselijke waarde belangrijker.	Belangen en impact zijn groter bij maatwerk dienstverlening, terwijl commodity diensten veelal transactioneel worden uitgevoerd.
Tijdsaspect (contractfase)	Commitment is gebaseerd op vertrouwen. Deze wordt opgebouwd in de beginfase, ontwikkeld zich in de beheerfase en neemt mogelijk af in de eindfase.	Verschillende fases hebben andere belangen (verandering vs stabiliteit), en vereisen andere focuspunten en profielen van deelnemers.
Overige factoren	De inschrijving en het bijbehorende verdienmodel zijn van invloed op de financiële speelruimte en heeft effect op de mate van commitment.	De inrichting van klant- en leveranciersorganisatie is van invloed op de mogelijkheden om gezamenlijke doelen te stimuleren.

Figuur 1: Structurele factoren die van invloed zijn op commitment en gedeelde doelen.

Relationeel kapitaal komt tot uiting in de vorm van vertrouwen, dat bestaat uit de onderliggende thema's persoonlijke relatie, professionaliteit, rolvastheid, welwillendheid en geloofwaardigheid. Door onderling overleg en het tonen van empathie voor de ander ontstaat een informele governance die is

gebaseerd op persoonlijke relaties tussen de deelnemers. Professionaliteit betreft het nakomen van afspraken en openheid in communicatie. Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden zijn van belang, waarbij deelnemers eigenaarschap tonen en welwillend zijn om daarnaar te acteren. De klant voert regie op functionaliteiten en vertrouwt daarin op de kennis en expertise van de leverancier die de activiteiten uitvoert. Ook de geloofwaardigheid van beide organisaties, welke is gebaseerd op reputatie en eerdere resultaten, beïnvloedt het commitment in de samenwerking. Het zodanig invullen van de relationele factoren zodat wordt voldaan aan elkaars verwachtingen, stimuleert de bereidheid om te investeren, kan de risico's van opportunistisch gedrag verminderen en draagt bij aan het ontwikkelen van gezamenlijke doelen. In figuur 2 worden de bevindingen met betrekking tot de factoren van relationeel kapitaal samengevat en de invloed op commitment en gedeelde doelen weergegeven.

Relationeel kapitaal: Vertrouwen

	Commitment	Gedeelde doelen
Persoonlijke relatie	Persoonlijke relatie opbouwen door informele overleggen, sparren en het tonen van empathie bevordert wederzijdse betrokkenheid.	Elkaar kennen en inzicht in elkaars zienswijze is noodzakelijk als basis om gedeelde doelen te kunnen creëren.
Professionaliteit	Vertrouwen opbouwen door open en transparante communicatie, problemen bespreekbaar maken, afspraken nakomen.	Professionaliteit van deelnemers, van elkaar op aan kunnen, is de basis voor een goede samenwerking.
Rolvastheid	Regievoeren op basis van heldere rollen en verantwoordelijkheden, weten waar je aan toe bent.	Gezamenlijke doelen ontwikkelen en realiseren op basis van een duidelijke rolverdeling.
Welwillendheid	Commitment betreft de bereidheid en welwillendheid om de relatie op te bouwen.	Bereidheid om te investeren in tijd en geld om gezamenlijke doelen te realiseren.
Geloofwaardigheid	Reputatie en formele communicatie hebben invloed op het vertrouwen in een organisatie.	Vertrouwen en geloofwaardigheid van een organisatie is voorwaardelijk om gezamenlijke doelen te creëren.

Figuur 2: Relationele factoren die van invloed zijn op commitment en gedeelde doelen.

Het cognitief kapitaal binnen de governance wordt gecategoriseerd als wederzijds begrip, waaronder de thema's gedeelde visie, gedeelde belangen, eenduidige perceptie en kennisdeling worden onderscheiden. Om een gedeelde visie te creëren is het essentieel dat de klant zijn doelstellingen en ambities helder heeft en uitdraagt, zodat de leverancier in staat is om gericht mee te denken en zijn expertise in te zetten. Het creëren van een helder beeld en het uitspreken van verwachtingen leiden tot het wegnemen van perceptieverschillen en het stimuleren van betrokkenheid en inzet van beide partijen. De onderzoeksresultaten tonen aan dat door het respecteren van elkaars belangen een win-win situatie kan worden gecreëerd, waarin een wederkerigheid ontstaat en zowel de klantwaarde als de omzet van de leverancier toenemen. Het creëren van een hoger gezamenlijk doel, dat aansluit op de klantbehoeften, overtuigt bovendien de individuele belangen van de deelnemers. Het delen van kennis en ervaringen, in de vorm van opleidingen, best practices en audits, dragen hieraan bij doordat een gezamenlijk leereffect wordt gecreëerd op zowel inhoudelijk als persoonlijk gebied. In figuur 3 worden de bevindingen met betrekking tot de cognitieve factoren samengevat die van invloed zijn op commitment en gedeelde doelen.

Cognitief kapitaal: Wederzijds begrip

	Commitment	Gedeelde doelen
Gedeelde visie	Een heldere klantvisie leidt tot meer gerichtheid, betrokkenheid en inzet om ergens naartoe te kunnen werken.	Een heldere visie ontwikkelen en uitdragen is essentieel voor de leverancier om gericht op de klantbehoefte in te kunnen spelen.
Gedeelde belangen	Duidelijkheid in elkaars belangen leidt tot begrip, respect en bereidheid tot het bijdragen daaraan.	Elkaars belangen respecteren is essentieel voor het creëren van een win-win situatie.
Eenduidige perceptie	Elkaar beter begrijpen door het wegnemen van perceptieverschillen leidt tot meer wederzijdse betrokkenheid.	Inzicht in elkaars belangen leidt tot meer begrip en stimuleert het ontwikkelen van gedeelde doelen.
Kennisdeling	Regievoeren door te vertrouwen op de expertise van de leverancier, met een bepaalde basiskennis van IT en markt bij de klant.	Kennisdeling leidt tot een gezamenlijk leereffect, waardoor doelen worden ontwikkeld die beter aansluiten op de klantbehoeften.

Figuur 3: Cognitieve factoren die van invloed zijn op commitment en gedeelde doelen.

Digitalisering brengt een extra dimensie aan, die IT toegankelijker maakt voor de gehele organisatie, doordat IT steeds meer als commodity dienst wordt aangeboden. Uit het onderzoek blijkt dat digitalisering vooral betrekking heeft op zaken die de samenwerking tussen klant en leverancier faciliteren; transactionele processen die randvoorwaarden scheppen en mogelijkheden creëren om de deelnemers in staat te stellen om een goede samenwerking tot stand te brengen. Digitalisering verandert echter ook steeds meer de mindset en is daarmee van invloed op de cognitieve processen die in de governance leiden tot de ontwikkeling van gedeelde doelen. Digitalisering zorgt voor een kwaliteitsverbetering in informatievoorzieningen, door informatie in hogere mate eenduidig, transparant, beschikbaar en toegankelijk te maken. Dit verhoogt de kwaliteit en snelheid van bedrijfsprocessen door standaardisatie, uniformering en professionalisering. In figuur 4 worden de bevindingen met betrekking tot de factoren van digitalisering samengevat die van invloed zijn op commitment en gedeelde doelen.

Digitalisering	Commitment	Gedeelde doelen
Informatievoorziening	Informatievoorziening wordt verbeterd doordat informatie eenduidig, transparant, beter beschikbaar en toegankelijker wordt.	Mindset verandert, doordat informatie makkelijk beschikbaar is. De standaardnorm wordt verhoogd, waardoor ook de verwachtingen steeds hoger worden.
Procesverbeteringen	Digitaliseren van processen leidt tot eenduidige en minder foutgevoelige processen.	Digitaliseren van processen verhoogt de kwaliteit ervan, waardoor de vertaalslag van IT-techniek naar diensten wordt gefaciliteerd.

Figuur 4: Factoren digitalisering die van invloed zijn op commitment en gedeelde doelen.

De bevindingen tonen echter ook aan dat voor een succesvolle samenwerking vooral de relationele en cognitieve governance elementen van belang zijn. Juist daar waar de belangen groot zijn, is de menselijke toegevoegde waarde hoog. Creatieve denkprocessen en sociale intelligentie zijn essentieel om verbanden te leggen en te kunnen anticiperen op continu veranderende omstandigheden. Deze processen binnen de samenwerking zijn niet te digitaliseren. Hiervoor is vertrouwen nodig, dat wordt opgebouwd uit persoonlijke competenties en onderlinge interactie, terwijl wederzijds begrip wordt ontwikkeld door de gezamenlijkheid in verwachtingen, belangen, visie en kennis met elkaar te exploreren en daarna te exploiteren. Op die manier wordt voldoende commitment gecreëerd om gezamenlijk eenduidige doelen te kunnen realiseren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management samenvatting	4
1. Introductie.....	9
2. Theoretisch kader.....	11
2.1. Business IT Alignment.....	11
2.2. IT-uitbesteding	11
2.3. De menselijke waarde binnen IT-uitbesteding.....	13
2.4. Relationele en cognitieve governance	13
2.4.1. Vertrouwen	14
2.4.2. Cognitief kapitaal: Gedeelde doelen en commitment	15
2.5. Digitalisering.....	15
2.6. Conclusie theoretisch kader	16
3. Methodologie	17
3.1. Context van het onderzoek	17
3.2. Onderzoeksontwerp en -strategie	17
3.3. Caseselectie.....	18
3.4. Datacollectie.....	21
3.5. Data-analyse	22
4. Onderzoeksresultaten	24
4.1. Structurele governance aspecten.....	24
4.1.1. Complexiteit van de dienstverlening.....	24
4.1.2. Tijdsaspect (contractfase)	25
4.2. Relationeel kapitaal: Vertrouwen	28
4.2.1. Persoonlijk vertrouwen	28
4.2.2. Professionaliteit van deelnemers (gewenst gedrag).....	28
4.2.3. Rolvastheid	30
4.2.4. Welwillendheid.....	31
4.2.5. Organisatievertrouwen door geloofwaardigheid.....	32
4.3. Cognitief kapitaal: Wederzijds begrip	35
4.3.1. Gedeelde visie	35
4.3.2. Gedeelde belangen.....	36
4.3.3. Gedeelde perceptie	37
4.3.4. Kennisdeling	38
4.4. Digitalisering.....	41

4.5.	Coderingsschema	44
5.	Data-analyse en discussie.....	46
5.1.	Conceptueel framework.....	46
5.2.	Menselijke waarde in governance IT-uitbestedingen	47
5.3.	Structurele aspecten dragen bij aan commitment.....	47
5.4.	Vertrouwen leidt tot commitment en gedeelde doelen.....	49
5.5.	Wederzijds begrip leidt tot commitment en gedeelde doelen	50
5.6.	Commitment en gedeelde doelen versterken elkaar.....	51
5.7.	Digitalisering stimuleert wederzijds begrip.....	52
5.8.	Digitalisering bevordert de vertaalslag van IT-techniek naar diensten.....	53
6.	Conclusie, beperkingen, toekomstig onderzoek en management implicaties	54
6.1.	Conclusie	54
6.2.	Beperkingen van het onderzoek	56
6.3.	Toekomstig onderzoek	57
6.4.	Management implicaties	58
	Referenties	59
	Niet-wetenschappelijke referenties.....	62
	Bijlage I – Selectiecriteria theoretische sampling (caseselectie).....	63
	Bijlage II – Gegevensbronnen data-analyse	65
	Bijlage III – Interview protocol m.b.t. respondenten	66

1. Introductie

Digitale transformatie is een actueel fenomeen dat tot nu toe vooral wordt benaderd vanuit technologisch perspectief, terwijl het nog ontbreekt aan een meer integrale benadering met betrekking tot de invloed op de interactie tussen samenwerkingspartners (Adner, Puranam, & Zhu, 2018). Deze thesis gaat in op de oproep (Adner et al., 2018; Lanzolla et al., 2018) om deze dynamiek nader te duiden en is gericht op het inzichtelijk maken van het spanningsveld en de onderlinge samenhang tussen digitalisering en de menselijke toegevoegde waarde in de samenwerkingsrelaties tussen klant en IT-dienstverleners. De analyse van de onderzoeksresultaten gecombineerd met de bestaande kennis vanuit eerdere onderzoeken heeft geleid tot de ontwikkeling van een conceptueel framework, waarin de variabelen schematisch worden weergegeven. Vervolgens zijn proposities ontwikkeld die uitnodigen tot nadere vervolgstudies. Het onderzoek gaat dieper in op de paradox tussen technische logica in machines en menselijke creatieve denkprocessen en persoonlijke interactie en is uitgevoerd binnen IT-uitbestedingen, waarbij sprake is van digitalisering die is gericht op de realisatie van een of meerdere business doelstellingen van de inkopende partij. Na grondige afweging blijkt dat het social capital perspectief (Nahapiet & Ghoshal, 1998), waarin structurele, relationele en cognitieve dimensies worden onderscheiden, helpt om deze dynamiek te onderzoeken. Gedeelde doelstellingen, intenties, belangen en wederzijdse verwachtingen, die afgestemd zijn op de business strategie van de inkopende partij, dragen bij aan het versterken van positief gewenst gedrag en commitment tussen klant en leverancier. Uit eerder onderzoek is bekend dat met name wederzijds commitment en vertrouwen een positief effect hebben op succesvolle samenwerkingen in klant-leverancier relaties (Morgan & Hunt, 1994). Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag van dit onderzoek:

Hoe beïnvloedt de menselijke waarde Commitment en Gedeelde Doelen tussen klant en leverancier binnen de governance van IT-uitbestedingen, en welke invloed heeft Digitalisering hierop?

De onderzoeksresultaten tonen aan dat met name de complexiteit van de dienstverlening als belangrijkste structurele factor invloed heeft op het commitment tussen klant en leverancier. Daarnaast is vertrouwen en wederzijds begrip noodzakelijk voor zowel commitment als het ontwikkelen van gedeelde doelen. Digitalisering faciliteert hierin en vereenvoudigt deze processen door eenduidige en toegankelijke informatievoorzieningen mogelijk te maken.

Door de integratie van business en IT in strategische doelstellingen is de verwachting dat toekomstige digitale ontwikkelingen vooral effect zullen hebben op de strategische en tactische niveaus binnen de samenwerking tussen de inkopende en dienstverlenende partijen. Waar voorheen voornamelijk over de operationele activiteiten werd gesproken, wordt nu een strategische partner gezocht die in staat is de functionele business behoefte te vertalen naar de mogelijkheden van IT-technische oplossingen. De doelstelling van digitalisering gaat inmiddels verder dan kostenreductie en is veel meer gericht op het centraal zetten van de klant en het creëren van klantwaarde. Gedreven door *IT customization* in de consumentenmarkt, worden innovaties steeds meer geadopteerd in organisaties, zoals de iPhone het communiceren via smartphones tot gewoontegood heeft gemaakt (Harris, Ives, & Junglas, 2012). *Computing* wordt inmiddels als de vijfde nutsvoorziening gezien (na water, elektriciteit, gas en telefonie), waarbij gebruikers er vanuit gaan dat deze beschikbaar zijn op basis van hun vereisten, zonder er verder nog bij na te denken hoe en door wie dit wordt geleverd (Buyya, Yeo, Venugopal,

Broberg, & Brandic, 2009). Binnen organisaties kunnen met name cloud diensten en Internet of Things toepassingen als digitale disruptie gekenmerkt worden, die de verhouding tussen de IT en business disciplines hebben veranderd. Digitalisering heeft IT toegankelijker gemaakt. Via internet zijn beschikbare cloud diensten toegepast op de functionele behoeften, zonder dat het nodig is om de complexe achterliggende IT-techniek te begrijpen.

Ook binnen de publieke sector bestaat de noodzaak om digitalisering in te zetten om taakstellingen van het kabinet, *'meer doen met minder middelen'*, te realiseren. Digitale transformatie heeft de IT-functie binnen organisaties steeds belangrijker gemaakt, welke inmiddels onderdeel is geworden van de business strategie (Henderson & Venkatraman, 1993). De digitalisering van de maatschappij heeft invloed op de manier van interactie tussen overheid, burgers en marktpartijen. Van de overheid wordt verwacht dat zij meer digitaal leiderschap toont door de veiligheid, betrouwbaarheid en vooral toegankelijkheid van informatie te bevorderen. Tegelijkertijd behoren de IT-werkzaamheden voor veel organisaties niet tot de kernactiviteiten, waardoor de IT-sourcing afweging ook een strategische keuze wordt. Het is dus van groot belang dat de besturing van de samenwerking met de IT-partners is geënt op die achterliggende doelstellingen. Binnen de publieke sector geldt Rijkswaterstaat als een professionele publieke opdrachtgever die een veelvoud aan dienstverleningsopdrachten inkoopt. In de *Marktvisie* (Rijkswaterstaat, 2015a), *i-Visie 2025* (Rijkswaterstaat, 2017) en *i-Strategie* (Rijkswaterstaat, 2015b) wordt doelmatigheid nagestreefd via uniformering en standaardisering, en het verhogen van klantwaarde via flexibiliteit en innovatie door middel van intensivering van de samenwerking met marktpartijen. In het aanbestedingsproces wordt steeds meer samengewerkt met marktpartijen, die in een eerder stadium van de aanbesteding worden betrokken om gebruik te maken van hun kennis en expertise. Ondanks verschillende belangen bestaat het algemene beeld dat een win-win situatie, waarin elkaars belangen worden gekend en erkend, de beste uitkomst biedt voor alle betrokken partijen (Rijkswaterstaat, 2015a). Deze visie op sourcing toont het commitment vanuit de klantzijde.

Digitale transformatie wordt in dit onderzoek beperkt tot digitalisering, wat mogelijkheden schept om snel inzichten uit data te halen (digitale capaciteit). De grootste uitdaging om digitale transformatie door de gehele organisatie door te voeren, betreft echter de cultuur en de menselijke aspecten die daarmee samenhangen en ervoor zorgen dat de inzichten worden vertaald naar toepassingen (Chan, 2002). Een data-gedreven mindset is hierbij essentieel, waarbij nieuwe rollen zoals *chief data/digital officer (CDO)* zijn geïntroduceerd. Deze verandering vergt andere competenties en vaardigheden van mensen, zoals nieuwsgierigheid, empathie, aanpassingsvermogen en emotionele lenigheid; stuk voor stuk karakteristieken die niet door automatisering vervangen kunnen worden. Het heeft ook gevolgen voor de inrichting van organisaties. Om het volledige potentieel van menselijke waarden te kunnen benutten, zouden organisaties hun focus moeten verschuiven van normen naar *purpose*, oftewel van richtlijnen en procedures naar de achterliggende doelstellingen (Giarte, 2018; PwC, 2017). Gezien de sourcing strategie voor IT, veelal uitbesteden gezien de niet-kernactiviteiten, is het essentieel dat deze veranderende mindset vervolgens ook wordt doorgevoerd in de samenwerking tussen klant en leverancier binnen IT-uitbestedingen. In de *governance* of besturing van relaties kan onderscheid gemaakt worden in structurele en relationele aspecten, die volgens Sabherwal (1999) beide in balans dienen te zijn voor een succesvolle samenwerking en effect hebben op de prestaties. Vervolgonderzoeken voegen hieraan toe dat formele en informele governance met elkaar verweven zijn en kunnen dienen als substituuat of complement (Dyer & Singh, 1998; Mellewigt, Madhok, & Weibel, 2008; Poppo & Zenger, 2002).

2. Theoretisch kader

2.1. Business IT Alignment

Business IT alignment is letterlijk vertaald het ‘op één lijn brengen’ van business en IT binnen de organisatie. Henderson & Venkatraman (1993) noemen dit de strategic fit tussen de concurrentiepositie van een organisatie in de markt en het ontwerp van de administratieve structuur die de uitvoering mogelijk maakt. Traditioneel bepaalt de business de strategie, terwijl IT uitvoert en binnen de mogelijkheden de business behoeften omzet in technische oplossingen. Twee aparte werelden waartussen een kloof ontstond, door verschil in achterliggende belangen. De business wil snelle en goedkope oplossingen om op korte termijn resultaat te boeken, terwijl IT de oplossing kwalitatief wil borgen in de bestaande infrastructuur ten behoeve van de robuustheid en beheersbaarheid. De IT-functie is ondertussen uitgegroeid van een administratieve naar een strategische functie binnen de organisatie, die niet langer slechts de business strategie ondersteunt door prestaties te meten met behulp van key performance indicators, maar ook nieuwe strategische mogelijkheden creëert door IT-integratie in bedrijfsprocessen en prestaties te voorspellen door middel van key performance predictors (Simchi-Levi, 2010).

In het strategic alignment model benoemden Henderson & Venkatraman (1993) vier aanpakken om alignment tot stand te brengen, een 2x2 matrix waarbij het intern en extern perspectief wordt gekoppeld aan het bedrijfs- en IT-domein. Dit model is door Maes (2007) uitgebreid naar het ‘integrative framework for information management’ of ‘9-vlaksmodel’, waarbij de extra dimensie informatiemanagement als organisatiefunctie werd geïntroduceerd. De gedachte hierachter was dat IT te veel over techniek ging (het ‘wat’), terwijl er meer aandacht nodig is voor het gebruik van techniek (het ‘hoe’) om zo de kloof tussen business en IT te dichten. Waar bovenstaande modellen gericht zijn op de structurele aspecten, benaderde Luftman (1999) het fenomeen vanuit een ander perspectief, namelijk als een veranderingsproces, waarin onderlinge relaties, samenwerken, persoonlijke belangen, begrip en respect voor elkaar dominante factoren zijn en om passende ‘zachte’ interventies vragen. In het strategic alignment maturity model (Luftman & Kempaiah, 2007) worden zes factoren gecategoriseerd die business IT alignment beïnvloeden: communicatie, waarde, besturing, partnership, scope en architectuur en vaardigheden. Bovendien is hier een volwassenheidsgradatie aan gekoppeld. In vervolgonderzoek (Luftman, Lyytinen, & Zvi, 2017) is aangetoond dat alle zes de factoren significant bijdragen aan de mate van alignment tussen het business- en IT-domein.

2.2. IT-uitbesteding

Ter verduidelijking van het onderzoeksonderwerp wordt het begrip klant-leverancier relaties binnen IT-uitbesteding nader geduid. De veelvuldig gehanteerde benadering van *business relationships* door Håkansson & Shenota (1995) wordt aangehouden, omdat deze een goed onderscheid maakt in de ‘harde’ en ‘zachte’ aspecten van samenwerking tussen partijen. Håkansson & Shenota (1995) benadrukken de complexiteit die voortkomt uit de wisselwerking tussen partijen die, naast economische aspecten geld en tijd, sociale aspecten betreft: vertrouwen en gedeelde visie. Vervolgens verdelen Håkansson & Shenota (1995, pp. 42-49) deze relatie in 3 lagen: schakels van activiteiten (‘activity links’), koppelingen tussen de verschillende fysieke en organisatiemiddelen (‘resource ties’) en de sociale interactie tussen individuen en organisatieonderdelen van de beide partijen (‘actor bonds’). Er is een grote variatie in de kracht van relaties (van eenmalige order tot partnership), die

wordt bepaald door de mate van intensiteit van elk van deze 3 dimensies. Baraldi & Nadin (2006) stellen aanvullend dat communicatie en kennisuitwisseling essentieel zijn voor de coördinatie van activiteiten, de resource ontwikkeling en het realiseren van de gedeelde doelstellingen in de klant-leverancier relatie. Deze thesis richt zich op dat laatste element.

Binnen de *business relationships* wordt het onderzoeksonderwerp verder gespecificeerd naar IT-uitbestedingen, het domein dat grotendeels de uitvoering van de Digitale Transformatie mogelijk maakt. IT behoort voor veel organisaties niet tot de kernactiviteiten, waardoor het veelal wordt uitbesteed aan een externe partij. Fjermestad & Saitta (2005) definiëren IT-uitbesteding als *“the decision by an organization to seek external resources for satisfying information system requirements, whether for application development (software) and/or infrastructure (hardware) needs and where by the outsourcing partner is responsible for managing these components.”* De IT-partner wordt dus verantwoordelijk voor de operationele uitvoering van de dienstverlening. Lacity, Khan, & Willcocks (2009) geven in een literatuuroverzicht van IT-uitbesteding inzicht over *waarom* organisaties uitbesteden (kostenreductie, toegang tot resources en focus op kerntaken), *wat* organisaties uitbesteden (meestal een gedeelte van hun IT portfolio), *hoe* organisaties uitbesteden (voornamelijk door middel van formele procedures) en het *meten* van uitkomsten in termen van realisatie van verwachtingen, tevredenheid en prestaties (Lacity et al., 2009).

De uitgaven aan uitbesteedde productie en dienstverlening wordt steeds groter, waardoor de omvang, complexiteit en daarmee ook de risico's toenemen. Sinds de periode vanaf 1990 heeft er een duidelijke verschuiving plaatsgevonden van de doelstelling van outsourcing. Waar het aanvankelijk voornamelijk ging om kostenreductie op specifieke componenten, is de sourcing strategie inmiddels onderdeel geworden van de algehele business strategie, waardoor de onderlinge afstemming steeds belangrijker wordt. In lijn van deze ontwikkelingen geven Ghoshal & Moran (1996) in hun onderzoek kritiek op de dan geldende norm van de transactiekosten benadering, die teveel is gebaseerd op opportunistische uitgangspunten, en zij roepen op om de business in breder perspectief te benaderen door het verschuiven van de focus op 'organisational advantages' op basis van sociale relaties. In deze social capital benadering zijn menselijke vaardigheden essentieel in het samenwerken en leren vanuit interne 'purpose' en doelstellingen. De kritische succesfactoren van IT-uitbesteding worden door Lacity et al. (2009) nader uitgewerkt in 3 categorieën determinanten. Ten eerste, de outsourcing beslissing die wordt bepaald door de mate van uitbesteding (percentage van het budget en het aantal functionaliteiten), topmanagement commitment en het selectieproces. Ten tweede, de contractuele governance die wordt onderverdeeld in contract details (Poppo & Zenger, 2002), contract type, contractduur en contract grootte. De derde categorie betreft de relationele governance, die de zachte kant van klant-leverancier relaties omvat, waaronder vertrouwen, normen, open communicatie, kennisdeling, wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking. Handley (2017) voegt daarnaast 2 factoren toe aan de klantzijde, namelijk interne technische kennis en hoe die kennis wordt gedeeld binnen de organisatie, om de regiefunctie die bij de inkopende partij ligt professioneel in te vullen. Deze regiefunctie komt tot uiting in de besturing (governance) van de IT-uitbesteding.

2.3. De menselijke waarde binnen IT-uitbesteding

Social capital is een veelvuldig gehanteerd perspectief in onderzoeken naar verschillende constructen die betrekking hebben op samenwerking en collectiviteit. Dit perspectief helpt in dit onderzoek, doordat het zich richt op de waarde die wordt gecreëerd door menselijk vermogen en onderlinge interacties in een tijdperk waar steeds meer wordt gedigitaliseerd. Nahapiet & Ghoshal (1998) maken op basis van de verscheidenheid aan definities een onderscheid in drie verschillende dimensies binnen social capital: (1) structureel, (2) relationeel en (3) cognitief. Onder de structurele dimensie worden de mogelijke hiërarchische en organisatorische aspecten van connecties en netwerken verstaan, oftewel wie heeft contact met wie. De relationele dimensie focust op de persoonlijke relaties tussen mensen, zoals vriendschap, respect en vertrouwen die invloed hebben op sociaal gedrag als gezelligheid, goedkeuring en trots. De cognitieve dimensie heeft betrekking op gedeelde waarden, interpretaties, betekenissen en culturele aspecten. Over de cognitieve dimensie is nog relatief weinig literatuur beschikbaar, terwijl deze naast de relationele aspecten een grote rol speelt in mijn onderzoek. Ondanks de verschillende factoren zijn de dimensies zeer verweven met elkaar en geven gezamenlijk inzicht in de samenstelling van de sociale structuur en maken daarbinnen de interactie mogelijk tussen individuen onderling (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Door de combinatie van de verschillende social capital aspecten en uitwisseling van resources tussen organisaties is in vervolgonderzoeken een significante relatie gevonden met waardecreatie (Nahapiet & Ghoshal, 1998) en het stimuleren van productinnovatie (Tsai & Ghoshal, 1998). Vervolgonderzoek op basis van dit perspectief toont aan dat goede sociale vaardigheden zoals sociale perceptie, overtuigingskracht en aanpassingsvermogen bijdragen aan goede samenwerking, het verhogen van de kwaliteit van interacties en breed gedragen besluiten (Baron & Markman, 2000).

2.4. Relationele en cognitieve governance

Sabherwal (1999) maakte de koppeling tussen structurele en relationele aspecten, die beide in balans dienen te zijn voor een succesvolle samenwerking, waarbij veranderingen in de samenstelling van personeel, managementaandacht en governance structuur effect hebben op de prestaties. De structurele aspecten in klant-leverancier relaties betreffen de wederzijdse afspraken die worden vastgelegd in een contract. Dit betreft de 'harde' kant, zoals technische kenmerken, bedragen en cijfers die objectief en relatief eenvoudig meetbaar zijn. Bij IT-uitbestedingen betreffen de structurele *service level agreements* met name afspraken op het gebied van beschikbaarheid, oplostijden van incidenten en doorlooptijden van wijzigingen. Het vastleggen van intenties, die vaak voorafgaand aan de contractondertekening veelvuldig worden besproken, is echter een stuk lastiger en minder gebruikelijk. Hierdoor ontstaat het risico dat beide partijen gedurende de (langdurige) samenwerking verschillende interpretaties geven aan de doelstellingen en verwachtingen, waardoor perceptieverschillen ontstaan.

Vervolgonderzoeken naar deze wisselwerking wijzen uit dat zowel formele (structurele), gericht op contract controle, als informele (relationele) besturing, gericht op coördinatie, noodzakelijk zijn in de relatie tussen klant en leverancier. Beide zijn met elkaar verweven en kunnen zowel dienen als elkaars substituuut als complement (Dyer & Singh, 1998; Mellewigt et al., 2008; Poppo & Zenger, 2002). Lioliou, Zimmermann, Willcocks, & Gao (2014) gaan echter verder, door te stellen dat een psychologisch contract een beter alternatief is als vervanger voor formele governance. Hiermee wordt het zwaartepunt dus verschoven van de inhoudelijke dienstverlening naar de menselijke waarde binnen de besturing van samenwerkingen. Dit onderzoek richt zich op de informele governance binnen IT-

uitbestedingen, die met gebruik van de social capital dimensies (Nahapiet & Ghoshal, 1998) worden gekenmerkt door vertrouwen als relationeel kapitaal en gedeelde doelen, visie, belangen, verwachtingen, begrip en commitment als cognitief kapitaal. Luftman et al. (2017) hebben aangetoond dat beide dimensies significant bijdragen aan de business IT alignment van de inkopende organisatie.

2.4.1. Vertrouwen

Volgens de bestaande literatuur speelt vertrouwen een essentiële rol in de samenwerking tussen klanten en leveranciers (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998). De afgelopen decennia is er steeds meer kritiek gekomen om de traditionele kijk op basis van de transactiekosten theorie, die teveel is gericht op de objectieve 'harde kant' van de samenwerking en te weinig aandacht heeft voor de context en sociale aspecten (Ghoshal & Moran, 1996). In sociale relaties moeten opportunisme en vertrouwen in balans zijn om economische groei te bewerkstelligen (Ghoshal & Moran, 1996), waarbij er sprake is van een curvilineaire relatie tussen de mate van vertrouwen en de voordelen ervan (Stevens, MacDuffie, & Helper, 2015; Villena, Revilla, & Choi, 2011).

Sabherwal (1999) maakt onderscheid in de verschillende vormen van vertrouwen die zijn gebaseerd op beloningen, kennis, identificatie en eerdere prestaties. Bovendien blijkt er sprake van wederkerigheid, waarbij succesvolle IT-outsourcing leidt tot meer vertrouwen. Doney & Cannon (1997) komen in hun onderzoek naar de aard van vertrouwen op vijf cognitieve processen ten behoeve van de ontwikkeling van vertrouwen in de leverancier, Doney & Cannon (1997), die zijn gebaseerd op verschillende ontwikkelniveaus van vertrouwen (Lewicki & Bunker, 1995). Door calculatie, inschatting, en identificatie wordt een zo goed mogelijke inschatting gemaakt van de intentie, motivatie en vaardigheden van de ander. Ook deze kunnen vanuit het social capital perspectief gekoppeld worden aan de relationele en cognitieve dimensies van Nahapiet & Ghoshal (1998).

De veelvuldig gebruikte definitie van vertrouwen als *"perceived credibility and benevolence of a target of trust"* (Ganesan, 1994) wordt ook in dit onderzoek aangehouden. Geloofwaardigheid en welwillendheid zijn essentiële onderdelen die betrekking hebben op de samenwerking tussen klant en leverancier en leiden tot governance mechanismes die onzekerheid en afhankelijkheid verminderen, waardoor de risico's van opportunisme worden gemitigeerd (Doney & Cannon, 1997). Vertrouwen leidt tot intensieve samenwerking, doordat de kans op conflicten afneemt, commitment en inspanning van de leverancier wordt bevorderd, informatiedeling effectiever wordt en de klant geneigd is om de relatie langer aan te houden (Doney & Cannon, 1997; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Moorman, Deshpandé, & Zaltman, 1993; Morgan & Hunt, 1994). Daarnaast is er een verschil in de aard van vertrouwen tussen organisaties en individuen. Naast een goede aansluiting op organisatieniveau, dient er ook een goede match te zijn tussen de individuele deelnemers binnen de governance (Anderson & Narus, 1990; Zaheer et al., 1998). Volgens Doney & Cannon (1997) kunnen in het ontwikkelen van vertrouwen vijf cognitieve processen worden onderscheiden; calculatie, voorspelling, beoordeling haalbaarheid, intentionaliteit en overdraagbaarheid, welke zijn gebaseerd op motieven en gedrag van de wederpartij en daarmee verschillende niveaus van vertrouwen vertegenwoordigen (Lewicki & Bunker, 1995).

2.4.2. Cognitief kapitaal: Gedeelde doelen en commitment

Nahapiet & Ghoshal (1998) beschrijven cognitief kapitaal als “*shared meaning and understanding*” en “*the resources providing shared representations, interpretations and system of meaning among parties*”. Latere onderzoeken voegen daaraan toe dat het gedeelde waarden en cultuur betreffen die de collectieve doelen en aspiraties uitdrukken (Inkpen & Tsang, 2005; Tsai & Ghoshal, 1998). Inkpen & Tsang (2005) beschrijven gedeelde doelen vervolgens als de mate waarin wederzijds begrip en benadering van toepassing is. Gedeelde cultuur wordt door hen beschreven als de gedragsnormen die worden nageleefd in een samenwerking. De ontwikkeling van cognitief kapitaal in een samenwerking heeft een positief effect op de prestaties en kennisdeling, doordat zowel de klant als leverancier de voordelen ervan inzien en meer commitment tonen.

Doordat relationele en cognitieve aspecten binnen informele governance sterk met elkaar zijn verweven is het lastig een strikte scheiding aan te brengen. Cousins & Menguc (2006) spreken van ‘socialisering’, die met name in de beginfase van klant-leverancier relaties een rol speelt in intensieve samenwerkingen (*supply chain integration*), en een positief effect heeft op communicatie en prestaties. Socialisering verhoogt de klantperceptie op het nakomen van de contractuele afspraken door de leverancier. Hierdoor kan de koppeling worden gemaakt met business IT alignment, die zal toenemen indien de doelstellingen van de IT-uitbesteding aansluiten op de business strategie. Beide geven duidelijk de toegevoegde waarde van de menselijke waarde weer, door middel van persoonlijke interactie en creatieve denkprocessen, die afhankelijk zijn van de individuele vaardigheden en competenties van de betrokkenen.

2.5. Digitalisering

Gepubliceerde literatuur met betrekking tot het specifieke thema digitale transformatie is nog erg beperkt. In een recent onderzoek van Frey & Osborne (2017) wordt echter teruggekeken op eerdere industriële revoluties sinds de 19^e eeuw die op diverse elementen vergelijkbaar zijn. Gedreven door kostenreductie zijn routinematige werkzaamheden geautomatiseerd, waardoor menselijke arbeid is vervangen door machines. Recente data gedreven technologische ontwikkelingen van algoritmes op enorme hoeveelheden gegevens maken het echter mogelijk om meer dan alleen routinetaken te automatiseren (Brynjolfsson & McAfee, 2011). De rekenkracht van computers in big data-analyses creëert nieuwe cognitieve processen die handmatig niet haalbaar zijn. Het gaat hierbij om patroonherkenning die kan leiden tot objectieve besluitvorming. Frey & Osborne (2017) stellen dat met name de robotisering in combinatie met sensoren diverse nieuwe toepassingen mogelijk maakt, zoveel zelfs dat volgens hen elke niet-routinematige taak zou kunnen worden gedigitaliseerd, indien er voldoende data beschikbaar zou zijn. De vraag is echter in hoeverre dergelijke ontwikkeling nu al worden toegepast binnen de governance van klant-leverancier relaties.

In de organisatiestrategie worden regelmatig specifieke doelstellingen opgenomen voor digitale waardecreatie ten behoeve van de klant, die worden doorgevoerd in vrijwel alle bedrijfsprocessen, management practices, informatiesystemen en relaties met partners en leveranciers. De creatie van slimme diensten en producten die *connected* zijn, oftewel via netwerkinfrastructuur aan elkaar gekoppeld, leiden volgens Porter & Heppelmann (2014) tot een fundamentele verandering van business modellen, die verder gaat dan het vergroten van concurrentievoordeel. Gedreven door *customization* in de consumentenmarkt, worden innovaties steeds meer geadopteerd in organisaties. Denk aan de doorbraak van de iPhone in 2007, die heeft geleid tot draagbare computers als de nieuwe

norm voor interpersoonlijke communicatie. In de werkomgeving uit dit zich in de behoefte om tijd, plaats en apparaat onafhankelijk te werken. Organisaties dienen echter rekening te houden met risico's op gebied van beschikbaarheid, beveiliging, connectiviteit en betrouwbaarheid die de adoptiesnelheid van digitale transformatie kunnen belemmeren. Er dient een balans gevonden te worden, zodat de voordelen van *IT consumerization* op gebied van innovatie, productiviteit en medewerkerstevredenheid zoveel mogelijk benut kunnen worden (Harris et al., 2012).

Nog niet alles is echter te digitaliseren. Volgens Frey & Osborne (2017) betreft dat voornamelijk psychologische en cognitieve denkprocessen, zoals perceptie en creativiteit, waarbij de diepgang van het menselijke brein noodzakelijk is om verbanden te leggen en waaraan menselijke normen en waarden ten grondslag liggen. Ook sociale intelligentie is een grote uitdaging voor digitalisering, die door mensen in veel processen wordt gebruikt in termen van onderhandeling, overtuigingskracht en zorgzaamheid. Het gaat hierbij om herkenning van emoties en het reageren daarop. Diverse onderzoeken naar de inzet van communicatie via IT-middelen bij interactie tussen personen (Biggiero, 2006; Storper & Venables, 2004) toonden bovendien aan dat fysiek en persoonlijk contact een positief effect heeft op de sociaal-cognitieve factoren. Face-to-face contact is efficiënt doordat directe feedback wordt ontvangen en non-verbale communicatie zichtbaar is, het draagt bij aan vertrouwen waardoor deelnemers zich committeren aan een tijdsinspanning en het bevordert socialisatie en leren doordat met persoonlijk contact gedeelde waarden worden gecreëerd (Storper & Venables, 2004). Allen betreffen factoren die essentieel zijn in de samenwerking tussen klanten en leveranciers.

2.6. Conclusie theoretisch kader

Eerder onderzoek (Chan, 2002; Lacity et al., 2009; Luftman & Kempaiah, 2007; Luftman et al., 2017) heeft aangetoond dat *gedeelde doelen* en *commitment* binnen IT-uitbestedingen bijdragen aan het verhogen van *business IT alignment*. Wat nog niet duidelijk is hoe digitalisering zich hiertoe verhoudt. Vanuit het social capital perspectief (Nahapiet & Ghoshal, 1998), dat helpt om de waarde die wordt gecreëerd door menselijk vermogen en onderlinge interacties te duiden, richt dit onderzoek zich op de onderliggende relationele en cognitieve dimensies van beide variabelen en de onderlinge samenhang. Digitalisering brengt een extra dimensie aan, die IT toegankelijker maakt voor de gehele organisatie, doordat IT steeds meer als commodity dienst wordt aangeboden. De klant wordt hierbij volledig centraal gezet. De onderliggende (complexe) techniek blijft bestaan, maar wordt door gespecialiseerde dienstverleners onder de motorkap uitgevoerd en vertaald naar functionaliteiten die aansluiten op de business behoeften. Bedrijfsprocessen worden steeds meer gedigitaliseerd door integratie met IT-toepassingen (Simchi-Levi, 2010). Als dit wordt toegepast op de besturingsniveaus van IT-uitbestedingen, zien we dat digitalisering voornamelijk plaatsvindt in de operationele activiteiten. Door digitalisering wordt de menselijke waarde steeds meer onderscheidend en relevant. Dit onderzoek richt zich op een nadere specificatie van de menselijke waarde binnen IT-uitbestedingen en hoe digitalisering daarop van invloed is.

3. Methodologie

3.1. Context van het onderzoek

Naar aanleiding van het theoretisch kader is het onderzoek uitgevoerd in een omgeving waar digitalisering van toepassing is op activiteiten die worden uitbesteed aan een of meerdere IT-dienstverleners. Het theoretisch kader is gericht op de afbakening van het onderzoek om daarbinnen een de focus te leggen op een specifiek onderdeel van een meer algemenere problematiek (Verschuuren & Doorewaard, 2015, p.44). Hierin is mede de actualiteit en relevantie van het onderwerp bepaald. In het IT-domein is digitalisering zeer relevant aangezien deze sector een belangrijke rol speelt in het technisch mogelijk maken ervan. Er dient een heldere business strategie met afgeleide doelstellingen van toepassing te zijn, net als duidelijke doelstellingen binnen de klant-leverancier relaties die als onderzoeksonderwerp dienen. Het onderzoek is uitgevoerd onder IT-uitbestedingen van Rijkswaterstaat, een toonaangevende publieke uitvoeringsorganisatie met een professionele IT-functie aan de kantzijde en meerdere IT-dienstverleners aan de leverancierszijde. Door het onderzoek vanuit één organisatie uit te voeren, zijn de contextvariabelen aan de kantzijde van de samenwerking, in ieder geval in opzet, constant gehouden, terwijl variatie is gezocht aan de leverancierszijde. Om de dynamiek van de menselijke waarde en de invloed van digitalisering binnen IT-uitbestedingen te kunnen duiden is gekozen voor een kwalitatief onderzoek dat zich richt op de ontwikkeling van een theoretisch framework, waarin de verschillende constructen en hun onderlinge samenhang worden weergegeven. Gedurende het inductieve onderzoek bestaat continu een wisselwerking tussen de bestaande literatuur en de empirische data. Met nieuwe ontwikkelingen die worden gevonden in de empirische data, zoals nieuw geïdentificeerde variabelen of onderlinge verbanden (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002), wordt de bestaande literatuur opnieuw geraadpleegd. Ten behoeve van dit onderzoeksproces worden alle geraadpleegde bronnen opgenomen in een database, waarin de kerngegevens en relevante passages worden genoteerd.

3.2. Onderzoeksontwerp en -strategie

Als onderzoeksstrategie is de vergelijkende *multiple case study* benadering gehanteerd. Er is gekozen om meerdere cases met elkaar te vergelijken om variatie in de variabelen mogelijk te maken. In de analyse kan bepaald worden of deze een verklarend effect heeft. De *unit of analysis*, oftewel de cases in het onderzoek, dient zorgvuldig gekozen te worden, zodat de bevindingen geschikt zijn om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag (Yin, 2009, pp. 27–31, 2012). In dit onderzoek wordt de unit of analysis gedefinieerd als klant-leverancier relaties in IT-uitbesteding. Om de theoretische bijdrage aan het onderzoeksgebied zo nauwkeurig mogelijk uit te voeren, is een klein aantal (vier) onderzoeksobjecten geanalyseerd, zodat diepgang, complexiteit en nadere ontwikkeling kan worden bereikt (Verschuuren & Doorewaard, 2015). Voss et al. (2002) voegen hieraan toe dat de multiple case study methodiek geschikt is bij onderzoek naar een verscheidenheid in context binnen dezelfde organisatie, die bijdraagt aan het begrip en het doorgronden van het fenomeen. Daarnaast kunnen alternatieve verklaringen aan het licht komen. De case study strategie heeft als voordeel dat het een compleet en algeheel beeld geeft van het onderzoeksobject. De grondige aanpak en diepgang, alsmede de mogelijkheid voor de onderzoeker om data te verzamelen bij de originele bron, leidt tot meer relevante resultaten in het werkveld (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2012) en een beter begrip in vergelijking tot surveys of experimenten (Yin, 2012). Een potentieel nadeel van de gekozen methode is de externe validiteit van de resultaten. Doordat een klein aantal cases is bestudeerd, is het

moeilijker om de bevindingen van toepassing te verklaren op een groter geheel (Verschuuren & Doorewaard, 2015, pp. 183–187). Het ontwikkelde conceptueel framework geeft echter inzicht en kan dienen als opstap voor toekomstig kwantitatief onderzoek, waarin de afhankelijkheid van de variabelen getoetst kan worden en de externe validiteit nader kan worden beoordeeld.

3.3. Caseselectie

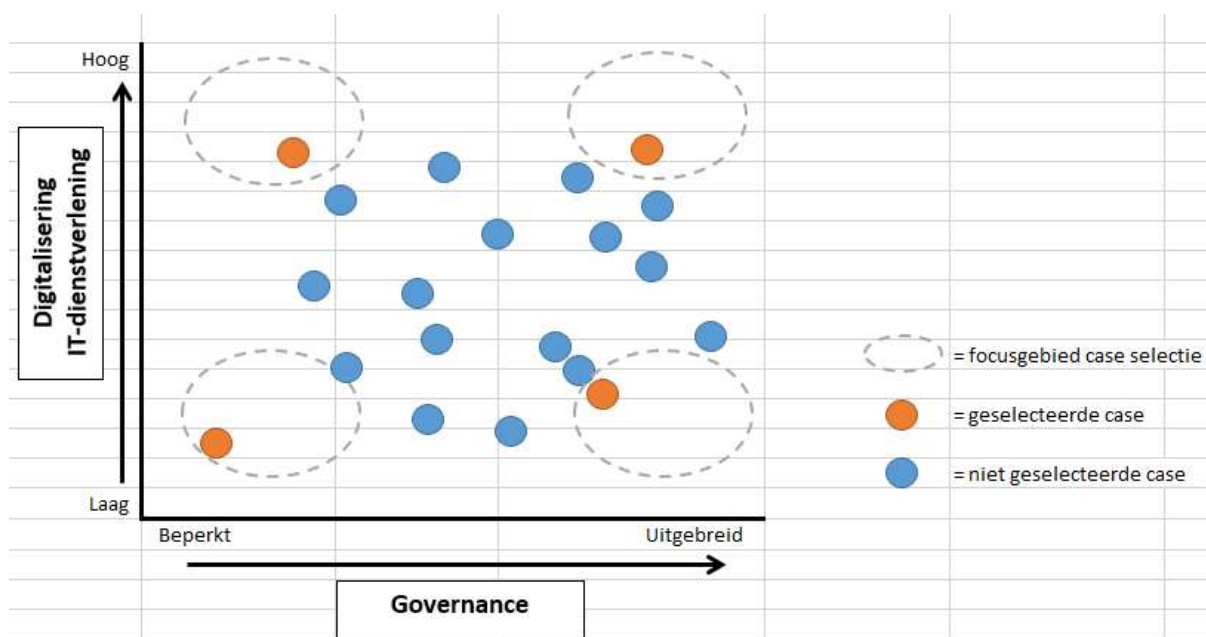
De caseselectie is toegepast binnen bestaande klant-leverancier relaties in het organisatieonderdeel Centrale Informatievoorzieningen (CIV) van Rijkswaterstaat. Het werkdomein van dit organisatieonderdeel bevat de activiteiten binnen het bedrijfsproces informatievoorziening, namelijk gegevensinwinning, -analyse en IT-dienstverlening, waarvan niet-kernactiviteiten worden uitbesteed aan (gespecialiseerde) marktpartijen. De populatie kan conform geschiktheids- en relevantiecriteria gedefinieerd worden als alle klant-leverancier relaties tussen Rijkswaterstaat CIV en externe IT-dienstverlenende organisaties. De scope van de cases binnen de populatie bevat digitale transformatie van IT-diensten en bijbehorende bedrijfsprocessen, oftewel processen die voorheen op niet of in mindere mate waren geautomatiseerd.

Op de beschikbare IT-uitbestedingen binnen Rijkswaterstaat CIV is theoretische sampling toegepast, welke is gebaseerd op verschillende selectiecriteria (Eisenhardt, 1989) die zijn afgeleid van factoren in het *strategic alignment maturity model* (Luftman & Kempaiah, 2007). Deze selectiecriteria zijn onderverdeeld in twee constructen binnen dit onderzoek en voorzien van schalen, namelijk *scope* in de vorm van complexiteit van de dienstverlening (hoog, middel, laag) en *governance structuur* (uitgebreid, middel, beperkt). De andere factoren in het model zijn communicatie, waardecreatie, partnership en vaardigheden en worden hier niet als selectiecriteria opgenomen, aangezien deze variabelen onderdeel zijn van de bevindingen ter beantwoording van de onderzoeksvraag. De selectiecriteria zijn door de onderzoeker geclassificeerd door middel van objectief meetbare indicatoren en gecodeerd op basis van nadere analyse van de documentatie per case, zoals contract- en aanbestedingsstukken met informatie over de structuur van de samenwerking. Deze beoordeling is vervolgens geverifieerd bij contract- en portfoliomanagers, die als directbetrokkenen acteren binnen de betreffende samenwerking. Bovendien is de sampling beperkt tot klant-leverancier relaties die minimaal voor een periode van twee jaar bestaan, zodat de opstartperiode is afgerond en beide partijen in reguliere besturingsmodus acteren. In de datacollectie wordt echter wel aandacht besteed aan de verschillende contractfasen die te onderscheiden zijn, door ook terug te kijken naar eerdere perioden.

Het gebruik van replicatie logica verhoogt de externe validiteit van het onderzoek (Voss et al., 2002). De selectie is zodanig uitgevoerd dat elke geselecteerde case vergelijkbare resultaten voorspelt of juist tegengestelde resultaten produceert, maar dan om voorspelbare redenen (Voss et al., 2002). Voor een goede vergelijking dient de caseselectie bij voorkeur typische of unieke, extreme en/of tegengestelde exemplaren te bevatten. Daarnaast is haalbaarheid als voorwaarde gesteld, zoals toegankelijkheid van data, ter verbetering van de kwaliteit van de data (Langley & Abdallah, 2011; Yin, 2009). In figuur 5 worden de selectiecriteria van beide constructen weergegeven. De caseselectie is in figuur 6 schematisch weergegeven.

Scope: Complexiteit dienstverlening				
Score	Scope complexiteit	Activiteiten	Doelstelling	
Hoog	Complexe maatwerk IT-dienstverlening op meerdere infrastructuurlagen	Digitalisering van alle activiteiten binnen een of meerdere bedrijfsproces(sen)	Toegevoegde waarde t.o.v. traditionele dienstverlening, naast efficiëntie en kostenreductie	
Gemiddeld	IT-dienstverlening op een enkele infrastructuur laag	Digitalisering van enkele activiteiten binnen een of meerdere bedrijfsproces(sen)	Voornamelijk gericht op efficiëntie en kostenreductie, daarnaast actief meedenken in lange termijn doelen	
Laag	Commodity dienst(en), standaard diensten	Digitalisering nihil, voortzetten traditionele dienstverlening	Volledig gericht op kostenreductie en continuïteit dienstverlening	
Governance structuur				
Score	Opzet en werking	Aantal overleggen	Frequentie	Verslaglegging
Uitgebreid	Inrichting en werking op 3 niveaus (strategisch, tactisch, operationeel)	> 5	Wekelijks	Uitgebreide overlegverslagen, inclusief besproken issues en actiepunten, op 3 niveaus
Gemiddeld	Inrichting op 3 niveaus, werking op 2 niveaus	3-5	Maandelijks	Beknpte overlegverslagen, alleen hoofd- en/of actiepunten, op 2 of meer niveaus
Beperkt	Inrichting op minder dan 3 niveaus, werking op minder dan 2 niveaus	< 3	Per kwartaal	Geen of beknpte overlegverslagen

Figuur 5: Selectiecriteria ten behoeve van case selectie gebaseerd op theoretische sampling



Figuur 6: Schematische weergave caseselectie

De sampling heeft geleid tot de selectie van vier cases, waarvan het resultaat van de classificatie in figuur 7 is weergegeven. De gedetailleerde beoordeling per case geeft meer inzicht in de classificatie van de cases en is ten behoeve van transparantie en replicerbaarheid van het onderzoek opgenomen in Bijlage I. Cases A, B en C betreffen extreme cases in termen van governance en/of digitalisering van de IT-dienstverlening. Case D is op beide constructen als ‘gemiddeld’ geclassificeerd en geldt als een controle case.

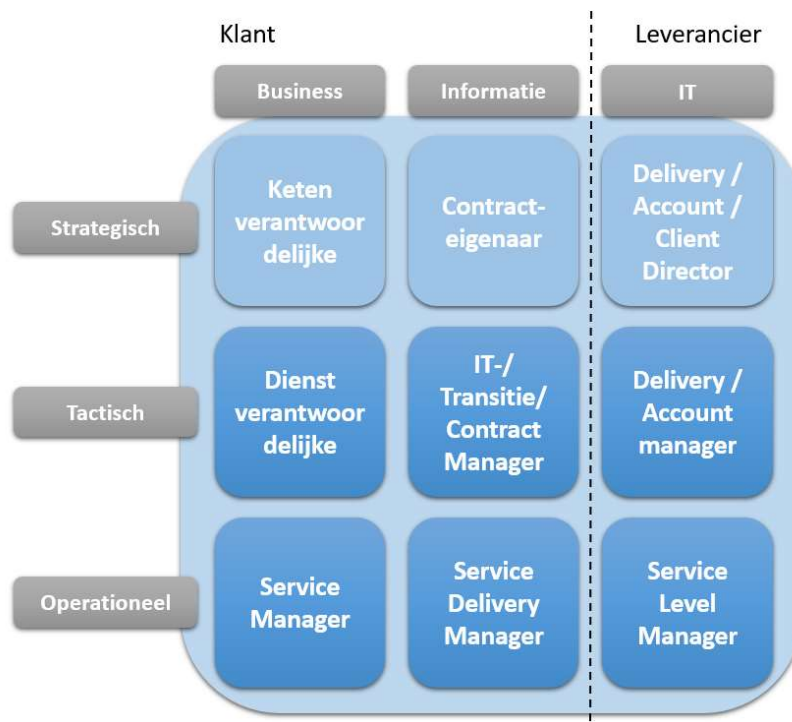
Case	Organisatie	Scope dienstverlening	Complexiteit dienstverlening	Governance structuur
A	KPN	Beheer en onderhoud netwerk infrastructuur	Hoog	Uitgebreid
B	Tele2	Connectiviteitsdiensten; netwerkverbindingen	Laag	Beperkt
C	Equinix	Datacenter housing	Laag/gemiddeld	Gemiddeld/ uitgebreid
D	Goudappel-Tenuki	Virtueel configuratieloket verkeersmanagementsysteem	Gemiddeld	Gemiddeld

Figuur 7: Geselecteerde cases

Case A betreft de meest uitgebreide case, aangezien dit een langlopende samenwerking betreft (sinds 2008), die in drie verschillende fases is onderverdeeld. Hiervan liggen twee fases in het verleden en zijn daarom retrospectief onderzocht. Volgens Voss et al. (2002) kunnen cases met een lange looptijd zeer waardevol zijn in het onderzoeken naar een causaal verband, aangezien de kans groter is om uit eerste hand de onderlinge samenhang te observeren. Het risico bij retrospectief onderzoek daarentegen is dat de respondenten nu een andere interpretatie hebben van hetgeen in het verleden is gebeurd, dan destijds het geval was. De respondent kan nu de situatie beredeneren vanuit kennis en ervaring die destijds nog niet voor handen was. Door bronnentriangulatie op basis van overlegverslagen toe te passen, wordt dit risico enigszins gemitigeerd, hoewel nu niet meer geverifieerd kan worden of de verslagen van destijds volledig zijn (Voss et al., 2002). Om de respondent het moment zo objectief mogelijk te laten herbeleven worden concrete praktijkvoorbeelden uit overlegverslagen gebruikt in de interviews. Case B en C betreffen beide IT-uitbestedingen waarbij de dienstverlening voor de klant vereenvoudigd is tot standaard bouwstenen. Daarachter zit echter complexe IT-techniek, die het leveren van de diensten mogelijk maakt en waarvoor de leverancier verantwoordelijk is. Bij case B betreffen dit netwerkverbindingen tussen diverse locaties in Nederland, waarover dataverkeer mogelijk wordt gemaakt. Deze netwerkverbindingen worden vooral ingezet bij de zogenaamde buitenlocaties van Rijkswaterstaat, zoals een sluis, brug of vuurtoren. In case C worden ‘werkende racks’ in een datacenter geleverd. Dit betreffen kasten in een beveiligde en specifieke omgeving, die zijn voorzien van stroom, koeling, netwerkbekabeling, waarin IT-apparatuur wordt geplaatst. Case D betreft tenslotte de exploitatie van een online portaal, waar configuraties van verkeersmanagement-systemen aangevraagd kunnen worden. Dergelijke systemen verzamelen data uit sensoren en lussen in het asfalt, die via verkeerscentrales vervolgens leiden tot het aansturen van routebegeleiding en informatieborden (zoals de rode kruizen boven de snelweg).

3.4. Datacollectie

Het onderzoeksonderwerp betreft de samenwerking tussen twee partijen. Het is daarom van belang, dat per case respondenten vanuit zowel de klant- als leverancierszijde vertegenwoordigd zijn. Daarnaast dienen de respondenten op verschillende besturingsniveaus te opereren in relatie tot de integratie van cognitieve aspecten binnen de samenwerking. Beide perspectieven worden gecombineerd in het *integrative framework for information management* van Maes (2007), zoals is weergegeven in figuur 8, welke wordt gehanteerd voor de selectie van de meest geschikte functionarissen op basis van geschiktheid en relevantie.



Figuur 8: Integrative framework for information management; basis voor de respondentenselectie (Maes, 2007)

De selectie van respondenten is beperkt tot de kolom 'Informatie' aan de klantzijde, welke in de context van het onderzoek het organisatieonderdeel CIV vertegenwoordigt als contractpartij van de IT-uitbestedingen. De achterliggende organisatiedoelen worden door de business opgesteld en worden in deze studie als een gegeven verondersteld. In hoeverre de doelstellingen van de CIV-contracten bijdragen aan deze organisatiedoelen van de business is echter wel relevant en maakt onderdeel uit van het onderzoek. Aan de leverancierszijde zijn respondenten geselecteerd in de kolom 'IT' die verantwoordelijk zijn voor het leveren van de IT-diensten aan CIV, evenals de achterliggende (vaak complexe) IT-techniek. De focus is gelegd op de strategische en tactische rollen binnen de governance, aangezien de relationele en vooral de cognitieve processen voornamelijk op die niveaus binnen de samenwerking plaatsvinden. In Bijlage II is een overzicht opgenomen van de geselecteerde respondenten per case, uitgesplitst naar governance niveau en functie. Voor dit onderzoek zijn 22 respondenten geselecteerd en bevraagd, verdeeld over 16 semi-gestructureerde interviews in de periode maart tot en met mei 2018. Gezien het karakter van conceptontwikkeling in dit onderzoek, waarin de betreffende constructen niet vooraf volledig gedefinieerd zijn, maar juist worden gevormd op basis van de verzamelde empirische data, is deze methode zeer geschikt. Het interview protocol, welke is opgenomen in Bijlage III, is gebaseerd op de onderzoeksvraag en constructen naar aanleiding

van het theoretisch kader. De interviews zijn na toestemming van de respondent via audio opnames vastgelegd en vervolgens per interview nauwkeurig in een transcript woordelijk uitgewerkt. De lengte van de interviews varieerde van 37 tot 85 minuten. Het transcriberen is voor 10 interviews door de onderzoeker zelf uitgevoerd, door het terugluisteren van de audio opname en tegelijkertijd uitwerken in een tekstverwerker. Het voordeel hiervan is dat de verzamelde data na het gesprek nogmaals uitvoerig wordt doorleefd door de onderzoeker, waardoor een beter begrip ontstaat. Tijdens het gesprek kan bovendien aandachtiger worden geluisterd, en actiever worden doorgevraagd, doordat niet tegelijkertijd uitgebreide aantekeningen gemaakt worden. Ten behoeve van de doorlooptijd is de transcriptie van 6 interviews uitbesteed aan een externe professionele partij.

Door gebruik te maken van meerdere gegevensbronnen wordt de construct validiteit verhoogd (Voss et al., 2002). Er zijn per cases meerdere respondenten bevraagd aan zowel klant- als leverancierszijde. Bronnentriangulatie (Verschuuren & Doorewaard, 2015) is toegepast door naast het interviewen van personen, ook documentatie van de geselecteerde cases als databron te gebruiken. Tevens zijn enkele observaties uitgevoerd tijdens formele overleggen. Overlegverslagen zijn een geschikte objectieve databron voor het onderzoek, aangezien deze veel relevante informatie over de samenwerking bevat en als notulen in het verleden zijn vastgelegd zonder invloed van de onderzoeker. De geselecteerde verslagen zijn opgesteld op basis van een grotendeels uniforme werkwijze en agenda, waardoor de verslagen goed met elkaar te vergelijken zijn. Codering van de gespreksverslagen heeft plaatsgevonden op basis van actiepunten (aantal en doorlooptijd), probleemomschrijving en de manier waarop tot een oplossing wordt gekomen. Andere documentatie waarin statische informatie is opgenomen, zoals aanbestedingsdocumenten en contracten, zijn voorafgaand aan de interviews gebruikt om de context van de cases te verduidelijken. Informatie uit de documentatie is tevens gebruikt als praktijkvoorbeeld, die tijdens de interviews zijn toegepast om onderwerpen concreter te maken en beter te kunnen duiden. In Bijlage II is een overzicht opgenomen van het aantal geraadpleegde overlegverslagen per case, uitgesplitst naar governance niveau.

3.5. Data-analyse

De te onderzoeken concepten hebben voornamelijk betrekking op relationele en cognitieve aspecten binnen samenwerking en lenen zich daarom goed voor interpretatief onderzoek. Het gaat immers om aspecten waarbij percepties en motieven van gedrag relevant zijn. De onderzoeker gaat er daarbij vanuit dat de werkelijkheid niet zozeer feitelijk waarneembaar is, maar door de deelnemers binnen de context van de samenwerking wordt geconstrueerd. Bovendien wordt betekenis aan deze gecollecteerde data gegeven door de interpretatie van de onderzoeker zelf. Vanuit die gedachte is de methodologie van Gioia, Corley, & Hamilton (2013) een geschikte methode voor de data-analyse van dit inductieve onderzoek. Deze kenmerkt zich door focus op de betekenis en interpretatie van de respondenten, om vervolgens op basis daarvan én hun onderlinge samenhang een theoretisch framework op te stellen ter verklaring van het fenomeen.

De gecollecteerde data wordt in drie volgordelijke stappen met behulp van codering van letterlijke uitspraken naar een hoger aggregatieniveau gebracht, die uiteindelijk worden vertaald naar dimensies (Gioia et al., 2013). De eerste stap '*1st order concepts*' bestaat uit het selecteren van alle relevante quotes uit elk van de interview transcripten en tekstgedeelten uit documenten. Vervolgens worden deze quotes geanalyseerd en gecategoriseerd in '*2nd order themes*'. In de derde stap worden deze thema's tot een hoger abstractieniveau gebundeld tot '*aggregate dimensions*', oftewel bouwstenen.

De benaming van deze dimensies zijn zodanig geformuleerd, dat aansluiting gevonden kan worden met de in de literatuur gebruikelijke terminologie van constructen. Hierdoor kan de discussie worden aangegaan tussen de empirische data en de bestaande literatuur die is ontwikkeld in eerdere onderzoeken. Om de empirische data 'te laten spreken' is in de beschrijving van de onderzoeksresultaten zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de verzamelde gegevens in de vorm van woordelijke uitspraken of tekstuele passages, waarmee de gangbare case study methodiek uit eerdere onderzoeken (Eisenhardt, 2001; Galunic & Eisenhardt, 1996; Ozcan & Eisenhardt, 2009) wordt gevolgd.

4. Onderzoeksresultaten

4.1. Structurele governance aspecten

In het onderzoek worden meerdere structurele factoren onderkend die invloed hebben op de menselijke waarde binnen de governance van een klant-leverancier relatie. Specifiek twee van deze structurele factoren die effect hebben op commitment, complexiteit van de dienstverlening en het tijdsaspect, kwamen expliciet in de onderzoeksresultaten naar voren en worden nader toegelicht.

4.1.1. Complexiteit van de dienstverlening

Door het merendeel van de respondenten werd aangegeven dat het verschil in complexiteit van de dienstverlening, standaard (commodity) diensten ten opzichte van maatwerk, invloed heeft op de governance inrichting. “Commodity diensten moet je veel zakelijker aansturen”, want “er zijn duidelijke SLA’s waaraan voldaan moet worden” volgens een tactisch IT-manager van Rijkswaterstaat, die aangeeft dat hiervoor een eenvoudige governance structuur volstaat. Digitalisering is al verder doorgevoerd bij commodity diensten, waarbij processen zijn geautomatiseerd naar websites of cloud diensten. “Zakelijker” betekent in dit kader ook “minder persoonlijke interactie tussen klant en leverancier” volgens de account director in case C, die stelt dat de klant bij cloud diensten “veel meer op zichzelf is aangewezen, je moet alles zelf doen en uitvinden.” De belangen bij commodity diensten zijn vaak minder groot en er zijn substituten voor handen, waardoor ook de impact bij verstoringen beperkter is. “Doet de telefoon het niet, dan pakt iedereen zijn mobiel, en het leven gaat gewoon door, niks aan de hand”, aldus een Rijkswaterstaat servicemanager. “Er is meer operationele focus” volgens de contractmanager in case C, die daarmee stelt dat het zwaartepunt van de governance bij standaarddienstverlening op het operationele niveau ligt en is gericht op processen zoals bestellingen, incidenten en facturatie. Deze factoren leiden tot een beperkte invloed van de menselijke waarde binnen de samenwerking indien standaard diensten worden afgenomen. Dit is anders bij maatwerk dienstverlening, waarbij “de belangen groter zijn” en “er meer aandacht nodig is voor de relatie op tactisch en strategisch niveau” volgens de contractmanager in case C. Maatwerk dienstverlening is bovendien inhoudelijk een stuk complexer en de impact bij eventuele verstoringen is groot. Dit maakt de belangen van dergelijke samenwerkingen aanzienlijk groter. Een strategisch IT-manager in case A duidt dit als volgt:

Er zijn maar weinig partijen met zo’n complex netwerk. Je hebt een eigen technische besturing, tactische besturing, life cycle management, toeleveranciers die ontwikkelingen laten zien... Het is een volledige keten.

Ingegeven door het beleid van Rijkswaterstaat CIV om niet-kernactiviteiten uit te besteden en kennis en kunde bij specialistische marktpartijen in te kopen, worden aanbestedingen uitgevraagd op basis van functionaliteit. Bij inschrijving op aanbestedingen dienen leveranciers daarom een vertaalslag te maken naar bouwstenen met bijhorende dienstbeschrijvingen en tarieven. Dit verhoogt de complexiteit voor de leverancier, omdat de achterliggende IT-techniek soms een andere dynamiek kent dan de gevraagde diensten. Hier is de markt- en technische kennis van de klantorganisatie van invloed op de aansluiting op de achterliggende IT-techniek. De account director in case C zegt hierover:

Het prijsmodel is altijd maatwerk en is gebaseerd op de uitvraag van de inkoopende partij... omdat in uitvragen soms aannames worden gedaan, die niet per se aansluiten met hoe de markt zich heeft ontwikkeld. Het wordt soms moeilijker gemaakt dan het hoeft te zijn.

Anderzijds wordt de dienstverlening, maar ook de aansturing voor de klantorganisatie vereenvoudigd door de vertaalslag naar diensten en bouwstenen. Digitalisering ondersteunt dit proces, doordat informatie eenduidig, transparant, beschikbaar en toegankelijk wordt gemaakt. Door de opsplitsing in bouwstenen, kunnen deelprocessen en -producten worden gekoppeld aan bestaande tooling van de leverancier. De strategisch IT-manager in case A geeft aan dat “het hebben van een hoge mate aan standaardproducten het leven wel heel gemakkelijk maakt voor jullie als klant.” De servicemanager in case C beaamt dit: “Voor ons wordt het makkelijker, want wij hoeven niet te weten waar Abraham de mosterd haalt.” Er wordt gebruik gemaakt van de expertise van de leverancier, door middel van bestaande tooling en de mogelijkheid om standaard diensten als deelproduct in te zetten, wordt het maatwerk gereduceerd tot diensten die de leverancier ook aan andere klanten levert. “De standaard dienstverlening, die kan je bijna allemaal via een portal aanklikken, daar zijn we continu bezig met innoveren”, aldus de account director in case C. Voor innovatie en digitalisering is echter een positieve business case nodig. Daarom zullen investeringen en vernieuwingen eerder worden toegepast op standaarddiensten en -processen die voor meerdere klanten kunnen worden ingezet. Door de vertaalslag vindt een versnelling in de aansluiting op functionaliteit van de diensten plaats voor de deelnemers op zowel operationeel, tactisch als strategisch governance niveau.

4.1.2. Tijdsaspect (contractfase)

Er zijn verschillende fases te onderscheiden in de samenwerking tussen klant en leverancier. Het proces van aanbesteding, van uitvraag van de inkoopende partij, inschrijving van de leverende partij tot contracteren, kan worden gezien als de voorbereiding op de samenwerking. Binnen de publieke sector is dit proces gehouden aan een formele procedure met kaders en regelgeving en betreft veelal een schriftelijke exercitie. “In de aanbesteding heb je eigenlijk geen communicatie”, aldus de client director van de leverancier in case A. In deze fase is alleen formele communicatie mogelijk met betrekking tot de inhoud van de uitvraag en dient een *level playing field* te worden gecreëerd, zodat alle inschrijvende partijen over dezelfde informatie beschikken. Het risico op het ontstaan van perceptieverschillen in deze fase is groot, omdat alles schriftelijk verloopt. Na de gunning begint de samenwerking eigenlijk pas echt en kan er openlijk tussen de klant en leverancier worden gecommuniceerd. Case A is hierop een uitzondering, aangezien hier een concurrentiegericht dialog als aanbestedingsprocedure is gehanteerd, waarbij juist wel tussentijdse afstemming met de inschrijvende partijen wordt gezocht. Het voordeel van deze methode is dat partijen elkaar al in de fase vóór de gunning leren kennen. De client director van de leverancier in case A zegt hierover:

Dat betekende dat we eigenlijk met het team meteen konden starten met de realisatie. Natuurlijk heb je altijd nog wel vragen, maar het aantal vragen lag aanzienlijk lager dan in een gebruikelijke situatie.

De transitie manager vanuit de klant in case A vult aan:

Probeer beide teams in stand te houden als het contract is getekend, om de transitie vorm te geven. Het begrip dat je dan al hebt aan beide kanten, de kennis van zaken, het snappen wat we als opdrachtgever willen, dat is de winst die je kan benutten nadat het contract is gesloten.

In de beginfase (transitie) van de samenwerking zijn de relationele aspecten erg belangrijk om wederzijds vertrouwen en begrip op te bouwen. Door verwachtingen uit te spreken worden perceptieverschillen weggenomen. Het verschil in interpretatie kan leiden tot problemen indien bepaalde uitgangspunten van de uitvraag of de inschrijving anders blijken te zijn. Het is daarom noodzakelijk dat problemen bespreekbaar worden gemaakt. De contractmanager in case D stelt: “Als je ruzie wilt maken, moet je dat in het begin van het geheel doen”, zodat je een zo lang mogelijke periode profijt hebt van de gezamenlijke oplossing. Beide strategische managers van de leverancier in

case A vullen bovendien aan, dat deze vernieuwde afspraken tijdens de transitie ook in het contract vastgelegd dienen te worden, om met gezamenlijke uitgangspunten van start te gaan:

Tijdens de transitie moet je contractwijzingen durven door te voeren... dan heb je aan het einde van zo een transitie in ieder geval één reis met elkaar gemaakt.

Je hebt eenduidige kaders, waar je naar gaat werken en wat je van elkaar mag verwachten. Als je dat niet goed doet in je transitie, dan blijf je altijd ellende houden.

Veel van de respondenten zijn het erover eens, dat eerst de basis op orde gebracht moet worden, voordat de focus verlegd kan worden naar tactische en strategische thema's, zoals visie en doelstellingen. In case C merkt de contractmanager van de klant op, dat de management aandacht aan de klantzijde in de overgang naar de beheerfase afneemt, waardoor "issues wel op tafel komen, maar er is dan nog geen gemeenschappelijk beeld, waardoor er heel beperkt op besloten wordt." In de transitie spelen andere belangen dan in de fase daarna, de beheerfase. Tijdens de transitie spelen verandering en flexibiliteit een grote rol, doordat de dienstverlening wordt overgedragen aan een (andere) leverancier, terwijl er in de beheerfase vooral behoefte aan robuustheid en stabiliteit van de dienstverlening. Op het gebied van professionaliteit, vergt dit ook een ander profiel van de deelnemers binnen de governance. De transitie-manager in case A verwoordt dit kenmerkend: "Projectmanagers zijn van het type *Go, go, go* terwijl beheerders zeggen *No, no, no*." De onderzoeksresultaten tonen aan dat de onzekerheid betreffende de continuïteit van de samenwerking groeit in de eindfase van het contract, waardoor het risico ontstaat dat de aandacht op de operatie en het commitment in de samenwerking afneemt. Aan de leverancierskant heeft dat op persoonlijk vlak te maken met de onduidelijkheid voor het personeel over de periode na de einddatum van het contract. En op zakelijk gebied met de terughoudendheid om te innoveren en investeren, omdat de periode waarin dit kan worden terugverdiend steeds korter wordt. Aan de klantkant richten de deelnemers zich ondertussen steeds meer op de opvolging van de IT-uitbesteding en bijbehorende nieuwe aanbesteding. In figuur 9 zijn de bevindingen per structurele factor opgenomen, die door een aantal quotes van respondenten worden onderbouwd.

Structurele factoren	Commitment	Gedeelde doelen
Complexiteit dienstverlening	Bevinding: Commodity diensten zijn standaard en worden zakelijker bestuurd. Bij maatwerk is een hogere mate van commitment nodig en is de menselijke waarde belangrijker.	Bevinding: Belangen en impact zijn groter bij maatwerk dienstverlening, terwijl commodity diensten veelal transactioneel worden uitgevoerd.
	<i>Voor commodity moet je strakke regels hebben... losser zijn bij een hoge business of innovatieve component... er is meer operationele focus bij commodity diensten.</i> – Contractmanager, klant B <i>Discussies op PDC-niveau om onder de motorkap te kijken, wat zit er nu allemaal in voor die prijs.</i> – Client director, leverancier A	<i>Het is eigenlijk risico besturing. Bij een complexe situatie heb je meer risico's.</i> – IT-manager, klant A <i>De complexiteit zit heel erg in de communicatie en afstemming met de diverse stakeholders en omgeving.</i> – Delivery manager, leverancier A
Tijdsaspect (contractfase)	Bevinding: Commitment is gebaseerd op vertrouwen. Deze wordt opgebouwd in de beginfase en neemt mogelijk af in de eindfase.	Bevinding: De inrichting van klant- en leveranciers-organisatie is van invloed op de mogelijkheden om gezamenlijke doelen te stimuleren.
	<i>Het voordeel van het gunnen van een langdurig contract, is dat er meer vertrouwen wordt gekweekt. Het nadeel is dat men ook achterover kan gaan zitten.</i> – Contractmanager, klant A <i>Niet het idee gehad dat ze niet meer investeerden... eerder aan de klantkant werden initiatieven gekilled, omdat het contract bijna ten einde was.</i> – Financieel manager, klant A <i>Terughoudendheid van beide partijen in de eindfase.</i> – Delivery manager, leverancier A	<i>Bij de opstartfase heb je een ander profiel nodig, meer ondernemers die de mensen meenemen in de verandering. Daarna beheerders voor de rust en stabiliteit.</i> – IT-manager, klant A <i>We zitten nu in de reguliere beheerfase... in die zin is het contract nu niet zo ingewikkeld.</i> – Contractmanager, klant C <i>Tijdsaspect is belangrijk voor de bereidheid om te investeren, niet alleen in geld, maar ook in het opbouwen van de relatie.</i> – IT-manager, klant A
Overige factoren	Bevinding: De inschrijving en het bijbehorende verdienmodel zijn van invloed op de financiële speelruimte en heeft effect op de mate van commitment.	Bevinding: Belangen en impact zijn groter bij maatwerk, terwijl commodity diensten veelal transactioneel worden uitgevoerd.
	<i>Indien met een lage prijs is ingeschreven, zijn financiële boetes een goede driver.</i> – Servicemanager, klant B <i>Het verdienmodel... als je kosten gaat knijpen, is je bereidwilligheid voor samenwerking lager, omdat je geen capaciteit hebt.</i> – Contractmanager, klant B	<i>Dedicated team inrichten... mensen kennen het contract beter, kennen de klant beter en kennen de urgentie van dingen.</i> – Accountmanager, leverancier B <i>De demand kant moet goed ingericht worden. Wat willen de gebruikers?</i> – IT-manager, klant A

Figuur 9: Factoren van structurele governance

4.2. Relatieel kapitaal: Vertrouwen

4.2.1. Persoonlijk vertrouwen

De menselijke waarde binnen de samenwerking tussen klant en leverancier komt het meest duidelijk tot uiting in de persoonlijke interactie tussen mensen, als individuele deelnemers in de governance structuur. In elk van de cases komt naar voren dat het persoonlijk vertrouwen tussen de vertegenwoordigers van beide partijen een belangrijke rol speelt om een goede samenwerking tot stand te brengen. Door simpelweg met elkaar te praten, leer je elkaar beter kennen en kan door gemeenschappelijke interesses een “persoonlijke klik” of “bepaalde chemie” ontstaan. Er wordt een persoonlijke onderlinge relatie opgebouwd. Communicatie verloopt dan meer open en soepeler, waardoor informele governance gezien kan worden als smeermiddel voor de formele overlegstructuur. Beide strategisch managers van de leverancier in case A zeggen hierover: “Naast een formele governance op papier, is een informele governance belangrijk om zaken even met elkaar voor te bespreken” en “Gewoon even bijpraten en met elkaar sparren. Buiten alle afspraken om kun je meer openheid geven.” Zakelijke onderwerpen worden vooraf besproken om op de hoogte te blijven en elkaars verwachtingen te peilen. Het ontstaan van ongeschreven regels, “elkaar begrijpen” en “weten wat je aan elkaar hebt”, kan als de ultieme vorm van persoonlijke relatie gekenmerkt worden, aangezien de persoonlijke relatie zodanig is opgebouwd dat vrijwel geen enkele communicatie meer nodig is om elkaar te begrijpen. Fysiek persoonlijk contact door middel van face-to-face communicatie, wordt in alle cases als voorkeursmedium genoemd om de intentie van de boodschap beter te kunnen vatten. Binnen case D is hieromtrent met de regel “eerst bellen, dan pas mailen” een duidelijke afspraak met elkaar gemaakt. In case C zegt de servicemanager van de leverancier hierover:

Niet verschuilen achter e-mail. Dat kan ik persoonlijk heel goed, want dan schrijf ik zulke verhalen, en de boodschap komt gewoon totaal niet over. Gewoon om de tafel gaan zitten... dan komt een boodschap heel anders over. En dan blijft het de soep niet zo heet zijn als het opgediend wordt.

Empathie is noodzakelijk om oprecht geïnteresseerd te zijn in de ander, en ook jezelf te kunnen inleven in alternatieven ten opzichte van het eigen perspectief. Luisteren naar je gesprekspartner en doorvragen leidt tot inzicht in diens behoeften en belangen, en daarnaast ook tot het respecteren van elkaars belangen. Specifiek in klant-leverancier relaties helpt dit in onderhandelingen, waarbij in de dynamiek van ‘geven en nemen’ betere afwegingen gemaakt kunnen worden, waardoor voordelen relatief eenvoudig te behalen zijn. Een contractmanager in case B geeft aan: “Conflicten oplossen is onderhandelen, weten wat belangrijk is voor de andere kant van de tafel.” Specifiek in case C werd door de leverancier benadrukt dat “een dominante en afstandelijke houding van zowel de inkopende als verkopende partij averechts werkt”, aangezien deze is “gericht op het behalen van korte termijn voordelen in plaats van het opbouwen van een langdurige relatie.”

4.2.2. Professionaliteit van deelnemers (gewenst gedrag)

In IT-uitbestedingen zijn grote zakelijke (financiële) belangen van toepassing, waarbij van de vertegenwoordigers van zowel de klant- als leveranciersorganisatie verwacht wordt, dat zij acteren conform een bepaalde norm van professionaliteit. In de bevindingen van dit worden hierin een aantal thema’s onderscheiden. Door alle respondenten in elk van de cases kwam de openheid van de communicatie duidelijk naar voren. In combinatie met transparantie verwachten deelnemers van elkaar dat zaken open en eerlijk op tafel worden gelegd. “Je moet in gesprek blijven met elkaar, anders kun je elkaar niet helpen”, zo geeft een strategisch IT-manager van Rijkswaterstaat aan, zodat vervolgens “via de dialoog gezamenlijk naar een oplossing kan worden gezocht.” Daarentegen kan vertrouwen ook worden beschadigd als blijkt dat niet aan deze randvoorwaarde wordt voldaan.

Meerdere respondenten aan de klantzijde hebben hier ervaring mee en stellen: “Het vertrouwen is beschadigd door teleurstellende prestaties...”, doordat “afspraken niet nagekomen werden” of omdat “op andere wijze dan verwacht wordt gecommuniceerd.” Vertrouwen dient bovendien wederzijds te zijn, zodat deelnemers ook het gevoel hebben dat de ruimte bestaat om open kaart te kunnen spelen en problemen bespreekbaar te maken. Door het bespreekbaar te maken, kunnen issues vanuit een breder perspectief worden bekeken en eventuele verschillen in interpretatie worden weggenomen. De contractmanager van Rijkswaterstaat in case B verwoordt dit als volgt:

Ook de lastige dingen moet je met elkaar kunnen adresseren en oplossen. Als het alleen maar gaat om de leuke dingen... Ja, dat is niet zo moeilijk.

Een strategisch manager in case A vult aan dat dit wordt “gefaciliteerd door een goede sfeer”, waarbij “de angst om fouten te maken moet worden weggenomen, alles is bespreekbaar, zodat zaken niet blijven sluimeren.” Aan de kant van de ontvanger wordt bij een professionele houding verwacht dat kritisch naar het probleem wordt gekeken en wordt meegedacht in de oplossingsrichting. Ook proactief advies geven op zaken of situaties die spelen en (ongemerkt) afwijken van het bijdragen aan de doelstellingen wordt gewaardeerd. Na afstemming kan de feedback of het advies vervolgens leiden tot het verbeteren van processen of andere oplossingen. Het werkt in dit kader averechts om zaken te laten sluimeren of door bijvoorbeeld “mindere prestaties met percentages te verbloemen in rapportages”, zoals een servicemanager van Rijkswaterstaat heeft meegemaakt. Samenvattend kan worden gesteld dat vertrouwen geven leidt tot vertrouwen krijgen.

Onder professioneel gedrag wordt ook verstaan dat gemaakte afspraken worden nagekomen. “Zeggen wat je doet en doen wat je zegt” en “afpraak is afspraak” zijn uitspraken die veelvuldig terugkwamen en de kern van dit element goed duiden. Daarbij werd toegevoegd dat de voortgang van gemaakte afspraken regelmatig teruggekoppeld dient te worden, om continu de verwachting helder te hebben. Indien de situatie zich voordoet dat een afspraak, bijvoorbeeld een opleverdatum, niet gehaald lijkt te worden, is hier vaak best begrip voor als dit tenminste tijdig en gemotiveerd wordt aangegeven. Specifiek in case B is het vertrouwen momenteel niet erg groot doordat de klant een gebrek aan professioneel gedrag bij de leverancier constateert. Dit komt ook in de overlegverslagen duidelijk tot uiting, waarin relatief veel escalaties zijn opgenomen. Dit betreffen bovendien vaak direct in gebreke stellingen en formele schriftelijke communicatie via strategisch niveau, omdat de lagen daaronder er onderling niet uitkomen. Dit wordt door veel respondenten gezien als standaard gedrag binnen een professionele samenwerking. De account director in case C zegt hierover:

Je moet actief als leverancier, maar ook als klant, aan dat soort momenten blijven werken, want daar bouw je namelijk die ankertjes waarvan je zegt, kijk dat is vertrouwen

4.2.3. Rolvastheid

De manier van uitvragen van de dienstverlening door Rijkswaterstaat, namelijk op basis van functionele klantbehoeften, heeft effect op de manier van aansturing van de samenwerking. De klant voert regie op de diensten die door de leverancier worden uitgevoerd. Daarbij wordt vertrouwd op de expertise van de leverancier, die als specialist het beste in staat wordt geacht om de oplossing te leveren. Ongenuanceerd kan worden gesteld dat het voor de klant niet uitmaakt hoe de leverancier het voor elkaar krijgt, als de afgenomen dienst maar wordt geleverd volgens de afgesproken voorwaarden. Het is van belang om deze rollen en verantwoordelijkheden helder te krijgen, door ze met elkaar te benoemen en te doorleven voor de diverse gezamenlijke processen. Vooral in de opstartfase van een samenwerking is dit essentieel, aangezien de kans groot is dat perceptieverschillen bestaan na een formeel en veelal papieren aanbestedingsproces. “In het begin was de governance niet heel helder. We hadden niet heel zuiver, wie is nu waar verantwoordelijk voor?” geeft de client director van de leverancier in case A aan. De contractmanager aan kantzijde in case C zegt hierover:

Tijdens de gehele contractperiode dient hier actief en bewust op gestuurd te worden door een goede voorbereiding, de juiste betrokkenen aanhaken, duidelijk informeren en regelmatig evalueren.

“Het contract is de basis, maar daarna moet je heel hard werken en regievoeren”, waarmee de strategisch IT-manager van Rijkswaterstaat aangeeft dat dit in praktijk lastig is. Dit blijkt specifiek in case A, waarbij de rollen tussen klant en leverancier gedurende de looptijd van het contract zijn vervaagd en taken en verantwoordelijkheden zijn verschoven. Er is een groots verbeterprogramma opgezet om dit weer recht te trekken. “Vertrouwen is fundamenteel om succesvol te zijn. Deze is nu weer groeiende door het programma, maar was een paar jaar geleden echt op een dieptepunt”, aldus de strategisch IT-manager van Rijkswaterstaat. Het adviesrapport, dat dient als fundament voor de verbeteringslag vermeldt over rolvastheid:

Geconstateerd is dat RWS zelf als actor actief is in de uitvoering van processen die contractueel bij de leverancier zijn belegd. Het is de rol van RWS om regie te voeren (Plan, Check, Act) en niet zelf taken uit te voeren binnen de ‘Do’.

Ook in case B en C wordt aangegeven dat het hierbij van belang is, dat beide partijen “niet op elkaars stoel gaan zitten”, wat in de praktijk als de grootste valkuil wordt gezien. Vaak wordt nog teveel een bepaalde oplossingsrichting voorgeschreven, in plaats van de functionele behoefte in de vorm van een dienst. Dit vergt van de vragende partij dat goed wordt nagedacht over de onderliggende behoefte. De rol voor de leverende partij in dit proces is om de klant te helpen, door het “meedenken en doorvragen, om die behoefte helder te krijgen.” Deze wisselwerking draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen en levert een win-win situatie op, waarbij de klant zich begrepen en geholpen voelt in het voldoen van zijn behoefte en meer tevreden zal zijn over de prestaties van en relatie met de leverancier.

Rolvastheid wordt door de respondenten ook gezien als eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen. Aangegeven wordt dat de rollen niet alleen moeten worden afgesproken en vastgelegd in het contract om op te kunnen terugvallen, maar het betekent ook iets voor hoe de deelnemers van de governance naar hun rol acteren. Deelnemers aan zowel de klant- als leverancierszijde verwachten van elkaar dat de personen aan wie een bepaalde rol is toebedeeld, zich ook verantwoordelijk voelen voor de bijbehorende taken. “Als je ergens van bent, dan moet je die rol ook oppakken en uitdragen”, aldus een IT-manager van Rijkswaterstaat. Een “proactieve houding”, waarbij “eigenaarschap wordt getoond om problemen binnen het taakpakket op te lossen”. Dat kan echter alleen als de rollen binnen de samenwerking helder zijn voor alle deelnemers. Er moet ruimte zijn om problemen bespreekbaar te maken en elkaar aan te spreken op het niet voldoende uitoefenen van de rol. “Hard op de inhoud,

zacht op de relatie”, waarmee wordt bedoeld dat de ander wordt aangesproken op het gedrag, onderbouwd met feitelijke argumenten, zonder dat de kritiek is gericht op de persoon zelf. “Zakelijke en persoonlijke aspecten gescheiden houden”, waarbij de professionaliteit van de deelnemers voorwaardelijk is om de persoonlijke relatie goed te houden. De accountmanager aan leverancierszijde in case B zegt hierover: “Ownership en accountability, dat is waar het om draait. Verwachtingen managen en elkaar aanspreken als het niet goed gaat”

4.2.4. Welwillendheid

Welwillendheid is nodig voor commitment binnen de samenwerking en wordt gevoed door persoonlijke motivatie en intenties dat leidt tot bereidheid om te investeren in de relatie. De resultaten uit het onderzoek tonen aan dat persoonlijke motivatie vooral ontstaat vanuit interesse, deskundigheid en trots van de betrokkenen. Respondenten ervaren dat vooral specialisten die dichtbij de inhoudelijke IT-techniek opereren, graag hun kennis en deskundigheid tentoonspreiden. De gedrevenheid om die in te zetten om tot een oplossing te komen voor de vakinhoudelijke vraagstukken wordt als een uitdaging gezien. De delivery director in case A geeft aan: “Ze gaan echt voor RWS, dag en nacht. Echt problemen oplossen en meedenken... soms wel een beetje te ver.” Dit speelt in grotere mate aan de leverancierszijde, aangezien daar de uitvoerende activiteiten zijn belegd. Een gevoel van trots komt bij complexe dienstverlening het sterkste tot uiting. De projectmanager in case D stelt: “Er is maar één ding waar ze op kicken; dat het goed werkt op het moment suprême.” Het onderdeel zijn van een nieuw opgezet “dedicated team, met een eigen fysieke locatie, die in een high-tech netwerkinfrastructuur omgeving opereert”, zoals de leverancierszijde van case A wordt beschreven door de client director, is van invloed op de motivatie en welwillendheid van de betrokkenen om iets goeds neer te zetten ten behoeve van de klant. Persoonlijke welwillendheid kan worden gestimuleerd door waardering te geven en daarmee de behaalde resultaten die voortkomen uit de gedrevenheid te belonen. Veelvuldig wordt “gezamenlijk vieren van successen” genoemd door de respondenten, door bijvoorbeeld een borrel te organiseren wanneer een mijlpaal is gehaald, “om even afstand te nemen van het dagelijkse werk en stil te staan bij wat met elkaar is bereikt.” Ook kleinere gebaren zoals extra aandacht geven of een compliment maken dragen bij aan het gevoel van waardering. Vanuit de leverancierszijde is door meerdere respondenten aangegeven dat dit soort momenten essentieel zijn om een goede relatie op te bouwen, zeker indien geïnitieerd vanuit de klant die daarmee een duidelijk signaal van tevredenheid afgeeft. Een contractmanager van case C:

Ik heb daarna een mailtje gestuurd: 'Bedankt, goed gedaan.' Het is gewoon hun werk, dat snap ik wel, maar gewoon even mijn waardering laten blijken.

Daarnaast geeft de wijze waarop het contract wordt gebruikt een goede indicatie van de meer organisatorische welwillendheid, die vooral bij meningsverschillen of conflicten tot uiting komt. Wordt bij een dispuut eerst gezocht naar een gezamenlijke oplossing of wordt direct het contract erbij gepakt om de ander op de gemaakte afspraken te wijzen? Voor het opbouwen van de relatie wordt door beide partijen aangegeven dat er een duidelijke voorkeur is voor het handelen “in de geest van het contract” in plaats van “op de letter”. Uit de overlegverslagen blijkt echter dat dit in de praktijk niet altijd het geval is en bij meerdere actiepunten naar contractafspraken wordt verwezen. Hierbij gaat het vaak om de interpretatie van teksten, die verschillend worden uitgelegd door beide partijen. Bij dergelijke discussies wordt geëscaleerd, en juridisch advies ingewonnen. Beide partijen staan hierbij tegenover elkaar in plaats van naast elkaar. Dat dit niet bijdraagt aan de samenwerking wordt zichtbaar in de lange doorlooptijd van dergelijke actiepunten in de verslagen, die oplopen tot meer dan 6 maanden. Contractteksten dienen als verduidelijking bij een onenigheid, maar uiteindelijk dienen beide partijen

“op basis van redelijkheid en common sense tot een consensus te komen”, zo geeft een contractmanager van Rijkswaterstaat aan. Uit ervaring geeft hij aan dat het averechts werkt om het contract vanuit negatieve motieven te gebruiken door te “schermen met artikelen om bepaalde zaken niet te hoeven uitvoeren”.

4.2.5. Organisatievertrouwen door geloofwaardigheid

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat vertrouwen op organisatieniveau tot stand komt door geloofwaardigheid, oftewel de mate waarin de organisatie voldoet aan de verwachtingen. Verwachtingen zijn deels gebaseerd op reputatie en eerdere prestaties in zowel positieve als negatieve zin en kunnen tot vertrouwen leiden “indien het gedrag en de prestaties in werkelijkheid aansluiten met het beeld dat vooraf is gevormd”, aldus een contractmanager van Rijkswaterstaat. In het handelen wordt bevestiging gezocht van de opgebouwde reputatie. Indien de verwachtingen worden waargemaakt door de ander, zal men in het vervolg eerder geneigd zijn om wederom het vertrouwen te geven. Bovendien wordt dit gezien als een investering in de relatie en zal ook eerder vertrouwen teruggekregen worden. Zo ontstaat een wederkerigheid, waarin wederzijds vertrouwen wordt opgebouwd op basis van eerdere ervaringen. Tegelijkertijd schuilt hier ook het risico van een negatieve spiraal in, aangezien elke misstap van de wederpartij, zoals het niet tijdig nakomen van afspraken, een eventueel negatief beeld bevestigt. Dit gaat ten koste van de geloofwaardigheid en bemoeilijkt het opbouwen van vertrouwen. Te veel vertrouwen leidt er in case A regelmatig toe dat zaken te lang blijven sluimeren. De tactisch IT-manager aan klanzijde geeft hierover aan: “Ik heb de afgelopen 2 jaar nooit geëscaleerd, we hebben altijd concessies gedaan naar elkaar.” De delivery manager van de leverancier onderschrijft deze situatie door te stellen:

We staan eigenlijk niet vaak lijnrecht tegenover elkaar, dat is mooi aan dit account... dat komt doordat het over het algemeen operationeel op orde is. Conflicten worden vaak vermeden, we proberen het altijd op operationeel niveau op te lossen.

Een goede start van de samenwerking is daarom bepalend voor de verdere ontwikkeling van wederzijds vertrouwen, wat bijvoorbeeld tot uiting komt in de manier waarop het contract wordt gebruikt bij discussies zoals eerder aangemerkt. Organisatievertrouwen wordt tevens beïnvloedt door de zakelijke communicatie binnen de governance. Door vrijwel alle respondenten is aangegeven dat een mix van formele overleggen conform de governance structuur en informele gesprekken nodig is in de besturing, die respectievelijk de stabiliteit en flexibiliteit borgen. De informele governance is reeds uitgebreid beschreven in eerdere paragrafen en is voornamelijk gericht op de persoonlijke interactie, waarbij meer ruimte is voor de ‘zachte’ kant van communicatie. Binnen de formele overlegstructuur ligt het zwaartepunt bij het uitwisselen van objectieve en feitelijke informatie, in de vorm van rapportages over prestaties en audits op processen.

Formele communicatie omvat ook de informatievoorziening tussen de drie governance niveaus; strategisch, tactisch en operationeel. Hierbij wordt tweerichtingsverkeer als essentieel gezien, namelijk zowel bottom-up (informerende, escaleren) en top-down (informerende, delegeren). In de structurele contractrelatie is het escalatieproces een belangrijk onderdeel van formele communicatie. Indien betrokkenen op operationeel of tactisch niveau er onderling niet uitkomen, waarbij verschillende oorzaken mogelijk zijn, dient het probleem naar een hoger governance niveau te worden opgeschaald om daar een besluit af te dwingen. Bovendien is de eenduidigheid van de informatie belangrijk, oftewel de mate waarin alle betrokkenen het over hetzelfde hebben. Een helder escalatieproces helpt hierbij stelt de Rijkswaterstaat contractmanager in case C: “Soms blijft iets te lang hangen op operationeel niveau, er komt dan te weinig op de strategische tafel.” De strategisch

manager aan klantzijde in case A stelt aanvullend: “Parallel escaleren aan klant- en leverancierszijde leidt tot eenduidig informeren van het management.”

Er dient overeenstemming te bestaan over wat het dispuut betreft en welk besluit wordt gevraagd, het escalatieproces dient helder te zijn en de escalatie dient parallel plaats te vinden. Zonder te voldoen aan deze voorwaarden zal er geen goed besluit genomen kunnen worden of blijft het onnodig lang zweven. Na de besluitvorming is de top-down communicatie belangrijk om een eenduidige koers te varen op basis van het genomen besluit. De ervaringen binnen deze studie tonen aan dat de formele informatiestromen tussen het operationeel en tactisch niveau over het algemeen als vanzelfsprekend plaatsvinden. Echter tussen het tactisch en strategisch niveau wordt regelmatig een kloof ervaren. Bottom-up betreft het vaak operationele zaken die te lang blijven sluimeren, doordat uit gedrevenheid te lang wordt gezocht naar een oplossing en escaleren wordt gezien als falen door het uit handen te moeten geven. Top-down wordt ervaren dat indien genomen besluiten niet worden teruggekoppeld, er onduidelijkheid bestaat over de te nemen vervolgacties. Een mogelijke oorzaak van deze kloof is dat de operationele en tactische deelnemers als directbetrokkenen van het contract dicht bij de inhoudelijke dienstverlening acteren en frequenter bij elkaar komen. Dit is echter niet nader onderzocht in deze studie. In figuur 10 zijn de bevindingen per factor binnen relationeel kapitaal opgenomen, die door een aantal quotes van respondenten worden onderbouwd.

Relationeel kapitaal	Commitment	Gedeelde doelen
Persoonlijke relatie	Bevinding: Persoonlijke relatie opbouwen door informele overleggen, sparren en het tonen van empathie bevordert wederzijdse betrokkenheid.	Bevinding: Elkaar kennen en inzicht in elkaars zienswijze is noodzakelijk als basis om gedeelde doelen te kunnen creëren.
	<i>Betrokkenheid gaat altijd over individuen, het is interpersoonlijk contact.</i> – Accountmanager, leverancier B <i>Een zakelijke relatie is niet veel anders dan een familiere relatie. – IT-manager, klant A</i>	<i>Mensen doen zaken met mensen.</i> – Contractmanager, klant B <i>Zakelijke dingen bespreken, maar zonder dat er genotuleerd wordt... kort op de bal spelen, draagt bij aan het succes van projecten.</i> – Transitie manager, klant A
Professionaliteit	Bevinding: Vertrouwen opbouwen door open en transparante communicatie, problemen bespreekbaar maken, afspraken nakomen.	Bevinding: Professionaliteit van deelnemers en van elkaar op aan kunnen, is de basis voor een goede samenwerking.
	<i>Afspraak is afspraak. Vertrouwen is ook elkaar scherp houden.</i> – Delivery manager, leverancier A <i>Als mensen in staat zijn om goed samen te werken, dan zijn ze bereid zich open te stellen, professioneel en kwetsbaar, dan gaan dingen ook makkelijker.</i> – Contractmanager, klant D	<i>Als je transparantie creëert, kan je het op voorhand repareren in plaats van achteraf. Eerlijk aangeven wat de oorzaak is, dan kun je met verbeteringen daarop sturen. – IT-manager, leverancier A</i> <i>Kritisch kijken naar de feiten... daar kun je meer uithalen dan het conflict opzoeken.</i> – Delivery manager, leverancier A

Rolvastheid	Bevinding: Regievoeren op basis van heldere rollen en verantwoordelijkheden, weten waar je aan toe bent. <i>De mandatering moet duidelijk zijn, dus wat zijn je verantwoordelijkheden, waar is dat overleg voor, wat wordt daar besproken, wie zijn de spelers daarin.</i> – IT-manager, klant A	Bevinding: Gezamenlijke doelen ontwikkelen en realiseren op basis van een duidelijke rolverdeling. <i>Rolvastheid en de kennis over wat we met elkaar doen, daar zijn we in de tweede termijn wat verder uit elkaar gegroeid.</i> – Delivery manager, leverancier A
Welwillendheid	Bevinding: Commitment betreft de bereidheid en welwillendheid om de relatie op te bouwen. <i>Los dat probleem gewoon op, of je nou contractueel gelijk hebt of niet.</i> – Contractmanager, klant D <i>Letter voor letter... het woord intentie komt er niet meer in voor, dan wordt het lastig om vertrouwen te krijgen.</i> – Accountmanager, leverancier B	Bevinding: Bereidheid om te investeren in tijd en geld om gezamenlijke doelen te realiseren. <i>Veel mensen hebben toch een intrinsieke motivatie om het net een tandje beter te doen.</i> – Transitie manager, klant A <i>Wordt je als team gesteund door de dienstleiding? Dat helpt. Wordt het gewaardeerd?</i> – Transitie manager, klant A
Geloofwaardigheid (organisatie vertrouwen)	Bevinding: Reputatie en formele communicatie hebben invloed op het vertrouwen in een organisatie. <i>Helder escalatieproces; soms blijft iets te lang hangen op operationeel niveau, er komt dan te weinig op de strategische tafel.</i> – Contractmanager, klant C <i>Parallel escaleren aan klant- en leverancierszijde leidt tot eenduidig informeren van het management.</i> – Strategisch IT-manager, leverancier A	Bevinding: Om gezamenlijke doelen te creëren is Organisatievertrouwen en geloofwaardigheid nodig. <i>We blijven met elkaar in gesprek... elkaar respecteren in de rol die je hebt.</i> – Contractmanager, klant A <i>Als we 99x iets goed doen en de 100^e keer gaat het fout, dan hebben we het met z'n allen niet goed gedaan. Dat is gewoon jammer.</i> – Delivery manager, leverancier A

Figuur 10: Factoren van relationeel kapitaal; vertrouwen

4.3. Cognitief kapitaal: Wederzijds begrip

4.3.1. Gedeelde visie

Om naar een bepaald doel te werken is het van belang dat de stip op de horizon helder is. In een samenwerking waarin een gedeelde visie bestaat, kan gezamenlijk naar deze ambitie toegewerkt worden. Uit de data-analyse blijkt dat de inkopende partij voor zichzelf duidelijk dient te hebben wat de verwachtingen van het contract zijn. “Dit is de doelstelling van het Rijksdatacenter, en die ligt achter de doelstelling van dit contract”, waarmee de contractmanager in case C bovendien aangeeft dat contractdoelstellingen niet op zichzelf staan, maar voortkomen uit de bredere strategie. De aansluiting met de organisatiestrategie dient leidend te zijn in elk besluit dat wordt genomen omtrent de dienstverlening. Het vasthouden aan de doelstellingen, waarbij indien nodig op de rem getrapt wordt bij bepaalde ontwikkelingen, draagt bij aan het uitdragen van een duidelijke visie. Dat geldt ook voor de leverende partij die keuzes dient te maken in het aannemen van (additionele) opdrachten in relatie tot de overall strategie van de leveranciersorganisatie. “Wij hebben een duidelijke doelstelling, als een opdracht daar niet binnen past, geven we een *no bid*”, aldus de strategisch manager in case A.

Het is dus van belang dat de visie helder is en concreet gemaakt wordt, door de verwachtingen uit te spreken. Ondanks dat dit in drie cases expliciet werd genoemd door beide partijen als belangrijke voorwaarde, blijkt dit in de praktijk niet altijd het geval te zijn en heeft de klantorganisatie soms moeite om een heldere visie uit te dragen. In case C “merken we [de leverancier] aan de overheid dat het voor henzelf moeilijk is om een eigen idee en strategie te verwoorden”, wat de aansturing van een specifiek contract lastiger maakt. Vervolgens is het van belang dat de leverancier ambities en intenties heeft die ook aansluiten bij de klantverwachtingen. Het maakt verschil of de insteek is om de dienstverlening te leveren zoals contractueel is afgesproken, dat door de respondenten wordt getypeerd als een “leveranciersrelatie”, of dat de ambitie verder reikt als partner. De strategisch IT-manager aan de klantzijde van case A duidt dit als volgt:

We voldoen netjes aan het contract, maar de doelstelling was een swingend team neer te zetten, waarin gezamenlijk de dienstverlening wordt geleverd... Die visie moet je vertalen in een gezamenlijke strategie en daarmee beide teams op pad sturen.

Als partner stuurt de leverancier niet slechts op korte termijn gerichte (financiële) targets, maar is de intentie juist meer gericht op het opbouwen van een langdurige samenwerking en de toekomst van de betreffende dienstverlening. In case A wordt als voorbeeld “het gezamenlijk opstellen van een roadmap met innovatie en ontwikkelingen” genoemd door de tactisch IT-manager.

In het genoemde proces om tot een gedeelde visie te komen, blijkt bovendien dat het noodzakelijk is dat er voldoende draagvlak is op strategisch niveau. Op dat niveau vindt de bewaking plaats van de aansluiting tussen organisatievisie en contractdoelstellingen. “Focus en aandacht van het management is essentieel om zaken voor elkaar te krijgen”, stelt de contractmanager in case A. Voldoende aandacht en focus vanuit het topmanagement zorgt ervoor dat er (snel) besluiten worden genomen en het team met een duidelijk beeld voor ogen het werk kan uitvoeren. Hierbij is het belangrijk dat een eenduidige boodschap wordt uitgedragen, niet alleen op de verschillende governance niveaus, maar ook binnen zowel de klant- als leveranciersorganisatie. Het belang van een gezamenlijke strategie wordt door de strategisch IT-manager aan de klantzijde in case A aangegeven:

Het ergste wat er kan gebeuren is dat je stiekem je eigen agenda's hebt, en ze het vervolgens op de werkvloer maar laat uitvechten.

Het betreft tevens het “voor elkaar opkomen, door de gedeelde belangen uit te dragen”, iets wat de respondenten in case D heel bewust hebben gedaan in de eerste periode en waarvan zij in de verdere samenwerking nog steeds voordeel van ondervinden. Hoewel de complexiteit van de dienstverlening onderling aanzienlijk verschilt van elkaar, werd in elk van de onderzochte cases gerefereerd aan het creëren van een gezamenlijk hoger doel, dat helpt om een win-win situatie te bewerkstelligen. “Als Rijkswaterstaat en wij dat hebben, is de rest alleen maar hulpmiddel om het voor elkaar te krijgen”, aldus de contractmanager in case D.

4.3.2. Gedeelde belangen

De achterliggende belangen kunnen worden gezien als het fundament van de samenwerking en werken door in vrijwel elke beslissing die wordt genomen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de belangen in een klant-leverancier relatie op hoofdlijnen kunnen worden onderscheiden in enerzijds het belang van de klant, die voorzien wil worden in de behoefte aan een functionele dienst tegen een acceptabele prijs, en anderzijds het commerciële belang van de leverancier. “Door het verhogen van de klantwaarde zie je dat zowel de relatie en de business zich goed ontwikkeld hebben”, aldus de account director in case C. De contractmanager aan klantzijde in case D zegt hierover:

Het komt vanzelf terug. Uiteindelijk verdient de leverancier daar ook aan, omdat de dingen sneller gaan en dan kunnen ze meer tegelijk doen. Dat is prima, maar ons doel was om te zorgen dat het in de projecten goed loopt.

Er wordt een win-win situatie gecreëerd, indien de belangen van beide partijen worden gediend. Door het vooropstellen van het klantbelang en als leverancier continu relevant te blijven en toegevoegde waarde te blijven bieden aan de klant, wordt deze wisselwerking versterkt en kan een langdurige samenwerking ontstaan. De account director aan leverancierszijde in case C stelt over het verhogen van klantwaarde:

We proberen actueel en relevant te blijven. En dat is ook onze verplichting als expert vind ik. Echt waarde toevoegen aan de klant en altijd kijken: Zijn we nog steeds bezig met beperken van complexiteit, mogelijk maken van schaalbaarheid, beperken van de kosten?

Anderzijds dient de klant in dat proces het commerciële belang van de leverancier te respecteren. “De klant is de baas”, maar de leverancier in case C geeft daarbij tegelijkertijd aan dat “de traditionele klanthouding ‘ik betaal, dus ik bepaal’ niet meehelpt in de betrokkenheid van de leverancier.” Dit heeft te maken met proportionaliteit en geloofwaardigheid. Indien de klant marktconforme tarieven betaalt en daarvoor een kwalitatieve dienstverlening geleverd krijgt, zal er weinig reden tot discussie zijn. Wel ontstaat een conflict indien deze balans verstoord raakt. Samenvattend stelt de account director aan leverancierszijde in case C:

Klanten die dit [de balans tussen klant- en leveranciersbelangen] goed begrijpen krijgen uiteindelijk altijd een betere service, betere prijs, betere dienstverlening en betere operationele KPI's [key performance indicators].

Er vindt een verschuiving plaats van de individuele belangen in een klant-leverancier relatie, naar een gedeeld belang in een partnership. In case A wordt dit door de leverancier gerelateerd aan een schakel binnen een grotere keten: “Je bent onderdeel van de dienstverlenende keten, die mede de mobiliteit van Nederland bepaalt.” Om gedeelde belangen te creëren is het in eerste instantie wel vereist om de interne belangen van de individuele organisaties helder en op één lijn te krijgen. Binnen een organisatie worden hierin uitdagingen erkent, doordat de verantwoordelijkheid van de contract scope bijvoorbeeld bij meerdere afdelingen ligt. “De directie is ingericht op hardware en netwerken, terwijl je nu dienstverlening hebt die daar overheen gaat”, aangegeven door een servicemanager van

Rijkswaterstaat. Bovendien kunnen organisatieonderdelen er een ander belang op na houden, zoals snelheid (sales) ten opzichte van kwaliteit (operations). De Rijkswaterstaat financieel manager in case A vat dit samen als:

Issues ontstaan, daar waar verschillende belangen spelen. Je hebt mensen met een verkoop pet en met een delivery pet... De individuele belangen zijn vaak groter dan de overkoepelende belangen.

Organisatorische wijzigingen kunnen ook leiden tot een andere balans in de interne belangen, zoals personeelsswissels in strategische sleutelrollen, of een reorganisatie waarbij nieuwe afdelingen ontstaan, die beide van invloed zijn geweest in case A: “Tijdens de reorganisatie van DID naar CIV speelde er bij de strategische laag hele andere prioriteiten.” Cultuurverschillen kunnen ook een rol spelen. In de cases komt de behoefte van Rijkswaterstaat CIV naar voren om grip te houden op de inhoud van de dienstverlening, terwijl tegelijkertijd het beleid om te vertrouwen op de expertise van de marktpartijen en het regievoeren op functionaliteit dient te worden gerespecteerd. Om dit te realiseren speelt de rolvastheid van partijen een grote rol, welke eerder is toegelicht. Daarnaast kan er een verschil liggen in het zwaartepunt van de belangen tussen de verschillende governance niveaus. Waar de operationele beheerders gericht zijn op de stabiliteit en beschikbaarheid van de diensten, kan een IT-strategie focus hebben op innovaties ten behoeve van de toekomstvastheid die leiden tot configuratiewijzigingen met de kans op verstoringen. Het is dus essentieel om ook de belangen van de intern betrokkenen in eerste instantie duidelijk te krijgen en vervolgens op elkaar af te stemmen om uiteindelijk een gedeeld doel overeen te komen.

4.3.3. Gedeelde perceptie

Elkaar begrijpen draagt bij aan de wederzijdse betrokkenheid, doordat je snapt van de ander welke belangen er spelen, welke intentie er leeft en hoe bepaalde contractpassages worden geïnterpreteerd. Om elkaar te kunnen begrijpen is het ten eerste nodig om de verwachtingen uit te spreken. Zeker in de beginfase van een contract is dit essentieel, omdat de partijen elkaar nog niet goed kennen. Door het uitspreken van elkaars verwachtingen en interpretaties kan worden getoetst of beide op elkaar aansluiten. “We hebben echt alle documenten doorleefd om te tunen wat jij bedoelt, en wat wij verwachten”, aldus de client director van case A over de opstartfase. Als dat niet het geval is, kan de dialoog worden aangegaan om de perceptieverschillen weg te nemen. Het is daarbij van belang dat de achterliggende oorzaak duidelijk wordt, om te kunnen achterhalen waarom de ander een bepaald beeld heeft, en om een goed oordeel te kunnen vormen wat de meest geschikte oplossing is. In de praktijk wordt dit door de contractmanager in case C bereikt door regelmatig “3x de ‘Waarom?’ vraag te stellen”, want “als je dat snapt en als wij snappen hen, dan is het heel makkelijk om tot een oplossing te komen”. Regelmatig wordt de vergelijking gemaakt met persoonlijke relaties:

Dat is net als in een huwelijk, als er een conflict is dan moet je het uitpraten. Dan is het niet altijd opgelost, maar je hebt wel van elkaar begrepen wat er aan de hand is.

Verschillen in interpretatie van de contractafspraken komen ook in latere fases van de samenwerking voor, aangezien er in de loop van de tijd ontwikkelingen plaatsvinden of voortschrijdend inzicht is verkregen, waardoor het contract geen goede weerspiegeling meer is van de praktijk. Meerdere respondenten geven aan dat het contract vooral wordt gebruikt als leidend document bij discussies en disputen, waarin “begrippen, definities en afspraken worden vastgelegd.” Ondanks dat dit niet altijd gebeurt in de geselecteerde cases, wordt het actueel houden van het contract als belangrijk onderdeel van de samenwerking gezien, waarmee perceptieverschillen worden weggenomen en wederzijds begrip wordt bereikt en behouden. De delivery director in case A zegt hierover:

Gedurende de beheerfase ook cruciale contractwijzingen doorvoeren om up to date te blijven. Die visie die je met elkaar bepaalt dat je die ook weer verwerkt in je contract.

Na overeenstemming over “de nieuwe, aangepaste werkelijkheid” dient het contract hierop aangepast te worden door middel van een formele contractwijziging, met als doel om perceptie- en interpretatieverschillen tussen alle deelnemers binnen de samenwerking te voorkomen.

4.3.4. Kennisdeling

Kennisdeling bevordert het wederzijds begrip binnen de samenwerking. Doordat kennis en ervaringen onderling worden uitgewisseld, ontstaat een gezamenlijk leereffect op zowel inhoudelijk als persoonlijk gebied. Opvallend is dat op het gebied van kennisdeling door de leverancier en klant andere drijfveren worden genoemd in het onderzoek. In case A wordt het leereffect gecreëerd doordat opleidingen door de leverancier worden georganiseerd voor (nieuwe) medewerkers, waaraan ook Rijkswaterstaat medewerkers deelnemen. “Het briljante was, dat nieuwe RWS-ers in dezelfde klas zaten”, aldus de client director in case A, die aangeeft dat het fysiek aanwezig zijn met elkaar in het leslokaal bijdraagt aan het gezamenlijk leereffect en de relatie. De delivery director in case A vult daarbij aan dat bestaande kennis en ervaringen niet verloren mogen gaan: “Nieuwe mensen leveren een frisse blik op, maar opgebouwde kennis moet wel geborgd worden.” In case D wordt kennisdeling meer vanuit de formele communicatie benaderd in de vorm van bevindingen naar aanleiding van uitgevoerde audits, die worden geïnitieerd door de klant, met als doel om gezamenlijk de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. De projectmanager geeft dit als volgt aan: “De methodiek van systeemgerichte contractbeheersing is dan ook geen bedreiging meer, het wordt bijna leuk.”

“Door kennis te delen, kan beter worden ingespeeld op de behoefte van de klant”, aldus de account director in case C, die de focus legt op het belang van de klant en het creëren van een win-win situatie. De respondenten van de klantorganisatie benaderen kennisdeling meer vanuit hun regierol, waarbij wordt uitgegaan van de kennis en kunde van de marktpartij als expert. De Rijkswaterstaat contractmanager in case C zegt hierover:

Wij beginnen bijna altijd ons verhaal met: ‘Wij vertrouwen op jullie expertise, licht dit eens toe...’. De expertise is daar ook gewoon aanwezig, het is hun core business. Eigenlijk moet je daar niet aan tornen. Je moet 'm alleen snappen. Jullie weten het en jullie kunnen het ook het beste uitleggen. En dat doen ze ook best goed.

In de gesprekken met de leverancier in dezelfde case C wordt dit beeld ook vanuit die zijde bevestigd en erkend als zijnde de juiste rolverdeling binnen de samenwerking: “Wij zijn specialist en wij hebben expertise op dit domein.” De klant dient dus niet alleen te vertrouwen op de expertise van de leverancier, maar ook op de inzet daarvan ten behoeve van toegevoegde waarde voor de klantorganisatie. Ondanks het regievoeren op functionaliteit, wordt daarbij door meerdere respondenten de kanttekening geplaatst dat een bepaald basisniveau van technische kennis bij de klant aanwezig moet zijn. “Je moet op hoofdlijnen wel snappen waar het over gaat”, zodat adviezen en voorstellen op waarde beoordeeld kunnen worden. “Snijdt het hout? Is het gebruikelijk in deze branche?”, echter zonder “op de stoel van de ander te gaan zitten”, wat volgens de contractmanager van case C een gebruikelijke valkuil is. De client director in case A beaamt dit en geeft aan dat het risico op het ontbreken van die basiskennis groter wordt door de verschuiving van IT-techniek naar diensten:

Juist omdat je het simpeler maakt, slaat het misschien wel door, zodat je niet meer goed in beeld hebt wat er dan eigenlijk allemaal achter zit.

Het combineren van de kennis van meerdere leveranciers kan de toegevoegde klantwaarde door kennisdeling bovendien extra stimuleren. “Hoe slim ben je nu in je netwerk van leveranciers en hoe krijg je kennis en snelheid met elkaar?”, waarmee de strategisch IT-manager van Rijkwaterstaat aangeeft dat hier steeds meer aandacht voor komt. In case C wordt door de leverancier benadrukt dat dit een verbeterslag betreft, die ook de leveranciers nieuwe inzichten en kansen opleveren. In figuur 11 zijn de bevindingen per factor binnen cognitief kapitaal opgenomen, die door een aantal quotes van respondenten worden onderbouwd.

Cognitief kapitaal	Commitment	Gedeelde doelen
Gedeelde visie	Bevinding: Een heldere klantvisie leidt tot meer gerichtheid, betrokkenheid en inzet om ergens naartoe te kunnen werken.	Bevinding: Een heldere visie ontwikkelen en uitdragen is essentieel voor de leverancier om gericht op de klantbehoefte te kunnen inspelen.
	<i>Meedenken in de strategie vraag je meer aan een partner. – Contractmanager, klant A</i> <i>Geen partij die zoveel vertrouwen geeft in een partnership... echt een duurzame relatie aangaan. – Delivery manager, leverancier A</i> <i>De ambitie is om een partner te zijn, dus niet alleen leveren wat er wordt gevraagd. – Account director, leverancier C</i>	<i>De visie vertalen in een gezamenlijke strategie en daarmee beide teams op pad sturen. – Strategisch IT-manager, klant A</i> <i>Dat kost geld, maar het levert ook wat op. – IT-manager, klant A</i> <i>We merken aan de overheid dat het voor henzelf moeilijk is om een eigen idee en strategie te verwoorden. – Account director, leverancier C</i>
Gedeelde belangen	Bevinding: Duidelijkheid in elkaars belangen leidt tot begrip, respect en bereidheid tot bijdragen daaraan.	Bevinding: Elkaars belangen respecteren is essentieel voor het creëren van een win-win situatie.
	<i>Niet alleen in je eigen toko kijken, maar probeer het met elkaar te doen. – Servicemanager, klant B</i> <i>Conflicten is onderhandelen... altijd weten wat belangrijk is voor de andere kant van de tafel. – Contractmanager, klant B</i>	<i>De individuele belangen zijn vaak groter dan de overkoepelende belangen. – Accountmanager, leverancier B</i> <i>Als RWS en wij dat doel hebben, is de rest alleen maar hulpmiddel om het voor elkaar te krijgen. – Contractmanager, leverancier D</i>
Eenduidige perceptie	Bevinding: Elkaar beter begrijpen door het wegnemen van perceptieverschillen leidt tot meer wederzijdse betrokkenheid.	Bevinding: Inzicht in elkaars belangen leidt tot meer begrip en stimuleert het ontwikkelen van gedeelde doelen.
	<i>We hebben echt alle documenten doorleefd om te tunen wat jij bedoelt en wat wij dachten. – Client director, leverancier A</i> <i>Wat we in principe altijd proberen is het doorgronden van elkaars standpunt. – Servicemanager, klant A</i>	<i>3x de Waarom? vraag stellen, totdat je de grondoorzaak weet. Daar moet je een KPI op zetten, dan heb je het hogere belang te pakken. – IT-manager, klant A</i> <i>De achterliggende impact is niet bekend... als in een sluis een schip met bederfelijke cargo ligt te wachten... of de hoge boetes als een tunnel dicht moet. – IT-manager, klant A</i>
Kennisdeling	Bevinding: Regievoeren door te vertrouwen op de expertise van de leverancier, met een bepaalde basiskennis van IT en markt bij de klant.	Bevinding: Kennisdeling leidt tot een gezamenlijk leereffect, waardoor doelen worden ontwikkeld die beter aansluiten op de klantbehoeften.
	<i>Het tactisch niveau moet in ieder geval snappen hoe het zit met de dienstverlening en waarom we dingen doen, zoals we ze doen. – Delivery manager, leverancier A</i> <i>Niet om te oordelen, maar om te luisteren en te zien of het klopt. Snijdt het hout? Is het in deze branche gebruikelijk? – Contractmanager, klant C</i>	<i>Door verkokering is er verzuiling in kennis, waardoor op een klein gebied wordt gekeken naar verbeteringen en niet in het grotere geheel. – IT-manager, klant A</i> <i>Het gaat dan echt om de chemie tussen in eerste instantie al die losse dingen die je afneemt. – Strategisch IT-manager, klant A</i>

Figuur 11: Factoren van cognitief kapitaal; wederzijds begrip

4.4. Digitalisering

Uit de onderzoeksresultaten komt duidelijk naar voren dat de menselijke factor essentieel is in de samenwerking binnen klant-leverancier relaties. “Mensen doen zaken met mensen” volgens een contractmanager van case B. “De menselijke factor is waarde toevoegen, inspelen op de behoefte van de klant” voegt de account director van case C daaraan toe en stelt dat “relatiemanagement niet gedigitaliseerd kan worden.” Desondanks blijkt uit het onderzoek dat digitalisering wel degelijk invloed heeft in deze samenwerkingen, waarin de persoonlijke interactie tussen de deelnemers binnen de governance zo’n grote rol speelt. Digitalisering is vooral geschikt voor processen waarin de menselijke waarde de beperkende factor is, processen die met behulp van automatisering beter en sneller kunnen. De digitale transformatie heeft volgens de account director in case C dan ook invloed op de mindset binnen samenwerkingen:

Als je nu nog transactioneel en opportunistisch werkt, dan is er over 5 jaar geen werk meer voor je...transactioneel kun je via een website of AI-robot [artificial intelligence] prima inrichten.

De invloed van digitalisering kan op hoofdlijnen worden onderverdeeld in (1) het verbeteren van de kwaliteit van de informatievoorziening en (2) procesverbeteringen mogelijk maken en (3) het vereenvoudigen van de vertaalslag van complexe IT-techniek naar meer toegankelijke diensten. Digitalisering stimuleert de beschikbaarheid en toegankelijkheid van de informatie die benodigd is voor de aansturing. Case D is hiervan een duidelijk voorbeeld, waarbij alle informatie wordt ontsloten via een online portal, die voor alle betrokkenen toegankelijk is. Beide projectmanagers van zowel klant als leverancier stellen bovendien dat ook door de beschikbaarheid van de informatie de mindset is veranderd:

Het is overzichtelijk, alle informatie is op één plek te vinden... De gedachte dat de informatie beschikbaar is, maakt dat het niet nodig is om deze te gebruiken.

Hiermee wordt aangegeven dat het hebben van vertrouwen op de beschikbaarheid van informatie voldoende is. Digitalisering draagt hierin ook bij aan de transparantie en eenduidigheid van de beschikbare informatie, aangezien alle betrokkenen dezelfde informatie tot hun beschikking hebben. In case B komt het tijdig en volledig opleveren van een dergelijke online portal moeizaam tot stand, waardoor rapportages en facturen onvoldoende beschikbaar zijn. De Rijkswaterstaat contractmanager zegt hierover: “Zo’n portal is key voor het gevoel van de deelnemer, want hij is in wezen een beetje blind nu. Het is een stukje beleving.” In case C komt naar voren dat de eenduidigheid van de informatie vooral invloed heeft op de communicatie tussen de governance niveaus, waarbij “eenduidige informatievoorziening leidt tot snellere en zuivere management escalaties.” Daarnaast werd veelvuldig door respondenten aangegeven dat de ontwikkeling van ICT-middelen de onderlinge communicatie tussen deelnemers sneller en eenvoudiger maakt. Genoemde voorbeelden betreffen “even snel afstemmen via Whatsapp” tijdens een vergadering en “video vergaderen via Skype scheelt enorm veel reistijd.”

De verbeterde informatievoorziening draagt vervolgens bij aan procesverbeteringen. Doordat de benodigde informatie beschikbaar, transparant en toegankelijk is, kan deze worden ingezet om repeterende processen zoals rapportages en bestellingen te digitaliseren. In plaats van iedere bestelling handmatig uit te voeren, kunnen processen worden geautomatiseerd met behulp van software scripts. Beide contractmanagers in case D aan zowel klant- als leverancierszijde zeggen hierover:

Het proces voor bestellingen en rapportages is eenmalig ontwikkeld en gaat nu via de online portal... er zijn nu eenduidige vastgestelde processen en werkzaamheden, die ook minder foutgevoelig zijn.

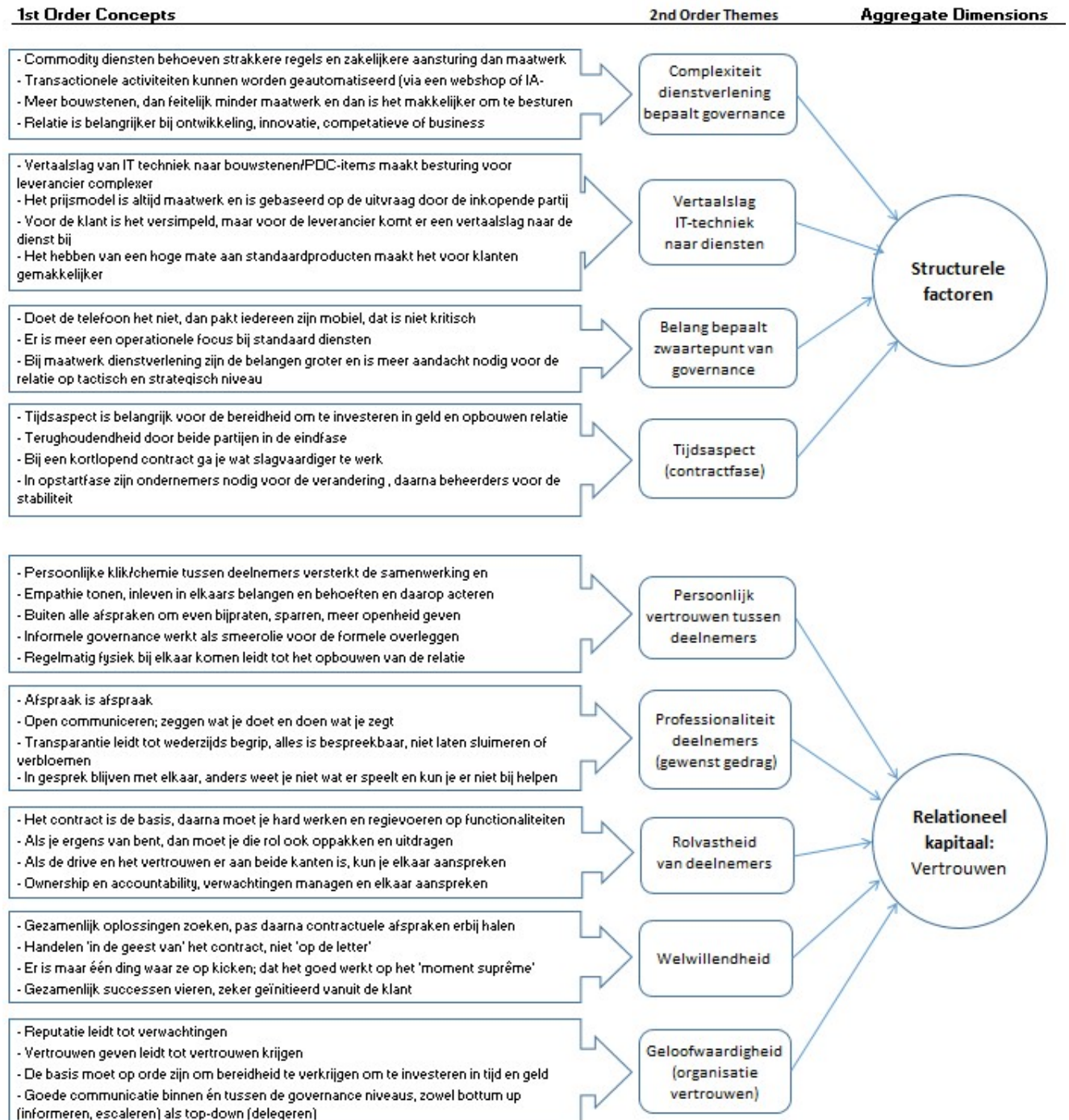
Voor digitalisering van processen is een investering in tijd en geld nodig aan de voorkant, die vervolgens gedurende de looptijd van de samenwerking terugverdiend wordt via de verhoogde snelheid en kwaliteit van de betreffende processen. De gedigitaliseerde processen leiden tot standaardisering, uniformering en professionalisering, aangezien het proces niet meer afhankelijk is van de persoon die het uitvoert. “De portal of bouwstenen zijn een vertaalslag van techniek naar functionaliteit en zorgen voor eenduidige informatie voor alle betrokkenen”, waarmee de contractmanager in case D aangeeft dat kwaliteitsverbetering van de informatievoorziening bijdraagt aan de toegankelijkheid van de complexe IT-dienstverlening voor alle niveaus in de governance. Hij vervolgt: “Met de portal als tussenschakel wordt de informatie toegankelijker voor meerdere mensen en komt dicht bij de business”. Voor de behoeftesteller, de klant, wordt het dermate eenvoudig en transparant “doordat er een menukaart beschikbaar is met te bestellen diensten en tarieven.” Dit helpt met name de tactische en strategische deelnemers, die de bijdrage van de contractdoelstellingen ten opzichte van de organisatiestrategie bewaken, zonder dat diep ingegaan wordt op technische en inhoudelijke details. De transitie manager in case A heeft echter een andere mening: “Ik heb niet het idee dat door digitalisering de samenwerking anders is geworden. Versimpeling, samenvoeging, rationalisatie dat ligt gewoon in de dienstverleningssfeer.” Hiermee wordt duidelijk dat de vertaalslag niet afhankelijk is van digitalisering, echter op basis van meerdere andere respondenten kan wel worden gesteld dat digitalisering hierin faciliteert en versnelt. In figuur 12 zijn de bevindingen per digitaliseringsfactor opgenomen, die door een aantal quotes van respondenten worden onderbouwd.

Digitalisering	Wederzijds begrip	Gedeelde doelen (Vertaalslag IT-techniek naar diensten)
Informatie-voorziening	Bevinding: Informatievoorziening wordt verbeterd doordat informatie eenduidig, transparant, beter beschikbaar en toegankelijker wordt.	Bevinding: Beschikbaarheid van informatie verhoogt de norm, waardoor ook de verwachtingen steeds hoger worden.
	<i>Snelheid van levering, betrouwbaarheid van kwaliteit... bestuurd via een portal.</i> – Servicemanager, klant B <i>Je kan via Whatsapp on the spot eventjes wat op en neer sturen. Niet als vervanger, maar extra kanaal.</i> – Transitiemanager, klant A <i>Het gaat puur over de organisatie, over hoe het werkt. Voor als je niet de inhoudelijke techneut bent. Doorlooptijden, al dat soort zaken staat daar allemaal in. Eenduidig.</i> – Contractmanager, leverancier D	<i>Zo'n portal is key voor het gevoel en de beleving van de klant over hoe de dienst wordt geleverd.</i> – Contractmanager, klant B <i>Als je aan beide kanten op dezelfde manier de informatie presenteert... dat is voor de samenwerking echt een plus.</i> – Delivery manager, leverancier A <i>Doordat de portal er is als tussenschakel wordt de informatie ook toegankelijker voor meerdere mensen. Het komt dicht bij de business.</i> – Contractmanager, leverancier D
Proces-verbeteringen	Bevinding: Digitaliseren van processen leidt tot eenduidige en minder foutgevoelige processen.	Bevinding: Digitalisering verhoogt de kwaliteit van processen, waardoor de vertaalslag van IT-techniek naar diensten wordt gestimuleerd en gefaciliteerd.
	<i>We hebben met elkaar afgesproken om het op deze manier te doen. Er is maar één weg om te komen tot die database veranderingen.</i> – Contractmanager, klant D <i>Het proces voor bestellingen en rapportages is eenmalig ontwikkeld en gaat nu via de online portal... er zijn nu eenduidig vastgestelde processen en werkzaamheden, die ook minder foutgevoelig zijn.</i> – Contractmanager, leverancier D	<i>Uniformering van verkeerscentrales wordt mogelijk. Als er één verkeerscentrale uitvalt, dan kun je straks echt overschakelen naar de andere.</i> – Contractmanager, klant D <i>Wij werken met bepaalde standaarden en leveren tegelijkertijd maatwerk. En maatwerk sluit niet altijd aan op de standaard.</i> – Servicemanager, leverancier C <i>Teveel blijven hangen in handmatigheid, nooit door geautomatiseerd in de bediening en bewaking.</i> – Delivery manager, leverancier A

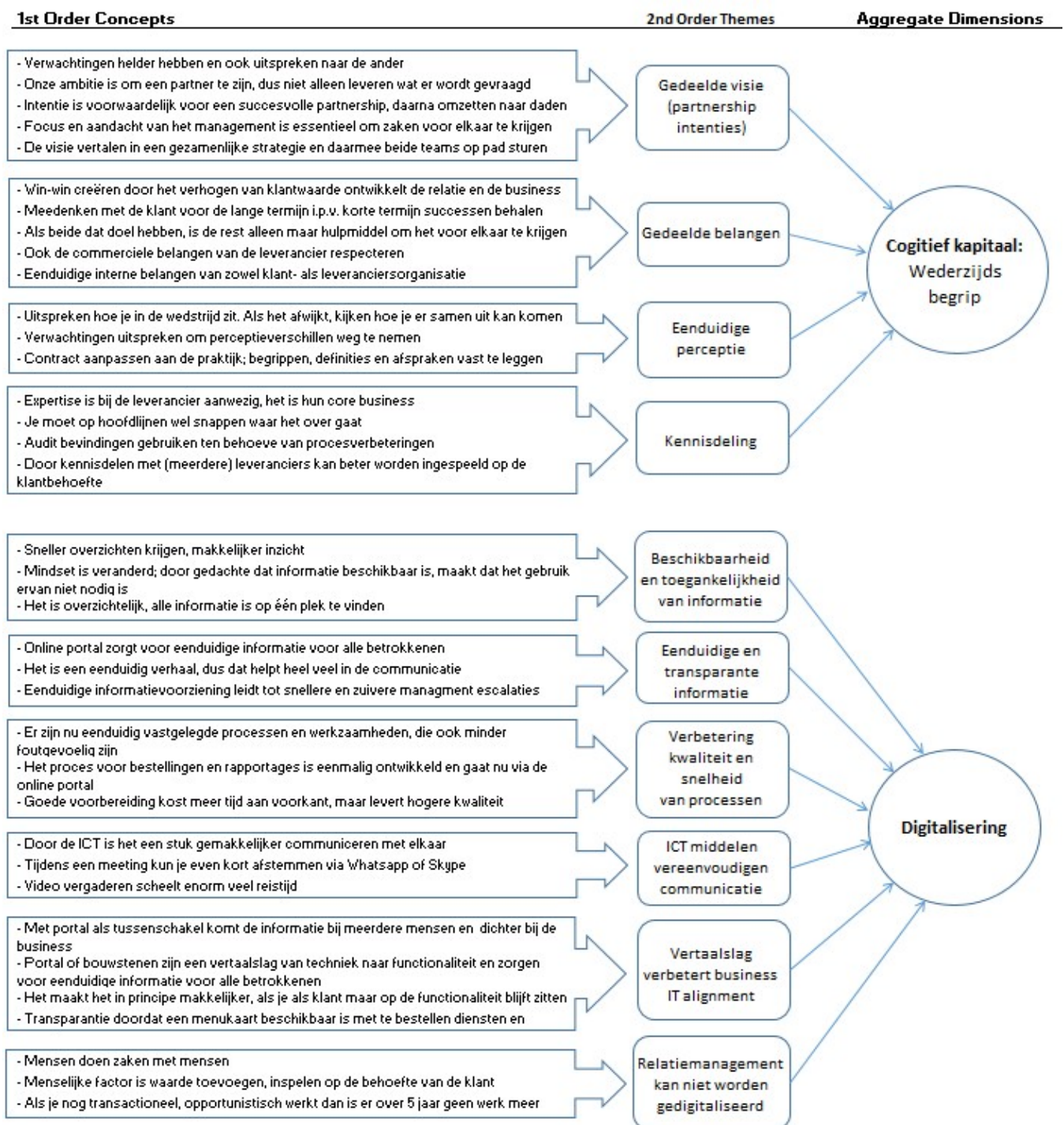
Figuur 12: Factoren van digitalisering binnen de governance

4.5. Coderingsschema

In figuur 13a en 13b wordt het coderingsschema weergegeven, waarin op basis van de methodiek van (Gioia et al., 2013) de opbouw vanuit de verzamelde data van de verschillende dimensies is opgenomen.



Figuur 13a: Coderingsschema structurele factoren en relationeel kapitaal op basis van Gioia et al. (2013)



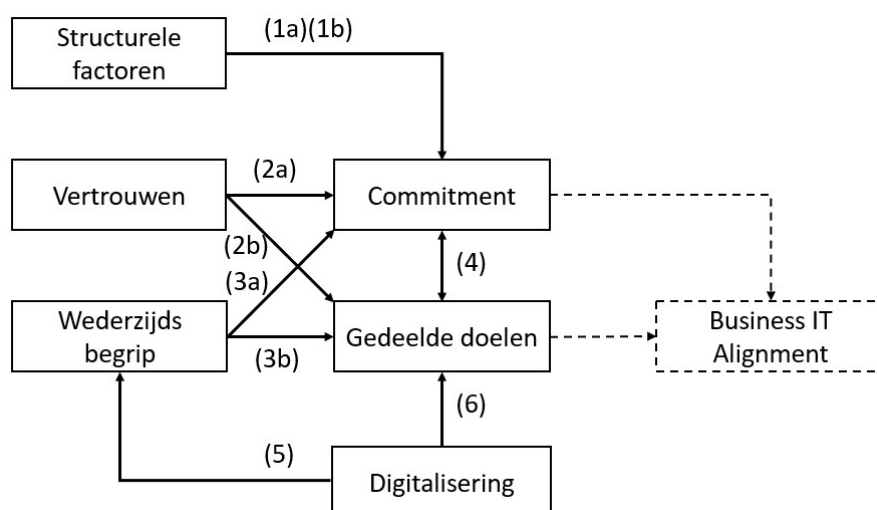
Figuur 13b: Coderingsschema cognitief kapitaal en digitalisering op basis van Gioia et al. (2013)

5. Data-analyse en discussie

5.1. Conceptueel framework

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de menselijke waarde en de invloed van digitalisering binnen IT-uitbestedingen. Om de onderzoeksresultaten te visualiseren is een conceptueel framework ontwikkeld, waarin de variabelen en hun onderlinge samenhang schematisch zijn weergegeven. De resultaten van de data-analyse vanuit het social capital perspectief (Nahapiet & Ghoshal, 1998) tonen aan dat de menselijke waarde binnen de governance tussen klant en leverancier in IT-uitbestedingen kan worden geduid in structurele, relationele en cognitieve dimensies, die allen van invloed zijn op commitment en het creëren van gedeelde doelen. De structurele factoren die in het onderzoek naar voren zijn gekomen betreffen de complexiteit van de dienstverlening, het tijdsaspect in de vorm van de fase waarin het contract zich bevindt en overige structurele factoren. Het relationeel kapitaal komt tot uiting in de vorm van vertrouwen, dat bestaat uit de onderliggende thema's persoonlijk vertrouwen, professionaliteit, rolvastheid, welwillendheid en geloofwaardigheid. Het cognitief kapitaal binnen de governance wordt gebundeld als wederzijds begrip, waaronder de thema's gedeelde visie, gedeelde belangen, eenduidige perceptie en kennisdeling worden onderscheiden.

Bovendien levert deze studie een bijdrage aan de beperkte bestaande literatuur op het gebied van digitalisering, doordat inzicht wordt verkregen in hoe de toenemende digitalisering invloed heeft op deze processen binnen de aansturing van klant-leverancier relaties. Dit ontstaat enerzijds door het verhogen van wederzijds begrip op basis van kwaliteitsverbetering van de informatievoorziening en verbetering in transactionele processen, en anderzijds door het stimuleren van het ontwikkelen van gedeelde doelen door de vertaalslag van IT-techniek naar functionele diensten te faciliteren. De dimensies commitment en gedeelde doelen dragen bij aan business IT alignment, indien individuele contractdoelstellingen aansluiten op de bredere organisatiestrategie. In figuur 14 is het conceptueel framework opgenomen, waarin de samenhang tussen de variabelen schematisch wordt weergegeven.



Figuur 14: Conceptueel framework; de onderlinge samenhang tussen de variabelen

Aangezien de opzet en de mate van detaillering van het framework niet gebruikelijk is voor het type kwalitatief onderzoek dat in deze studie is uitgevoerd, is een nadere toelichting noodzakelijk om een nuance hierop aan te brengen. In dit onderzoek wordt de data niet getoetst op afhankelijkheid van de onderlinge factoren, zoals in een kwantitatieve studie, terwijl ze in het model wel als zodanig worden neergezet. Het onderzoek is echter niet gericht op een klinische beschrijving van geïsoleerde constructen, maar betreft een veld van met elkaar samenhangende organisatorische dynamiek. De nummering die in het framework is aangegeven bij de relaties tussen de constructen heeft betrekking op proposities die door de onderzoeker zijn opgesteld naar aanleiding van de discussie tussen de bevindingen vanuit de empirische data en de bestaande literatuur hieromtrent.

Normaliter zijn er bij kwantitatieve studies methoden om de construct validiteit te bevestigen. Dat is in deze setting niet het geval. Desalniettemin is voor deze weergave gekozen, om structuur aan te brengen in het veelvoud aan variabelen en onderliggende thema's die uit de data-analyse naar voren zijn gekomen. Hiermee wordt niet gesuggereerd dat dit volledig onafhankelijke factoren zijn, die een causale relatie hebben en volledig eenrichtingsverkeer betreffen, zoals de pijlen in het framework doen vermoeden. De onderzoeksresultaten tonen juist aan dat de variabelen elkaar voeden en er sprake is van wederkerigheid. De weergave van het conceptueel framework heeft de onderzoeker geholpen om overzicht en structuur te creëren in de verwevenheid van de diverse variabelen en heeft daarmee het denkproces in de data-analyse vereenvoudigd. Bovendien helpt het om toekomstig onderzoek richting te geven, waarbij het framework als basis kan dienen om de afhankelijkheid tussen de variabelen te toetsen. In de volgende paragrafen worden de onderlinge samenhang tussen de verschillende constructen en de proposities nader beschreven.

5.2. Menselijke waarde in governance IT-uitbestedingen

De wisselwerking tussen formele en informele governance, gericht op respectievelijk contract controle en coördinatie, heeft in eerdere onderzoeken (Sabherwal, 1999) tot discussies geleid over het gewenste zwaartepunt van beide constructen. Beide zijn met elkaar verweven en kunnen zowel dienen als elkaars substituuat als complement (Dyer & Singh, 1998; Lioliou et al., 2014; Mellewigt et al., 2008; Poppo & Zenger, 2002). Dit onderzoek vanuit social capital perspectief (Nahapiet & Ghoshal, 1998) is gericht op de informele besturing van de samenwerking tussen klant en leverancier in IT-uitbestedingen, waarbij het uitgangspunt op basis van het theoretisch kader is dat commitment en gedeelde doelen een positieve invloed hebben op de business IT alignment van de inkoopende organisatie (Baraldi & Nadin, 2006; Håkansson & Shenota, 1995; Luftman et al., 2017). Deze bestaande kennis wordt met de onderzoeksresultaten van deze studie uitgebreid, doordat inzichtelijk is gemaakt welke menselijke factoren binnen de governance hieraan bijdragen. Structurele (complexiteit dienstverlening en contractfase), relationele (vertrouwen) en cognitieve dimensies (wederzijds begrip) zijn van invloed zijn op de menselijke waarde binnen klant-leverancier relaties, die wordt herleid tot commitment en gedeelde doelen.

5.3. Structurele aspecten dragen bij aan commitment

In dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat de complexiteit van de dienstverlening en de fase waarin het contract zich bevindt van invloed zijn op de governance. De complexiteit van de dienstverlening, welke bestaat uit structurele elementen (Poppo & Zenger, 2002), zoals de scope van de dienstverlening, IT-techniek, aantal onderaannemers, aantal klanten en het prijsmodel, bepaalt in grote mate de complexiteit van de governance, die vorm krijgt door de gelaagdheid in niveaus, overlegstructuur, aantal deelnemers, frequentie en verslaglegging van overleggen. De

onderzoeksresultaten laten zien dat de grootste onderscheidende factor het verschil tussen commodity diensten en maatwerk dienstverlening betreft. Bij commodity diensten is er meer sprake van een “leveranciersrelatie”, waarbij de leverancier levert conform de contractuele afspraken. De processen, zoals bestellingen en wijzigingen, zijn voornamelijk transactioneel en daarmee geschikt voor digitalisering. De persoonlijke interactie is hierin minder belangrijk. Bij maatwerk dienstverlening is de relatie tussen klant en leverancier daarentegen juist een essentieel onderdeel van de samenwerking. Deze tweedeling sluit aan bij de social capital benadering van Ghoshal & Moran (1996) die de toegevoegde waarde zien in de menselijke interactie binnen een samenwerking, terwijl transactionele processen te beperkt zijn en slechts gericht op kosten(reductie). De vaak complexe dienstverlening gaat gepaard met grotere strategische belangen, waardoor er sprake is van een “partnership”, waarin de verwachtingen van de leverancier verder gaan in het meedenken over de lange termijnvisie en doelstellingen. Henderson & Venkatraman (1993) gaven al aan dat IT niet langer een losstaand en ondersteunend bedrijfs onderdeel betreft, maar een strategische functie binnen de organisatie betreft. Hiervoor is een goede relatie op basis van wederzijds vertrouwen noodzakelijk om commitment op te bouwen. Vanuit het perspectief van de klant wordt de complexiteit beperkt doordat de leverancier een vertaalslag maakt tussen de IT-techniek en de diensten op basis van functionaliteit waarop de uitvraag is gebaseerd. Door gebruik te maken van meer generieke bouwstenen, wordt de maatwerk dienstverlening gestandaardiseerd, waardoor deze minder complex wordt en meer toegankelijk voor de deelnemers in de verschillende governance lagen. In de tactische en strategische governance lagen wordt immers de aansluiting met de organisatiedoelstellingen bewaakt.

Propositie 1a: Een grotere complexiteit van de dienstverlening binnen IT-uitbestedingen (maatwerk ten opzichte van standaard diensten) leidt ertoe dat een hogere mate van commitment tussen klant en leverancier noodzakelijk is.

Een andere structurele factor is het tijdsaspect; de fase waarin het contract zich bevindt. Er zijn drie fases te onderscheiden in de samenwerking tussen klant en leverancier: (1) opstartfase, (2) beheerfase en (3) eindfase. In de opstartfase vindt tijdens de aanbestedingsprocedure vrijwel alleen formele schriftelijke communicatie plaats. Pas na de gunning van de opdracht kan worden gewerkt aan het opbouwen van een relatie, door wederzijds verwachtingen uit te spreken om verschillen in interpretaties en percepties weg te nemen. Doordat beide partijen nieuw zijn voor elkaar, is het meer dan in andere fases belangrijk dat de deelnemers elkaar onderling als individu leren kennen, maar ook als organisatie. Bovendien volgt in veel gevallen na het contracteren een omvangrijk transitieproject om de dienstverlening met de nieuwe leverancier in te richten. Het opbouwen van de relatie bevordert het commitment tussen klant en leverancier. Deze beginperiode wordt gekenmerkt door verandering en flexibiliteit, waarin de basis op orde wordt gebracht. In de beheerfase verschuift het belang naar de kwaliteit, waarbij de focus ligt op stabiliteit en klanttevredenheid van de dienstverlening, die door middel van verbeteringen en innovaties steeds efficiënter kan worden uitgevoerd. Het commitment dat in de eerste fase is opgebouwd, wordt in de beheerfase verder ontwikkeld, doordat gezamenlijke mijlpalen en resultaten worden behaald. Vervolgens laat het onderzoek in de laatste fase zien dat het commitment weer afneemt door de toenemende onzekerheid over de continuïteit van de samenwerking.

Propositie 1b: Er is een relatie in de vorm van een omgekeerde U-curve tussen de contractfase en het commitment tussen klant en leverancier binnen IT-uitbestedingen.

5.4. Vertrouwen leidt tot commitment en gedeelde doelen

De relationele dimensie komt tot uiting in vertrouwen en is gebaseerd op de onderliggende thema's persoonlijk vertrouwen, professionaliteit (gewenst gedrag), rolvastheid, welwillendheid van de deelnemers en organisatievertrouwen op basis van geloofwaardigheid. Dit sluit aan bij bestaande literatuur (Baraldi & Nadin, 2006; Håkansson & Shenota, 1995; Zaheer et al., 1998) en betreft zowel de persoonlijke als zakelijke relaties binnen de samenwerking die bijdragen aan het commitment en inzet tussen beide partijen (Doney & Cannon, 1997). Persoonlijke relatie wordt opgebouwd door elkaar beter te leren kennen via de informele governance, waarbij deelnemers onderling zaken bespreken, met elkaar sparren en formele overleggen voorbereiden. Elkaar kennen leidt tot snelle doorlooptijden door efficiëntere onderlinge communicatie. Baraldi & Nadin (2006) onderschrijven dat communicatie en kennisdeling nodig zijn voor het ontwikkelen en realiseren van gedeelde doelen. Professioneel gedrag in de onderzoekscontext kan worden samengevat als "doen wat je zegt en zeggen wat je doet", waarbij openheid, transparantie en bespreekbaar maken van problemen kernelementen zijn. Het belang van open communicatie wordt door eerder onderzoek onderschreven (Doney & Cannon, 1997; Lacity et al., 2009). Rolvastheid heeft betrekking op een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen de partijen en een kritische houding om elkaar daar ook op aan te spreken. Onder welwillendheid wordt verstaan de bereidheid om te investeren in elkaar en de dienstverlening, waarvoor enerzijds persoonlijke motivatie vanuit deskundigheid en trots belangrijk zijn en anderzijds het geven van waardering aan de ander. Håkansson & Shenota (1995, pp. 193-203) vatten de persoonlijke interactie samen als 'actor bonds', waarin de overeenkomstige karakters van deelnemers en diens rollen leiden tot de ontwikkeling van gedeelde doelen. Daarnaast ontstaat door middel van onderlinge identificatie tussen deelnemers een persoonlijke relatie en rolverdeling. Organisationsvertrouwen wordt voornamelijk opgebouwd door geloofwaardigheid, welke is gebaseerd op reputatie, zakelijke communicatie en een goede afstemming tussen de operationele, tactische en strategische governance niveaus. Håkansson & Shenota (1995) stellen dat individuen in een organisatie nooit alleen opereren en door onderlinge interactie in elkaar grijpende intenties en begrip ontstaan. Geloofwaardigheid en welwillendheid zijn essentiële onderdelen die betrekking hebben op de samenwerking tussen klant en leverancier en leiden tot governance mechanismes die onzekerheid en afhankelijkheid verminderen, waardoor de risico's van opportunisme worden gemitigeerd (Doney & Cannon, 1997; Ganesan, 1994). Een duidelijk voorbeeld is een helder en parallel escalatieproces.

Dit onderzoek toont aan dat deze relationele factoren allen bijdragen aan wederzijdse betrokkenheid en de bereidheid om zich in te spannen voor de andere partij. De bevindingen bevestigen eerder onderzoek, waarin wordt gesteld dat vertrouwen essentieel is in de samenwerking tussen klant en leverancier (Zaheer et al., 1998) en leidt tot commitment en de intentie tot een langdurige relatie (Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994). De curvilineaire relatie tussen de mate van vertrouwen en de voordelen ervan uit ander onderzoek (Stevens et al., 2015; Villena et al., 2011) wordt ook bevestigd. In alle cases werd aangegeven dat vertrouwen eerst opgebouwd dient te worden, waardoor in de beginfase (nog) weinig commitment is ontwikkeld. Specifiek in case A is naar voren gekomen dat te veel vertrouwen tussen beide partijen heeft geleid tot favoritisme en loyaliteit van de klant richting leverancier, dat uiteindelijk ook een negatief effect heeft gehad op het commitment.

Propositie 2a: Er bestaat ook binnen IT-uitbestedingen een relatie in de vorm van een omgekeerde U-curve tussen vertrouwen en commitment tussen klant en leverancier binnen IT-uitbestedingen.

Propositie 2b: Vertrouwen heeft een positieve invloed op de ontwikkeling van gedeelde doelen tussen klant en leverancier binnen IT-uitbestedingen.

5.5. Wederzijds begrip leidt tot commitment en gedeelde doelen

De cognitieve dimensie is in het conceptueel framework samengevoegd tot wederzijds begrip, dat bijdraagt aan zowel commitment als gedeelde doelen. De bevindingen bevestigen eerdere onderzoeken (Inkpen & Tsang, 2005; Tsai & Ghoshal, 1998) die beargumenteren dat gedeelde doelen worden uitgedrukt in gedeelde waarden en de mate waarin wederzijds begrip van toepassing is. De ontwikkeling van cognitief kapitaal in een samenwerking heeft een positief effect op de prestaties en kennisdeling, doordat zowel de klant als leverancier de voordelen ervan inzien en meer commitment tonen. Een nadere toelichting van de onderliggende thema's is hierbij noodzakelijk om deze dimensie beter te duiden. Een gedeelde visie is belangrijk om naar een gezamenlijk doel te werken. Om dit te kunnen realiseren dient de klant, wiens belang voorop staat in de samenwerking, de doelstellingen voor zichzelf helder te hebben en naar aanleiding daarvan ook de verwachtingen uit te spreken richting de leverancier. Pas dan is de leverancier vanuit een partnership gedachte in staat om gericht mee te denken en zijn expertise in te zetten ten behoeve van de lange termijn ambitie. Hiervoor is management aandacht bij beide partijen nodig (Lacity et al., 2009), zodat draagvlak kan worden gecreëerd door "lange termijn doelen voor ogen te houden" [case A], "innovatie met elkaar te bespreken" [case A] en "mee te denken in de lange termijnstrategie" [case C]. Het onderzoek toont aan dat pas als de intenties van de leverancier aansluiten op de klantvisie, de mogelijkheid gecreëerd wordt om goed te kunnen inspelen op de klantbehoeften en toegevoegde waarde te kunnen bieden.

Naast visie wordt het thema gedeelde belangen onderkend. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in het klantbelang (behoeftevoorziening) en het commerciële belang van de leverancier. Indien beide partijen elkaars belangen respecteren, kan een win-win situatie ontstaan, waarbij in wederkerigheid zowel de klantwaarde als de omzet van de leverancier toenemen. Het is hierbij noodzakelijk dat eerst eventuele cultuurverschillen en conflicterende interne belangen van beide organisatie worden ondervangen. Het creëren van een hoger gezamenlijk doel overstijgt de individuele belangen van beide partijen die van elkaar kunnen verschillen. Er zijn in dat kader diverse trade-offs te herkennen; kwaliteit versus geld, kwaliteit versus snelheid, korte termijn versus lange termijn en commercieel versus operationeel, waarin continu afwegingen en keuzes worden gemaakt. In de beginfase van een samenwerking dient hier actief op te worden gestuurd, om gedurende de resterende contractperiode gebruik te kunnen maken van de voordelen. Het zichtbaar maken van het achterliggende belang van de dienstverlening verhoogt de betrokkenheid van de deelnemers om een gedeelde doelstelling na te streven. Wederzijds begrip wordt ontwikkeld door het uitspreken van verwachtingen en het doorvragen naar de achterliggende oorzaken van problemen, zodat perceptieverschillen worden weggenomen. Hierbij dient het contract te worden aangepast aan de praktijk, zodat uitgangspunten continu voor alle betrokkenen duidelijk zijn. Tenslotte blijkt dat door het delen van kennis en ervaringen, in de vorm van opleidingen, best practices en audits, een gezamenlijk leereffect wordt gecreëerd op zowel inhoudelijk als relationeel gebied. Håkansson & Shenota (1995, pp. 132-135) zien kennisdeling als onderdeel van 'resource ties', één van de drie essentiële dimensies binnen klant-leverancier relaties. De klant dient hierbij te vertrouwen op de expertise van de leverancier, maar er is wel een basisniveau van markt- en IT-kennis noodzakelijk (Handley, 2017).

Propositie 3a: Wederzijds begrip heeft een positieve invloed op het commitment tussen klant en leverancier binnen IT-uitbestedingen.

Propositie 3b: Wederzijds begrip heeft een positieve invloed op het creëren van gedeelde doelen tussen klant en leverancier binnen IT-uitbestedingen.

5.6. Commitment en gedeelde doelen versterken elkaar

Uit de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat commitment en gedeelde doelen elkaar versterken. Om tot een gezamenlijk doel te komen is het noodzakelijk dat beide partijen bereid zijn om hieraan te werken. Fjermestad & Saitta (2005) geven in dit kader aan dat IT-uitbestedingen niet meer alleen zijn gericht op kostenreductie, maar de contractdoelstellingen worden ontleend aan de hogere organisatiestrategie, die kunnen worden gerealiseerd door samenwerking met business partners. De relatie dient zodanig te zijn opgebouwd en worden onderhouden, dat er een vertrouwensbasis bestaat om een stuk verder te denken dan het nakomen van de gemaakte afspraken. Hier kan een link gelegd worden met supply chain integration onderzoek van Cousins & Menguc (2006), waarin socialisering in de vorm van persoonlijke interactie en creatieve denkprocessen leidt tot verhoging van de klantperceptie op gebied van leveranciersprestaties. Deze socialisering in de samenwerking leidt tot hoger commitment om gezamenlijk de contractdoelstellingen te realiseren.

De leverancier dient naast welwillendheid en betrokkenheid ook de ambitie te hebben om op strategisch niveau een langdurige relatie aan te gaan, vanuit de partnership gedachte. In dat geval kan op basis van de organisatiestrategie van zowel de klant als de leverancier bekeken worden in hoeverre deze op elkaar aansluiten en hoe beide partijen toegevoegde waarde aan elkaar kunnen bieden. Hier is sprake van een breder perspectief dan de huidige dienstverlening in het bestaande contract en wordt gezamenlijk naar toekomstige trends en ontwikkelingen gekeken. Waar kunnen beide partijen elkaar versterken? Waar is synergie te behalen? Anderzijds zal in dit proces om tot gezamenlijke doelen te komen, leiden tot meer commitment. Gezocht wordt naar overlap in onderliggende belangen van beide partijen. Er is dus sprake van wederkerigheid. Welke kernwaarden van de samenwerkende organisaties komen met elkaar overeen, die als basis kunnen dienen voor het realiseren van het gezamenlijke doel?

Propositie 4: Er is sprake van wederkerigheid tussen commitment en gedeelde doelen, waarin beide dimensies elkaar versterken.

5.7. Digitalisering stimuleert wederzijds begrip

Over het fenomeen digitalisering is nog weinig bekend in de bestaande literatuur. Deze studie levert een bijdrage aan de kennis op het gebied van deze dimensie binnen de context van governance in IT-uitbestedingen. De invloed van digitalisering kan op hoofdlijnen worden onderverdeeld in (1) het verbeteren van de kwaliteit van de informatievoorziening en (2) procesverbeteringen mogelijk maken en (3) het vereenvoudigen van de vertaalslag van complexe IT-techniek naar meer toegankelijke diensten. Digitalisering leidt tot een verhoging van eenduidigheid en transparantie van de informatievoorziening, die door het management gebruikt wordt om besluiten te nemen. Daarnaast verhoogt digitalisering de beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie door deze bijvoorbeeld via een online portal en real-time dashboards te ontsluiten aan alle betrokkenen, die hierdoor allen beschikken over dezelfde informatie en wederzijds begrip sneller tot stand komt. Er kunnen verschillen in interpretatie bestaan, maar in ieder geval zijn de uitgangspunten gebaseerd op dezelfde objectieve informatie. Deze elementen leiden tot een verbetering van de kwaliteit en de snelheid van informatievoorziening, en kunnen worden ingezet om repeterende processen zoals rapportages en bestellingen te digitaliseren. Het proces wordt eenmalig geautomatiseerd en vindt iedere navolgende keer op identieke wijze plaats. Hierdoor is het in mindere mate afhankelijk van de persoon die het uitvoert en dus minder foutgevoelig. Deze IT-integratie in combinatie met de verbeterde informatievoorziening biedt volgens Simchi-Levi (2010) de mogelijkheid om bedrijfsprocessen en prestatie op basis van gerichte gegevensanalyse beter te voorspellen. De gedigitaliseerde processen dragen op deze manier bij aan standaardisering, uniformering en professionalisering.

Uit de bevindingen blijkt dat ook de mindset van de deelnemers binnen de governance veranderd door de mogelijkheden van digitalisering. Digitalisering beïnvloedt de beleving en de manier hoe met informatie wordt omgegaan. Tegelijkertijd wordt er ook steeds meer van verwacht, doordat er een steeds hogere kwaliteit van de informatievoorziening is. Er wordt meer bruikbare sturingsinformatie gecreëerd door slim om te gaan met de beschikbare data en deze aan elkaar te koppelen. Dit sluit aan op het onderzoek van (Porter & Heppelmann, 2014), die aangeven dat 'connected' diensten en producten, die door de koppeling met elkaar een hogere toegevoegde waarde creëren. Binnen dit onderzoek komt dit vooral naar voren in de communicatiemiddelen die worden gebruikt om elkaar snel te kunnen informeren via applicaties op de telefoon of laptop. Daarnaast kan (reis)tijd worden bespaard via video vergaderen met deelnemers op verschillende locaties. Desondanks blijkt dat regelmatig persoonlijk overleg noodzakelijk blijft en deze ICT-middelen slechts een toevoeging zijn op de mogelijkheden van communicatie. Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek (Biggiero, 2006; Storper & Venables, 2004), waarin is aangetoond dat persoonlijk contact een positieve invloed heeft op vertrouwen, identificatie en collectieve waarden.

Propositie 5: Digitalisering heeft een positieve invloed op wederzijds begrip tussen klant en leverancier binnen IT-uitbestedingen.

5.8. Digitalisering bevordert de vertaalslag van IT-techniek naar diensten

Het uitvragen door de klantorganisatie op basis van functionaliteit leidt ertoe dat de leverancier een vertaalslag dient te maken van de IT-techniek naar diensten. De klantbehoefte wordt geduid als een benodigde dienst (het ‘*wat*’) en laat aan de expertise en deskundigheid van marktpartijen over om te bepalen welke oplossing het beste past om de behoefte te vervullen (het ‘*hoe*’). Dit sluit aan bij de gehanteerde definitie van IT-uitbesteding door Fjermestad & Saitta (2005), waaruit wordt herleid dat de IT-partner verantwoordelijk is voor de operationele uitvoering. Deze ontwikkeling op contractniveau ligt in lijn met het strategic alignment model (Henderson & Venkatraman, 1993) waarin op organisatieniveau de koppeling tussen het business- en IT-domein wordt gemaakt, die wordt gefaciliteerd door de gecreëerde informatiemanagement functie (Maes, 2007). Op contractniveau wordt die verbindingfunctie door de leverancier ingevuld, die hiertoe een vertaalslag maakt tussen de complexe IT-techniek, die de oplossing inhoudelijk mogelijk maakt, en de vereenvoudigde dienst, die door de klant wordt afgenomen en te begrijpen is. Bij commodity diensten is de markt hierin al verder ontwikkeld en digitalisering verder gevorderd. De aangeboden standaarddiensten sluiten reeds aan op de gewenste functionaliteit. Aangezien de menselijke factoren hier relatief weinig waarde aan kunnen toevoegen, is het bestelproces teruggebracht naar een transactioneel proces, waarvoor online bestelportals of webshops zijn ingericht. Dit is echter in mindere mate het geval bij maatwerk dienstverlening, welke specifiek voor een bepaalde klant wordt ontwikkeld en geleverd. Hier staat de leverancier aan de lat om een vertaalslag te maken, die zo goed mogelijk passend is op de behoeftestelling van de klant.

Om de volwassenheidsgradatie voor dienstverlening te verhogen, dient actief te worden ingezet op de succesfactoren volgens de nadere uitwerking van het strategic alignment maturity model (Luftman & Kempaiah, 2007; Luftman et al., 2017), waaronder communicatie, governance en partnership, die in deze thesis zijn geduid. Hierdoor kan beter worden aangesloten op de belevingswereld van de business. Door de gehele dienstverlening op te knippen in bouwstenen wordt de complexiteit verlaagd en kan standaardisatie plaatsvinden op de kleinere deelproducten. Digitalisering is vaak makkelijker toe te passen op deze deelprocessen en -producten door een koppeling met bestaande tooling van de leverancier of door het gebruik maken van geautomatiseerde commodity diensten. Indien ook de klantorganisatie gebruik kan maken van de tooling kunnen overzichten en rapportages gemakkelijk worden gegenereerd en inzichtelijk gemaakt, zodat kennisdeling met betrekking tot voortgang, resultaten en andere informatie wordt gefaciliteerd. Dit sluit aan bij de ‘resource ties’ (Håkansson & Shenota, 1995), waarin het delen van resources zoals tooling en kennis voorwaardelijk worden gesteld in een samenwerking. Door het inzetten van standaardisatie komen de geleverde diensten steeds meer overeen met hetgeen de leverancier ook aan andere klanten levert. Deze vertaalslag, waarin complex maatwerk wordt opgeknipt in meerdere standaard bouwstenen, maakt de dienstverlening toegankelijker en transparanter op de verschillende governance niveaus. Dit helpt met name de tactische en strategische deelnemers, die de bijdrage van de contractdoelstellingen ten opzichte van de organisatiestrategie bewaken. De volgende stap in dit proces is het verbreden van het perspectief naar het netwerk van leveranciers dat contract overstijgende diensten kan leveren, aangezien IT-diensten steeds meer worden geïntegreerd. Håkansson & Shenota (1995, pp. 313-315) beschrijven een vergelijkbare voorloper in hun studie, waarin “the new IT industry” wordt gekenmerkt door de combinatie van hardware en software in slimme randapparatuur als geïntegreerd product. Door leveranciers in het business netwerk van de klantorganisatie met elkaar te verbinden, kan extra toegevoegde waarde voor de klant worden gecreëerd. Alle leveranciers in het netwerk hebben immers hetzelfde klantbelang voorop staan.

Propositie 6: Digitalisering heeft een positieve invloed op het creëren van gedeelde doelen tussen klant en leverancier binnen IT-uitbestedingen.

6. Conclusie, beperkingen, toekomstig onderzoek en management implicaties

6.1. Conclusie

Op basis van de bevindingen in deze studie wordt de onderzoeksvraag: *“Hoe beïnvloedt de menselijke waarde Commitment en Gedeelde Doelen tussen klant en leverancier binnen de governance van IT-uitbestedingen, en welke invloed heeft Digitalisering hierop?”* beantwoord door het inzichtelijk maken van de variabelen en hun onderlinge samenhang. Het social capital perspectief (Nahapiet & Ghoshal, 1998) is zeer geschikt gebleken voor de analyse van de waarde die wordt gecreëerd door menselijk vermogen en onderlinge interacties. De onderzoeksresultaten tonen aan dat de structurele factoren, in de vorm van complexiteit van de dienstverlening en de contractfase, van invloed zijn op het commitment tussen de klant en leverancier. Vertrouwen als relationeel kapitaal en wederzijds begrip als cognitief kapitaal stimuleren naast commitment, het ontwikkelen van gezamenlijke doelen binnen de samenwerking. Aanvullend toont dit onderzoek aan dat digitalisering bijdraagt aan het wederzijds begrip en het ontwikkelen van gezamenlijke doelen, door kwaliteitsverbetering van informatievoorziening en transactionele processen. Daarnaast vereenvoudigt digitalisering de vertaalslag van IT-techniek naar functionele diensten door standaardisatie te stimuleren.

De structurele factoren die in het onderzoek naar voren zijn gekomen en invloed hebben op het commitment tussen klant en leverancier, betreffen de complexiteit van de dienstverlening, het tijdsaspect in de vorm van de fase waarin het contract zich bevindt en overige structurele factoren. De onderzoeksresultaten tonen aan dat het verschil tussen commodity diensten en maatwerk dienstverlening de grootste onderscheidende factor hierin is. Commodity diensten betreffen veelal transactionele processen, zoals bestellingen en wijzigingen, die geschikt zijn voor digitalisering. Er is sprake van een *leveranciersrelatie* met de klant, waarbij de leverancier levert conform de contractuele afspraken. Bij maatwerk dienstverlening is de dienstverlening complexer en zijn de strategische belangen groter. Hierdoor zijn de verwachtingen van de leverancier hoger, waarbij de klant vraagt om vanuit een *partnership* mee te denken over de lange termijnvisie en doelstellingen. De complexiteit voor de klant kan worden verlaagd, doordat de leverancier een vertaalslag maakt van de achterliggende IT-techniek naar functionele diensten, onder andere door het ontwikkelen van gestandaardiseerde bouwstenen. Deze tweedeling sluit aan bij de social capital benadering van Ghoshal & Moran (1996) die de toegevoegde waarde zien in de menselijke interactie binnen een samenwerking, terwijl transactionele processen te beperkt zijn en slechts gericht op kosten(reductie). Daarnaast blijkt het tijdsaspect van belang voor de mate van commitment in de samenwerking binnen IT-uitbestedingen, waarbij deze wordt opgebouwd in de opstartfase, verder wordt ontwikkeld in de beheerfase door het gezamenlijk behalen van resultaten en vervolgens onder druk komt te staan in de eindfase door heersende onzekerheid over de continuïteit van de samenwerking.

Het relationeel kapitaal komt tot uiting in de vorm van vertrouwen, dat bestaat uit de onderliggende thema's persoonlijke relatie, professionaliteit, rolvastheid, welwillendheid en geloofwaardigheid. Door het voorbereiden van formele overleggen, het onderling sparren over problemen en het tonen van empathie voor de ander ontstaat een informele governance die is gebaseerd op persoonlijke relaties tussen de deelnemers. Hierin wordt professioneel gedrag van elkaar verwacht, waarbij afspraken worden nagekomen en problemen openlijk en transparant bespreekbaar worden gemaakt. Tevens is het van belang dat rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn en dat deelnemers eigenaarschap

tonen en welwillend zijn om daarnaar te acteren. De klant voert regie op functionaliteiten en vertrouwt daarin op de kennis en expertise van de leverancier die de activiteiten uitvoert. Ook de geloofwaardigheid van beide organisaties, welke is gebaseerd op reputatie en eerdere resultaten, beïnvloedt het commitment in de samenwerking. Het zodanig invullen van de relationele factoren zodat wordt voldaan aan elkaars verwachtingen, stimuleert de bereidheid om te investeren, kan de risico's van opportunistisch gedrag verminderen en draagt bij aan het ontwikkelen van gezamenlijke doelen.

Het cognitief kapitaal binnen de governance wordt gecategoriseerd als wederzijds begrip, waaronder de thema's gedeelde visie, gedeelde belangen, eenduidige perceptie en kennisdeling worden onderscheiden. Om een gedeelde visie te creëren is het essentieel dat de klant zijn doelstellingen en ambities helder heeft en uitdraagt, zodat de leverancier in staat is om gericht mee te denken en zijn expertise in te zetten. Het creëren van een helder beeld en het uitspreken van verwachtingen leiden tot het wegnemen van perceptieverschillen en het stimuleren van betrokkenheid en inzet van beide partijen. De onderzoeksresultaten tonen aan dat door het respecteren van elkaars belangen een win-win situatie kan worden gecreëerd, waarin een wederkerigheid ontstaat en zowel de klantwaarde als de omzet van de leverancier toenemen. Het creëren van een hoger gezamenlijk doel, dat aansluit op de klantbehoeften, overtuigt bovendien de individuele belangen van de deelnemers. Het delen van kennis en ervaringen, in de vorm van opleidingen, best practices en audits, dragen hieraan bij doordat een gezamenlijk leereffect wordt gecreëerd op zowel inhoudelijk als persoonlijk gebied.

Digitalisering brengt een extra dimensie aan, die IT toegankelijker maakt voor de gehele organisatie, doordat IT steeds meer als commodity dienst wordt aangeboden. De onderliggende (complexe) techniek blijft bestaan, maar wordt onder de motorkap uitgevoerd en door de leverancier vertaald naar functionaliteiten die aansluiten op de klantbehoeften. Uit het onderzoek blijkt dat digitalisering vooral betrekking heeft op zaken die de samenwerking tussen klant en leverancier faciliteren; transactionele processen die randvoorwaarden scheppen en mogelijkheden creëren om de deelnemers in staat te stellen om een goede samenwerking tot stand te brengen. Digitalisering verandert echter ook steeds meer de mindset en is daarmee van invloed op de cognitieve processen die in de governance leiden tot de ontwikkeling van gedeelde doelen. Digitalisering zorgt voor een kwaliteitsverbetering in informatievoorzieningen, door informatie in hogere mate eenduidig, transparant, beschikbaar en toegankelijk te maken. Dit wordt vervolgens gebruikt om bedrijfsprocessen die repeterend van aard zijn te automatiseren, waardoor de kwaliteit en snelheid omhoog gaat. Processen worden gestandaardiseerd, geüniformeerd en geprofessionaliseerd. Het is belangrijk om de randvoorwaarden, de structurele governance elementen, goed op orde te hebben.

De bevindingen tonen echter ook aan dat voor een succesvolle samenwerking vooral de relationele en cognitieve governance elementen van belang zijn. Hiervoor geldt: 'mensen doen zaken met mensen', waarbij digitalisering niet aan de orde is. Juist daar waar de belangen groot zijn, is de menselijke toegevoegde waarde hoog. Creatieve denkprocessen en sociale intelligentie zijn essentieel om verbanden te leggen, flexibel te anticiperen op continu veranderende omstandigheden en verder te kijken naar toekomst vaste oplossingen. Deze processen binnen de samenwerking zijn niet te digitaliseren. Hiervoor is vertrouwen nodig, dat wordt opgebouwd uit persoonlijke competenties en onderlinge interactie, terwijl wederzijds begrip wordt ontwikkeld door de gezamenlijkheid in verwachtingen, belangen, visie en kennis met elkaar te exploreren en daarna te exploiteren. Op die manier wordt voldoende commitment gecreëerd om gezamenlijk eenduidige doelen te kunnen realiseren.

6.2. Beperkingen van het onderzoek

De externe validiteit, oftewel de mate van generaliseerbaarheid, van de onderzoeksresultaten op basis van een case study is beperkt (Verschuuren & Doorewaard, 2015, pp. 179–188; Yin, 2009). Aangezien een klein aantal onderzoekseenheden zijn meegenomen, is het lastiger om de bevindingen op het geheel van toepassing te verklaren. Er is echter gekozen voor deze methodiek om meer prioriteit te geven aan de interne validiteit, doordat met gedetailleerde informatie meer diepgang en een integraal beeld van de cases wordt verkregen. Om de externe validiteit te verhogen is gebruik gemaakt van replicatie logica (Voss et al., 2002) en zijn proposities opgesteld, die het toetsen mogelijk maken en verdere exploratie stimuleren.

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt verlaagd, doordat de onderzoeker persoonlijk werkzaam en daardoor betrokken is bij de organisatie waarin het onderzoek is uitgevoerd. Het voordeel is dat de praktijksituatie bekend is, waardoor de onderzoeker makkelijk een beeld kan vormen over hetgeen de respondent vertelt. Echter, dient de onderzoeker ervan bewust te blijven dat het gaat de eigen interpretatie van de beleving van de respondent. Dit kan invloed hebben op de objectieve interpretatie van de verzamelde data. Om dit risico te beperken is een duidelijke beschrijving van de werkwijze opgenomen in deze thesis (Yin, 2009). Daarnaast is de objectiviteit van de data bewaakt door het inzichtelijk maken van het interview protocol, het woordelijk transcriberen van de interviews en het gebruik van een case study database waarin de genomen stappen in het onderzoek traceerbaar zijn (Yin, 2009). In de bevindingen is bovendien zo veel mogelijk gebruik gemaakt van letterlijke quotes van de respondenten en documentatie, die vervolgens als basis zijn gebruikt in de vertaling naar thema's en dimensies (Gioia et al., 2013).

De interviews worden door één onderzoeker afgenomen, waardoor mogelijk niet alle potentiële observaties worden waargenomen, die de betrouwbaarheid van de bevindingen ondersteunen (Voss et al., 2002). Bij semi-gestructureerde interviews, waarbij de vragenlijst niet volledig vast staat, bestaat bovendien het risico op onvolledigheid van de datacollectie. Door het gebruik van een topic list is getracht in elk interview de gewenste onderwerpen aan bod te laten komen. Het transcriberen heeft achteraf plaatsgevonden met behulp van audio opnames, waardoor de onderzoeker tijdens de interviews ook aandacht had voor observatie van non-verbale communicatie.

6.3. Toekomstig onderzoek

Dit onderzoek draagt bij door de opzet van een conceptueel framework waarin de menselijke waarde binnen klant-leverancier relaties nader wordt geduid en welke invloed digitalisering daarop heeft. Nader onderzoek is echter noodzakelijk om een breder begrip te ontwikkelen van dit fenomeen.

Dit onderzoek laat zien dat digitalisering invloed heeft op de kwaliteit van de informatievoorziening en het faciliteren van de ontwikkeling van gedeelde doelen. Het is interessant om dit verder uit te diepen en meetbaar te maken in welke mate de invloed impact heeft op de prestaties binnen IT-uitbestedingen. Een suggestie om digitalisering meetbaar te maken is om gebruik te maken van het onderzoek van Lacity et al. (2009) die naast het inzicht over waarom, wat en hoe organisaties uitbesteden en zich ook hebben gericht op het meten van uitkomsten in termen van realisatie van verwachtingen, tevredenheid en prestaties.

Met betrekking tot de menselijke waarde binnen de samenwerking tussen klant en leverancier is bekend dat vertrouwen een grote rol speelt. Dit onderzoek heeft nog geen relatie kunnen leggen tussen digitalisering en vertrouwen. Een suggestie om een mogelijke samenhang nader te onderzoeken is om gebruik te maken van de vijf cognitieve processen van Doney & Cannon (1997), die zijn gebaseerd op verschillende ontwikkelniveaus van vertrouwen (Lewicki & Bunker, 1995). Aangezien in dit onderzoek is aangetoond dat digitalisering voornamelijk wordt toegepast op transactionele processen ten behoeve van het efficiënter inrichten van processen, is de verwachting dat digitalisering in hogere mate ingezet kan worden bij een vertrouwensband op basis van calculatie- en voorspelbaarheidsmotieven. Door bijvoorbeeld het inzetten van data-analyses of artificial intelligence om gedrag of reacties van de wederpartij te kunnen voorspellen.

Nader onderzoek naar business IT alignment kan de kennis van het fenomeen digitalisering verder ontwikkelen. Dit onderzoek is beperkt tot de kolommen 'Informatie' en 'IT' van het *integrative framework for information management* (Maes, 2007), om de relatie tussen de contracthouders aan klant- en leverancierszijde te onderzoeken. Het is echter ook interessant om nadere studie te richten op de relatie tussen informatiemanagement en de eindklant, respectievelijk de kolommen 'Informatie' en 'Business'. De business staat immers direct aan de lat om de organisatiestrategie te realiseren en wordt daarin ondersteund door informatiemanagement. Hierbij kan dieper worden ingegaan op de koppeling tussen individuele contractdoelstellingen en de bredere organisatiestrategie. Aangezien dit onderzoek zich heeft gefocust op de strategische en tactische rollen binnen de samenwerking, is nader onderzoek nodig voor verbreding van het perspectief dat zich richt op de meer operationele rollen. Het operationele niveau heeft namelijk meer affiniteit met de achterliggende IT-techniek, waardoor betrokkenen dichter op de inhoud van de dienstverlening acteren.

De data in deze studie laat zien dat er door meerdere deelnemers in de governance van IT-uitbestedingen een kloof wordt ervaren in de informatievoorziening met het strategische niveau, zowel bottom-up als top-down. Juist dat snijvlak binnen de besturing is echter essentieel voor de koppeling tussen organisatiestrategie en contractdoelstellingen. Nader onderzoek op dit gebied kan leiden tot meer inzicht in de oorzaken hiervan en mogelijke management implicaties.

Ten behoeve van de generaliseerbaarheid wordt opgeroepen om het onderzoek te repliceren in een andere context, zoals de private sector. In dit onderzoek in de publieke sector geldt een strakke inkadering van de aanbestedingsprocedures, doordat regels en wetgeving van toepassing zijn, die wellicht van invloed zijn op de onderzoeksresultaten. Daarnaast wordt gesuggereerd om het conceptueel model als resultaat van dit onderzoek te toetsen in een kwantitatieve studie, om zo de correlatie tussen de verschillende variabelen aan te tonen.

6.4. Management implicaties

Het onderzoek is gericht op een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis op het gebied van de menselijke waarde binnen IT-uitbestedingen en digitalisering. Naar aanleiding van de bevindingen en het ontwikkelde conceptueel framework kunnen echter een aantal management implicaties worden herleid, om de theoretische bijdrage te kunnen toepassen in de praktijk.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat het verkrijgen van duidelijkheid van elkaars verwachtingen, belangen, visie en intenties essentieel is om elkaar te begrijpen. Dit vormt de basis voor een goede samenwerking. Dit geldt in IT-uitbestedingen, maar aangenomen kan worden dat dit breder kan worden getrokken en ook toepasbaar is in andere samenwerkingsvormen. Door meerdere respondenten is de vergelijking met een huwelijk gemaakt, maar er kan ook gedacht worden aan samenwerking tussen collega's onderling, binnen een projectteam of gehele afdeling. Op basis van de onderzoeksresultaten blijkt een persoonlijk gesprek hiervoor een geschikt medium om elkaars beeld van een bepaald onderwerp helder te krijgen. Daarnaast kan het nuttig zijn om expliciet uit te dragen wat de rollen, verantwoordelijkheden en intenties als individu of team zijn. Dit kan helpen om ambities te realiseren, doordat anderen hierop reageren en wellicht bereid zijn om mee te denken of mee te helpen. Het laten zien van intenties vereist eigenaarschap en verantwoordelijkheid van medewerkers en teams.

Het delen van kennis, maar ook visie, ambities en verwachtingen kan bovendien leiden tot een gezamenlijk leereffect, wat een goede samenwerking stimuleert door het verhogen van commitment en kunnen vormen van een gezamenlijk doel. Deze wisselwerking waarin deelnemers vanuit zowel de klant- als leveranciersorganisaties samen optrekken, kan op verschillende manieren worden vormgegeven in een werksituatie. Suggesties die in dit onderzoek genoemd zijn in de gesprekken met verschillende respondenten zijn gezamenlijke trainingen, themabijeenkomsten, stagelopen in elkaars organisatie, road shows geven en het verspreiden van een gezamenlijke nieuwsbrief waarin de actuele ontwikkelingen gedeeld worden. Persoonlijk face-to-face contact wordt hiermee gestimuleerd, waarvan in het onderzoek blijkt dat dit voordelen blijft bieden in het opbouwen van relaties ten opzichte van de nieuwe digitale communicatiemiddelen. In dit kader werd door respondenten bovendien aangegeven dat het niet alleen afspreken op klantlocaties, maar wisselend met leveranciers- of projectlocaties, bijdraagt aan het commitment van de deelnemers van beide partijen.

Als klantorganisatie kan veel toegevoegde waarde gecreëerd worden door gebruik te maken van het eigen leveranciersnetwerk. In plaats van elke leverancier afzonderlijk te bevragen, kunnen klantorganisaties kennisdeling vanuit een breder perspectief benaderen door de kennis en expertise van meerdere leveranciers te combineren. Alle eigen leveranciers zijn immers bekend met de specifieke context en dynamiek van de klantorganisaties en dragen in meer of mindere mate bij aan de klantbelangen. Hierbij bekijken de betreffende leveranciers de behoeften elk vanuit hun eigen perspectief, welke is gerelateerd aan hun gedeelte van de geleverde dienstverlening. Het combineren van deze verschillende gesegmenteerde zienswijzen vanuit de partnership gedachte, door bijvoorbeeld het organiseren van een leverancierspanel, kan waardevolle nieuwe inzichten in het grotere geheel opleveren.

Referenties

- Adner, R., Puranam, P., & Zhu, F. (2018). Special Issue of Strategy Science: Strategy in the Digital Era. *Strategy Science*, (Call for papers), 1.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42. <https://doi.org/10.2307/1252172>
- Baraldi, E., & Nadin, G. (2006). The challenges in digitalising business relationships. The construction of an IT infrastructure for a textile-related business network. *Technovation*, 26(10), 1111–1126. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.09.016>
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 106–116. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.2909843>
- Biggiero, L. (2006). Industrial and knowledge relocation strategies under the challenges of globalization and digitalization: The move of small and medium enterprises among territorial systems. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(6), 443–471. <https://doi.org/10.1080/08985620600884701>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2011). *Race Against the Machine*. Lexington, Mass.: Digital Frontier Press. [https://doi.org/10.1016/S0041-3879\(52\)80080-7](https://doi.org/10.1016/S0041-3879(52)80080-7)
- Buyya, R., Yeo, C. S., Venugopal, S., Broberg, J., & Brandic, I. (2009). Cloud computing and emerging IT platforms: Vision, hype, and reality of delivering computing as the 5th utility. *Future Generation Computer Systems*, 25, 599–616. <https://doi.org/10.1109/CCGRID.2009.97>
- Chan, Y. E. (2002). Why Haven't We Mastered Alignment? The Importance Of The Informal Organization Structure. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 97–112. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.010>
- Cousins, P. D., & Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 24(5), 604–620. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.001>
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35. <https://doi.org/10.2307/1251829>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management*, 44(6), 1229–1249. <https://doi.org/10.2307/3069398>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Fjermestad, J., & Saitta, J. A. (2005). A Strategic Management Framework for IT Outsourcing: A Review of the Literature and the Development of a Success Factors Model. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 7(3), 42–60. <https://doi.org/10.1080/15228053.2005.10856070>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>

- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (1996). The Evolution of Intracorporate Domains : Divisional Charter Losses in High-Technology, Multidivisional Corporations, 7(3), 255–282.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–19. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1252265>
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for Practice : A Critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), 13–47.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Håkansson, H., & Shenota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge. London. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.12.007>
- Handley, S. M. (2017). How Governance Misalignment and Outsourcing Capability Impact Performance. *Production and Operations Management*, 26(1), 134–155. <https://doi.org/10.1111/poms.12609>
- Harris, J., Ives, B., & Junglas, I. (2012). IT Consumerization: When Gadgets Turn Into Enterprise IT Tools. *MIS Quarterly Executive*, 11(3), 99–112.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472–484. <https://doi.org/10.1147/sj.382.0472>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks and knowledge transfer. *The Academy of Management Journal*, 30(1), 146–165. <https://doi.org/10.5465/AMJ.1962.5065118>
- 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, 130–146. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.002>
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. In *Research Methodology in Strategy and Management* (pp. 201–235).
- Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. (2018). Call for papers for special issue: “Digital transformation: What is new if anything?” *Academy of Management Discoveries*, (July), 1–10. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0103>
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). *Trust in relationships: A model of development and decline*. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1995-98007-005>
- Lioliou, E., Zimmermann, A., Willcocks, L., & Gao, L. (2014). Formal and relational governance in IT outsourcing: Substitution, complementarity and the role of the psychological contract. *Information Systems Journal*, 24(6), 503–535. <https://doi.org/10.1111/isj.12038>
- Luftman, J., & Kempaiah, R. (2007). An Update on Business-IT Alignment: “A Line” Has Been Drawn”. *MIS Quarterly Executive*, 6(3), 165–177.
- Luftman, J., Lyytinen, K., & Zvi, T. Ben. (2017). Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. *Journal of Information Technology*, 32(1), 26–46. <https://doi.org/10.1057/jit.2015.23>
- Maes, R. (2007). *An integrative perspective on information management. Amsterdam framework for information management*.
- Mellegitt, T., Madhok, A., & Weibel, A. (2008). The influence of inertia on contract design: Contingency planning in information technology service contracts. *Managerial and Decision Economics*, 163(August), 149–163. <https://doi.org/10.1002/mde>
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships Authors. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101. <https://doi.org/10.2307/1252059>

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Ozcan, P., & Eisenhardt, K. (2009). Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 52(2), 246–279. <https://doi.org/10.1007/s10649-008-9144-2>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725. <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Product Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, (November), 64–89. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sabherwal, R. (1999). The role of trust in Outsourced IS Development Projects. *Communications of the ACM*, 42(2), 80–86. <https://doi.org/10.1145/293411.293485>
- Simchi-Levi, D. (2010). *Operations Rules: Delevering Customer Value Through Flexible Operations*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Stevens, M., MacDuffie, J. P., & Helper, S. (2015). Reorienting and Recalibrating Inter-organizational Relationships: Strategies for Achieving Optimal Trust. *Organization Studies*, 36(9), 1237–1264. <https://doi.org/10.1177/0170840615585337>
- Storper, M., & Venables, A. J. (2004). Buzz: Face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4(4), 351–370. <https://doi.org/10.1093/jnlecg/lbh027>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Verschuuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5e druk). Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561–576. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.09.001>
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>
- Yin, R. K. (2009). Identifying Your Case(s) and Establishing the Logic of Your Case Study. In *Case Study Research: Design and Methods* (pp. 25–66). <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>
- Yin, R. K. (2012). A (Very) Brief Refresher on the Case Study Method. In *Applications of Case Study Research* (pp. 3–20). <https://doi.org/10.1080/07388940701860318>
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 110. <https://doi.org/10.2307/2640350>

Niet-wetenschappelijke referenties

Giarte (2017). *Outsourcing Performance 2017: Breakthrough*. Amsterdam: Giarte Media Groep BV.

Giarte (2018). *Outsourcing Performance 2018: Purpose*. Amsterdam: Giarte Media Groep BV.

IT Executive. (2018, March 1). Het pad naar 'digital' ligt bezaaid met obstakels - IT-Executive. Retrieved March 6, 2018, from <https://itexecutive.nl/data-en-digitaal/pad-naar-digital-ligt-bezaaid-obstakels/>

Nordic IT. (2017). Formal vs Relational Governance. Retrieved from <https://nordicit.org/formal-vs-relational-governance/>

PwC. (2017). *Human value in the digital age*. Retrieved from www.pwc.nl

Rijkswaterstaat. (2015a). *Marktvisie: Samenwerken aan een vitale en duurzame sector*. Retrieved from <https://www.marktvisie.nu/>

Rijkswaterstaat. (2015b). *Op weg met de i-Strategie*. Retrieved from <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-iv/index.aspx>

Rijkswaterstaat. (2017). *i-Visie Rijkswaterstaat 2025.: Samenwerken aan een vitale en duurzame sector*. Retrieved from <https://www.marktvisie.nu/>

Bijlage I – Selectiecriteria theoretische sampling (caseselectie)

Scope: Complexiteit dienstverlening

	Case A: Netwerk	Case B: Dataverbindingen	Case C: Datacenter	Case D: Verkeersmanagement
Scope complexiteit	Complexiteit beheeractiviteiten netwerk infrastructuur op gebied van glasvezel-, koper, en draadloze verbindingen, inclusief netwerkapparatuur zoals routers en switches - hoog	Complexiteit IT-dienst is weliswaar gebaseerd op complexe achterliggende glasvezel en koper technologie, maar deze is voor de klant teruggebracht naar de afname van connectiviteit als een commodity dienst. - laag	Complexiteit IT-dienst is voor de klant teruggebracht naar een housing dienst per m ² (welke o.a. rackruimte, energie, koeling bevat) die wordt gehuurd in een extern datacenter. Achterliggende technieken zijn echter zeer geavanceerd. - laag	Virtueel configuratieloket ingericht om complexe verkeersmanagement routing van Nederlandse snelwegen aan te vragen, in geval van omleidingen bij wegwerkzaamheden - gemiddeld
Digitalisering activiteiten	Digitalisering binnen alle ITIL-beheerprocessen, zoals incident, problem, change, capacity, security en configuration management - hoog	Digitalisering van de connectiviteitslaag van de netwerkinfrastructuur, welke de transmissielijnen betreft en router apparatuur op elke locatie - gemiddeld	Digitalisering van de housing van de datacenter apparatuur (o.a. servers en netwerk) - gemiddeld	Digitalisering van verkeersinformatie configuratie activiteiten via diverse communicatiemiddelen binnen het primaire verkeersmanagement proces - gemiddeld
Doelstelling samenwerking	Gericht op integraal netwerkbeheer ten behoeve van de robuustheid en beschikbaarheid van het RWS netwerk; kwaliteit belangrijker dan kosten - hoog	Connectiviteitsdiensten die voornamelijk op prijs beoordelingscriteria zijn gegund, en dus gericht op kostenreductie - laag	Gericht op standaardisatie, rationalisatie en robuustheid datacenter; kwaliteit belangrijker dan kosten - gemiddeld	Gericht op accurate verkeersinformatie ten behoeve van goede doorstroming verkeer op de snelwegen - gemiddeld
Totaal beoordeling	hoog	laag	laag/ gemiddeld	gemiddeld

Governance structuur

	Case A: Netwerk	Case B: Dataverbindingen	Case C: Datacenter	Case D: Verkeersmanagement
Inrichting en werking	Governance is zeer uitgebreid opgezet op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau, en zijn conform opzet in werking. Case wordt binnen organisatie gezien als best practice voor samenwerkingen - uitgebreid	Governance beperkt opgezet en in werking op tactisch en operationeel niveau. Strategisch niveau wordt alleen voor escalaties ingezet - beperkt	Governance is opgezet op basis van één overleg op elk niveau - uitgebreid	Governance is opgezet op basis van één overleg op elk niveau - gemiddeld
Aantal overleggen	Governance structuur omvat 14 overleggen - uitgebreid	Governance structuur omvat 1 structureel (tactisch) overleg - beperkt	Governance structuur omvat 3 structurele overleggen - gemiddeld	Governance structuur omvat 3 structurele overleggen - gemiddeld
Frequentie overleggen	Operationeel wekelijks, tactisch maandelijks, strategisch per kwartaal - uitgebreid	Tactisch maandelijks, operationeel en strategisch ad hoc - gemiddeld	Operationeel 2-wekelijks, tactisch maandelijks, strategisch per kwartaal - gemiddeld	Operationeel 2-wekelijks, tactisch maandelijks, strategisch per kwartaal - gemiddeld
Verslaglegging	Vrijwel elk overleg wordt vastgelegd in een uitgebreid verslag, waarin actiepunten en besluiten zijn opgenomen - uitgebreid	Alleen op tactisch niveau uitgebreid verslag, inclusief actiepunten. Zeer beperkte verslaglegging op strategisch en operationeel niveau - beperkt	Uitgebreid verslag op strategisch en tactisch niveau - uitgebreid	Uitgebreid verslag op strategisch en tactisch niveau - uitgebreid
Beoordeling	uitgebreid	beperkt	gemiddeld/uitgebreid	gemiddeld

Bijlage II – Gegevensbronnen data-analyse

Respondenten

Nr	Case	Organisatie	Governance niveau	Functie/rol conform model informatiemanagement (Maes, 2007)	Datum	Duur
1	A	Leverancier	Strategisch	Client director	24-04-2018	64 min
2	A	Leverancier	Strategisch	Delivery director	23-05-2018	59 min
3	A	Leverancier	Tactisch	Delivery manager	25-04-2018	72 min
4	A	Klant	Strategisch	Contracteigenaar/IT-manager	24-04-2018	41 min
5	A	Klant	Tactisch	IT-manager	25-04-2018	64 min
6	A	Klant	Tactisch	Transitiemanager	07-05-2018	50 min
7	A	Klant	Tactisch	Contractmanager	19-04-2018	64 min
8	A	Klant	Tactisch	Financieel manager	19-04-2018	64 min
9	A	Klant	Operationeel	Service delivery manager	16-04-2018	51 min
10	B	Leverancier	Tactisch	Account manager	25-04-2018	78 min
11	B	Klant	Strategisch	Contracteigenaar/IT-manager	24-04-2018	41 min
12	B	Klant	Tactisch	Contract manager	10-04-2018	59 min
13	B	Klant	Tactisch	Contract manager	10-04-2018	59 min
14	B	Klant	Operationeel	Service delivery manager	16-04-2018	51 min
15	C	Leverancier	Strategisch	Account director	09-05-2018	58 min
16	C	Leverancier	Tactisch	Service-/contractmanager	09-05-2018	58 min
17	C	Klant	Strategisch	Contracteigenaar/IT-manager	24-04-2018	41 min
18	C	Klant	Tactisch	Contractmanager	02-05-2018	85 min
19	C	Klant	Operationeel	Service delivery manager	02-05-2018	85 min
20	D	Leverancier	Tactisch	Service-/contractmanager	17-04-2018	49 min
21	D	Klant	Tactisch	Projectmanager	19-04-2018	37 min
22	D	Klant	Tactisch	Contractmanager	14-05-2018	39 min

Overlegverslagen

Case	A	B	C	D
Governance niveau				
Strategisch	12	5	10	5
Tactisch	18	13	24	12
Operationeel	5	-	-	-
Totaal	35	18	34	17

Bijlage III – Interview protocol m.b.t. respondenten

Nr	Vraag	Doelstelling datacollectie i.r.t. theoretisch kader	Referentie
Business IT Alignment			
1	Hoe zou u de doelstelling van deze IT-uitbesteding omschrijven?	- Data-analyse: overeenstemming doelen tussen klant en leverancier - Gedeelde doelen - Perceptieverschillen	(Fjermestad & Saitta, 2005)
2	Hoe is de governance binnen deze samenwerking afgestemd op de doelstellingen? Nadere toelichting?	- Effect INF GOV op BITA - Formele vs Informele Governance	(Luftman & Kempaiah, 2007; Luftman et al., 2017) (Fjermestad & Saitta, 2005; Sabherwal, 1999)
3	Heeft u het idee dat in deze case IT toegankelijker is geworden (ook voor niet IT'ers, die minder kennis van de techniek hebben)?	- Effect DIG op BITA - Effect complexiteit IT-diensten	
4	Wat ziet u als belangrijke voordelen van de digitalisering binnen deze case? Wat is het grootste verschil met de situatie vóór deze IT-uitbesteding?	- Elementen toegevoegde waarde digitalisering - Effect DIG op BITA?	Brynjolfsson & McAfee (2011)
5	Heeft de mate van Digitalisering iets veranderd in de interactie tussen de deelnemers binnen deze samenwerking?	- Effect 'purpose' mindset? - Effect DIG > Governance	
Informele Governance			
6	Hoe zou u de samenwerking omschrijven? Op welk niveau (strategisch, tactisch, operationeel) ligt het zwaartepunt in de besturing?	- Integrative framework IM - Gedeelde doelen - 3 governance niveaus	Maes (2007)
7	Hoe verloopt de communicatie binnen de samenwerking? En de communicatie tussen de 3 besturingsniveaus?	- Formeel vs informeel - Integrative framework IM - 3 governance niveaus	Maes (2007) (Luftman & Kempaiah, 2007)
8	Welke elementen zijn essentieel voor een succesvolle besturing van deze samenwerking?	- Factoren besturing	(Sabherwal, 1999) (Dyer & Singh, 1998; Poppo & Zenger, 2002)
9	Hoe zou u het wederzijds vertrouwen in deze samenwerking omschrijven? Concrete voorbeelden (bijv. Hoe laat de andere partij dit blijken?)?	- Mate van vertrouwen - Factoren van vertrouwen	(Doney & Cannon, 1997; Dwyer et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994; Zaheer et al., 1998)

Nr	Vraag	Doelstelling datacollectie i.r.t. theoretisch kader	Referentie
Cognitief kapitaal: Gedeelde doelen / Commitment / Gedeelde belangen			
10	Hoe wordt ervoor gezorgd dat de leverancier gedurende de gehele looptijd van de samenwerking bijdraagt aan de doelstellingen en belangen van RWS als klant?	- Gedeelde doelen - Congruente doelen - Verwachten - Gedeelde belangen	Giarte (2018) Yan & Dooley (2013) (Inkpen & Tsang, 2005)
11	Hoe wordt binnen de samenwerking omgegaan als blijkt dat er perceptieverschillen bestaan op essentiële onderdelen of onderwerpen? [voorbeelden zoeken in documentatie]	- Bijsturen indien afwijking wordt geconstateerd	
12	Hoe zou u de wederzijdse betrokkenheid (klant én leverancier) van beide partijen omschrijven? Welke factoren zijn hierbij van belang?	- Mate van commitment - Factoren commitment	(Chan, 2002; Fjermestad & Saitta, 2005)
13	Hoe kan de andere partij laten zien dat zij echt willen investeren in de relatie en de samenwerking? Wat ziet u als gewenst gedrag van de leverancier?	- Factoren commitment - Factoren van gewenst gedrag / normen	Chan (2002) (Baron & Markman, 2000)
14	Hoe is omgegaan met conflicten binnen deze samenwerking?	- Mate van conflicten i.r.t. mate van vertrouwen - Conflicthantering => formeel vs informeel - Invloed vertrouwen op hoeveelheid en oplossen van conflicten	(Doney & Cannon, 1997)