

Van de letter van het contract naar de geest van het contract

Student: Robbert ten Bosch (563178)
Eerste beoordelaar: Rianne Warsen PhD
Tweede beoordelaar: Jolien Grandia PhD
Datum: 07-08-2022
Woordenaantal: 16556
Erasmus Universiteit Rotterdam
Publiek Management

Voorwoord

Met trots presenteer ik u mijn afstudeeronderzoek 'Van de letter van het contract naar de geest van het contract'. Hiermee zet ik na een lange adem, van de MAVO naar mijn WO-master, een punt achter mijn studietijd. Door de jaren heen heb ik mogen leren van zoveel verschillende mensen dat ik een dankwoord kan schrijven zo groot als een boek. Ik wil mij hierom enkel richten tot de mensen die mij hebben ondersteund tijdens dit afstudeeronderzoek.

Allereerst mijn vriendin Roos, omdat zij soms meer vertrouwen leek te hebben in het feit dat ik mijn master ging afronden dan ikzelf. Ik weet niet zeker hoe dit proces was verlopen zonder haar steun en luisterend oor.

Ik wil graag mijn stagebegeleider Tom Maassen bedanken. Tom wist door zijn scherpheid, humor en nuchterheid mij te ondersteunen op een manier die zorgde voor een prettig scriptieproces. Ik kan Tom hiervoor niet genoeg bedanken en ben hem dan ook een goede fles whisky verschuldigd.

Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider Rianne Warsen bedanken. Na een moeizaam scriptietraject op het HBO hield ik mijn hart vast voor hoe dit op het WO zou verlopen. De goede begeleiding en het enthousiasme waarmee Rianne haar studenten begeleidt, hebben mij enorm geïnspireerd en gemotiveerd tijdens mijn afstudeerperiode.

Ook wil ik heel team Leonie van Het NIC bedanken voor de fijne, vrije en warme afstudeeromgeving die zij mij hebben geboden tijdens mijn stage. Vanaf het eerste moment dat ik bij deze organisatie naar binnen liep, werd ik warm verwelkomd en was er alle ruimte om mij te ontwikkelen op een manier die ik prettig vond.

Tot slot wil ik alle deelnemers aan dit onderzoek bedanken. Zonder hen had ik dit onderzoek niet kunnen voltooien. Ik ben zeer dankbaar voor hun bereidheid om te helpen en voor hoe eerlijk en openhartig zij zijn geweest tijdens de interviews.

Robbert ten Bosch

Delft, 07-08-2022

Samenvatting

De digitalisering in de wereld ontwikkelt zich steeds sneller. Gemeenten proberen deze ontwikkelingen bij te benen door zich te laten bijstaan door ICT-leveranciers uit de private sector. Zowel de gemeenten als de ICT-leveranciers lopen tegen verschillende knelpunten aan tijdens de uitvoering van deze samenwerking. Zo is er soms sprake van onvoorziene omstandigheden of is er onduidelijkheid over hoe het ICT-product of -dienst er uit moet zien.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: 'Welke invloed hebben vertrouwen en een goede risicoverdeling op de knelpunten van incomplete ICT-contracten?'. Hierbij was het doel van het onderzoek om gemeenten en Het NIC te ondersteunen in hun omgang met de meer incomplete ICT-contracten. De verwachting was dat hoe meer sprake er zou zijn van vertrouwen en goede risicoverdeling, hoe minder knelpunten werden ervaren tijdens de uitvoering van het contract. Om deze verwachting te toetsen zijn vijftien respondenten uit het werkveld geïnterviewd die ervaring hebben met ICT-contracten van gemeenten. Dit zijn consultants, inkopers, contractmanagers en een broker.

Uit het onderzoek blijkt dat de verwachting die vooraf is gesteld niet volledig klopt. Zo blijken de mate van vertrouwen en goede risicoverdeling slechts invloed uit te oefenen op drie van de vijf theoretische knelpunten van incomplete contracten. Dit zijn: het feit dat het lastig te bepalen is hoe het product of de dienst eruit moet gaan zien; onzekerheid over kosten en onvoorziene omstandigheden.

Hoe meer vertrouwen er is tijdens de aanbesteding, hoe minder wordt ervaren dat het lastig te bepalen is hoe het product of de dienst eruit moet gaan zien. Hetzelfde geldt voor de twee knelpunten waarbij er onzekerheid is over kosten en onvoorziene omstandigheden. Wanneer gemeenten vertrouwen hebben tijdens de aanbesteding zijn zij namelijk sneller geneigd zijn om gebruik te maken van de expertise van de markt in plaats van zelf alle eisen en risico's al te omschrijven in een plan van eisen.

Hoe meer sprake er is van een goede risicoverdeling tijdens de looptijd van het contract, hoe minder onvoorziene omstandigheden respondenten ervaren. Hoe respondenten de goede risicoverdeling ervaren, lijkt hierbij niet altijd gelijk te zijn aan de daadwerkelijke risicoverdeling. Hoe groter de leverancier, hoe minder prettig de risicoverdeling door de respondenten wordt ervaren. Dit komt mede doordat de grootste leveranciers standaard de GIBIT afkeuren. Echter blijkt dat het risicomanagement van juist

de grotere leveranciers goed is. Dit is nodig op het moment dat een onvoorziene omstandigheid zich voordoet. Bij de kleinste leveranciers, waarbij respondenten de risicoverdeling juist als prettig ervaren, lopen gemeenten meer risico.

Tot slot heeft de combinatie van vertrouwen en goede risicoverdeling tijdens de looptijd van het contract invloed op de knelpunten waarbij het lastig te bepalen is hoe het product of de dienst eruit moet zien en op de onzekerheid over kosten. Wanneer deze combinatie van vertrouwen en goede risicoverdeling aanwezig is, creëert dit voor samenwerkende partijen de mogelijkheid om gebruik te maken van het stewardship model en relational contracting. Dit houdt in dat beide partijen elkaar vertrouwen en dezelfde doelen nastreven. Hierbij behouden zij flexibiliteit in het contract, waardoor zij kunnen inspelen op eventuele veranderingen in het product of de dienst of de kosten.

Het knelpunt waarbij er voordat de samenwerking kan starten investeringen moeten plaatsvinden is slechts door één respondent herkend (die het niet zag als een knelpunt). Daarnaast is er in dit onderzoek geen link aangetoond tussen vertrouwen en goede risicoverdeling op het knelpunt 'lock-in'. De mate van lock-in heeft echter wel invloed op de mate van vertrouwen tijdens zowel de aanbesteding als de looptijd van het contract. Hierbij geldt: hoe meer lock-in, hoe minder vertrouwen tijdens zowel de aanbesteding als de looptijd van het contract.

Zoals elk onderzoek kent ook dit onderzoek zijn limitaties. Zo is bijvoorbeeld één van de knelpunten anders geïnterpreteerd in dit onderzoek dan in eerdere theorieën. Voor vervolgonderzoek wordt geadviseerd om nogmaals onderzoek te doen naar het effect van vertrouwen en goede risicoverdeling op het knelpunt waarbij vooraf investeringen vereist zijn voordat de samenwerking kan starten. Daarnaast wordt nader onderzoek naar het ontstaan (en voorkomen) van lock-in geadviseerd.

Tot slot zijn er maatschappelijke aanbevelingen opgesteld. Gemeenten kunnen meer gebruik maken van de kennis van de markt wanneer zij de markt vertrouwen. Dit leidt tot betere afstemming van het product of de dienst op de behoefte van de gemeenten en heeft invloed op meerdere knelpunten. Daarnaast is naar voren gekomen dat slechts enkele gemeenten hun risico-inventarisatie op orde hebben. Het is aanbevolen om hier prioriteit aan te geven.

Inhoudsopgave

1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Doelstelling.....	7
1.3 Vraagstelling.....	7
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	8
1.5 Context van het onderzoek	9
1.6 Opbouw van het onderzoek	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Transaction cost economics	10
2.3 Incomplete contracten	12
2.4 Relational contracting	15
2.5 Stewardship model en agent theorie.....	17
2.6 Verwachting.....	19
2.7 Conceptueel model	20
Hoofdstuk 3: Methodologie	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Methoden.....	21
3.3 Populatie en selectiecriteria respondenten	22
3.4 Dataverzameling.....	23
3.5 Data analyse	28
3.6 Kwaliteit van het onderzoek, betrouwbaarheid en validiteit.....	28
3.7 Ethiek.....	30
Hoofdstuk 4: Resultaten & analyse	31
4.1 Deelvraag 1: In welke mate ervaren gemeenten knelpunten met incomplete ICT-contracten? 31	
4.1.1 Samenvatting.....	34
4.1.2 Analyse	34
4.2 Deelvraag 2: Hoe ervaren gemeenten het vertrouwen met samenwerkingspartners in ICT- projecten?	35
4.2.1 Samenvatting.....	39
4.2.2 Analyse	39
4.3 Deelvraag 3: Hoe ervaren gemeenten de risicoverdeling met samenwerkingspartners in ICT- projecten?	43
4.3.1 Samenvatting.....	45
4.3.2 Analyse	45

4.4 Deelvraag 4: In hoeverre hebben vertrouwen en een goede risicoverdeling invloed op de omgang met knelpunten van incomplete ICT-contracten?	47
4.4.1 Laag vertrouwen / slechte risicoverdeling	47
4.4.2 Analyse laag vertrouwen / slechte risicoverdeling.....	48
4.4.3 Laag vertrouwen / goede risicoverdeling.....	49
4.4.4 Analyse laag vertrouwen / goede risicoverdeling	49
4.4.5 Hoog vertrouwen / slechte risicoverdeling	50
4.4.6 Analyse hoog vertrouwen / slechte risicoverdeling.....	51
4.4.7 Hoog vertrouwen / goede risicoverdeling.....	51
4.4.8 Analyse hoog vertrouwen / goede risicoverdeling	52
4.4.9 Samenvatting.....	52
4.5 Conclusie	54
Hoofdstuk 5: Discussie	56
5.1 Toelichting discussie.....	56
5.2 Vernieuwd conceptueel model	58
Bronnenlijst	59
Bijlagen	67

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Het kabinet meldde het al in 2016: goede en snelle ICT-voorzieningen worden in Nederland als een basisbehoefte gezien (Verlaan, 2016). Zo gebruikt 94% van de Nederlanders internet en daarmee is ICT niet meer weg te denken uit het dagelijks leven (Rijksoverheid, 2018).

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten, het overkoepelend orgaan van alle gemeenten in Nederland (hierna: VNG), erkent het belang van ICT en heeft geuit dat elke gemeente moet zorgen voor een gebruiksvriendelijke en veilige ICT-omgeving. De VNG wil hierbij meer standaardisatie binnen de ICT-omgevingen van de gemeenten, zodat er een ondergrens aan ICT-professionaliteit komt waaraan elke gemeente kan voldoen (VNG, 2020a; VNG, 2020b). Gemeenten ervaren zelf het belang van ICT voor onder andere informatiebeveiliging en privacy. Zo hebben de snelle ICT-ontwikkelingen van de afgelopen jaren naast veel voordelen, zoals gebruiksvriendelijke en snelle dienstverlening voor burgers (VNG, 2018; Het Parool, 2020; RTVOost, 2020), geleid tot nieuwe risico's, zoals nieuwe vormen van criminaliteit (Boerman, Grapendaal, Nieuwenhuis & Stoffers, 2017).

Het aantal medewerkers dat bijdraagt aan een gebruiksvriendelijke en veilige ICT-omgeving binnen gemeenten is tussen 2016 en 2021 verdubbeld. De verwachting is dat de kosten de komende jaren nog verder zullen oplopen door de aandacht die ICT-projecten eisen van medewerkers (Monterie, 2021).

Gemeenten zijn afhankelijk van (externe) samenwerkingspartners die hen ondersteunen in het realiseren van een hun ICT-omgeving (Monterie, 2021). Contractmanagers werkzaam binnen gemeenten zien risico's in de samenwerking met deze samenwerkingspartners, waaronder in de vertrouwensrelatie en de risicoverdeling (Battaglio, Belardinelli, Bellé & Cantarelli, 2018; Christianen, 2019; Kunz, 2017).

ICT-contracten vragen, door de complexiteit en onzekerheden die ICT-vraagstukken met zich meebrengen, om een andere omgang met het contract dan andere contracten (Warsen, 2021). Deze complexiteit en onzekerheden van ICT-vraagstukken leiden ertoe dat deze contracten als meer incomplete contracten gezien kunnen worden. Dit zijn contracten waarbij zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer niet vooraf alle omstandigheden in kaart kunnen brengen die van invloed kunnen zijn op de realisatie van het project (Warsen, Klijn &

Koppenjan, 2019). Hierdoor is er een andere vorm van uitvoeren nodig dan bij meer complete contracten. Met het uitvoeren van meer incomplete contracten wordt binnen dit onderzoek de wijze bedoeld waarop de samenwerkingspartners van het contract met de afspraken in het contract omgaan wanneer zich knelpunten voordoen binnen incomplete contracten. Het meer incomplete contract is meer informeel en algemeen dan bij een klassiek contract, waardoor er ruimte is voor partners om een relatie op te bouwen en zo tot een gezamenlijk gewenst resultaat komen (Warsen, 2021).

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit rapport is om te verklaren welke invloed vertrouwen en risicoverdeling hebben op de knelpunten van incomplete ICT-contracten. Hieruit voortvloeiend kunnen concrete adviezen worden opgesteld voor gemeenten en Het NIC, waardoor zij beter kunnen inspelen op de knelpunten die incomplete ICT-contracten met zich meebrengen.

1.3 Vraagstelling

Om aan de doelstelling te voldoen is er een hoofdvraag opgesteld. Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er vier deelvragen opgesteld. De hoofdvraag luidt: 'Welke invloed hebben vertrouwen en een goede risicoverdeling op de knelpunten van incomplete ICT-contracten binnen gemeenten?'

Onderstaande deelvragen zullen ondersteunen in het beantwoorden van de hoofdvraag:

- 1. In welke mate ervaren gemeenten knelpunten met incomplete ICT-contracten?*
- 2. Hoe ervaren gemeenten het vertrouwen met samenwerkingspartners in ICT-projecten?*
- 3. Hoe ervaren gemeenten de risicoverdeling met samenwerkingspartners in ICT-projecten?*
- 4. In hoeverre hebben vertrouwen en een goede risicoverdeling invloed op de omgang met knelpunten van incomplete ICT-contracten?*

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Maatschappelijke relevantie

Het NIC kan gemeenten ondersteunen bij het proces van deze ICT-ontwikkelingen. Zo is Het NIC expert op het gebied van inkoop- en contractmanagement (Het NIC, 2022).

Op dit moment biedt Het NIC nog geen specifiek product of dienst aan die bijdraagt aan incomplete ICT-contracten. Wel is er een expertisegroep binnen de organisatie werkzaam die zich verdiept in aanbestedingen en contractmanagement gericht op ICT. De wens vanuit Het NIC is dan ook om dit onderzoek bij te laten dragen aan de ontwikkeling van een nieuw product of dienst waarmee Het NIC beter kan inspelen op de problemen die gemeenten ervaren met incomplete ICT-contracten. De aanbevelingen die voortkomen uit de interviews met verschillende gemeenten en Het NIC zullen voor zowel gemeenten als Het NIC bijdragen aan hoe gemeenten kunnen omgaan met knelpunten die voortvloeien uit incomplete contracten.

Hiermee is het onderzoek niet alleen relevant voor Het NIC, maar ook voor gemeenten in Nederland. Zoals in de aanleiding beschreven werd, willen veel gemeenten aan de slag met innovatieve ICT-oplossingen. Dit doen zij in de praktijk nog weinig, omdat gemeentebambtenaren risico's zien in de vereiste samenwerkingen. Een nieuw product of dienst van Het NIC kan voor gemeenten de drempel doen verlagen, waardoor zij aan de slag durven gaan met innovatieve ICT-oplossingen (VNG, 2018).

Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek is tevens wetenschappelijk relevant. Onderzoek van Warsen et al. (2019) toont aan dat contractuele en relationele factoren elkaar kunnen aanvullen of versterken bij publiek-private samenwerkingen. Hierbij concluderen zij dat er drie combinaties zijn om om te gaan met incomplete contracten. De eerste combinatie is samenwerking op basis van vertrouwen en een goede risicoverdeling. De tweede combinatie is samenwerking op basis van conflictmanagement, goede risicoverdeling en strikte sancties. De derde combinatie is samenwerking op basis van conflictmanagement, vertrouwen en juist géén strikte sancties. De onderzoekers suggereren in het onderzoek dat nader verdiepend onderzoek op deze combinaties wenselijk is (Warsen et al., 2019). De eerste combinatie, samenwerking op basis van vertrouwen en goede risicoverdeling, sluit aan bij de ervaren knelpunten die de gemeenten uiten bij Het NIC. Hierom is deze combinatie gekozen om in dit onderzoek nader

te onderzoeken. Hiermee is dit onderzoek wetenschappelijk relevant, omdat het een verdiepingsslag maakt op eerdere wetenschappelijke literatuur.

1.5 Context van het onderzoek

Het NIC wenst in te spelen op de beschreven aanleiding door een dienst aan te bieden die de gemeenten ondersteunt in het aangaan van de meer incomplete ICT-contracten. Echter blijkt uit persoonlijke communicatie dat Het NIC meer wil gaan inspelen op de complexere, meer incomplete, ICT-contracten dan zij nu doen. De wens vanuit Het NIC luidt dan ook om nader onderzoek te laten doen naar hoe zij gemeenten kunnen ondersteunen beter in te spelen op deze incomplete contracten.

1.6 Opbouw van het onderzoek

Om op een wetenschappelijke wijze antwoord te geven op de hoofdvraag, wordt gebruik gemaakt van verschillende wetenschappelijke theorieën. In het volgende hoofdstuk (theoretisch kader) worden deze theorieën beschreven. Deze theorieën gaan over contractmanagement en hoe publieke en private partijen het beste kunnen inspelen op incomplete contracten. Uit deze theorieën komen verschillende thema's naar voren. Deze thema's vormen de basis voor de semigestructureerde interviews, welke worden afgenomen onder inkopers en contractmanagers van zes gemeenten. Daarnaast worden er zes interviews afgenomen met consultants gespecialiseerd in inkoop- en contractmanagement binnen Het NIC. Ook wordt één broker geïnterviewd die ICT-producten en diensten aanbiedt aan gemeenten. Dit wordt nader beschreven in hoofdstuk 3, de methodologie. In dit hoofdstuk wordt ook de validiteit en betrouwbaarheid verantwoord. Na deze methodologische verantwoording worden de resultaten die hieruit voortvloeien beschreven, geanalyseerd en worden de deelvragen en hoofdvraag beantwoord in hoofdstuk 4. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 de discussie beschreven. Hierin worden aanbevelingen gegeven voor gemeenten, suggesties voor vervolgonderzoek gedaan en worden de limitaties van het onderzoek toegelicht.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In de inleiding op de vorige pagina's is geschreven over de ervaring van gemeenten met ICT-samenwerkingspartners. Hierin is beschreven dat gemeenten soms problemen ervaren met het vertrouwen en de risicoverdeling tussen hen en de ICT-leveranciers. Door te kijken naar welke invloed vertrouwen en een goede risicoverdeling hebben op incomplete contracten van gemeenten kan er gekeken worden naar hoe deze samenwerkingen kunnen worden verbeterd.

In dit theoretisch kader worden de concepten incomplete contracten, vertrouwen en een goede risicoverdeling nader toegelicht met behulp van verschillende theorieën. Deze theorieën zijn de *transaction cost economics* theorie, incomplete contracten, *relational contracting*, het *stewardship* model en de agent theorie.

2.2 Transaction cost economics

Contracten kennen verschillende soorten tijdsinvesteringen, bijvoorbeeld het investeren in de samenwerkingsrelatie. Deze tijdsinvestering wordt volgens de transaction cost economics theorie (hierna: TCE) gezien als transactiekosten (Davis et al., 1997; Silverman, 2019). TCE erkent zowel het belang van vertrouwen als een goede risicoverdeling bij contracten. Binnen dit onderzoek wordt vertrouwen gekenmerkt als de optimistische verwachting van een partij die ervan uitgaat dat de samenwerkingspartij zich bij economische uitwisseling, onder omstandigheden van kwetsbaarheid en afhankelijkheid, houdt aan gemaakte afspraken (Hosmer, 1995). Risicoverdeling wordt gekenmerkt als het proces waarbij risico's in kaart worden gebracht en wordt bepaald hoe en in welke mate ze moeten worden verdeeld (Bowen & Kupke, 1993).

TCE is een theorie die is ontstaan uit een combinatie van rechtsgeleerdheid, economische wetenschap en organisatiewetenschap. De theorie poogt om complexe samenwerkingen beter te begrijpen om zo risico's te beperken. Hiermee draagt de theorie bij aan het kijken hoe gemeenten vertrouwen en hun risicoverdeling ervaren (Ménard & Shirley, 2005). De grondlegger van deze theorie, Ronald Coase, schreef in 1937 als eerste hierover in zijn artikel 'The nature of the firm' (Coase, 1937; Silverman, 2019). Hierin beschreef Coase zijn gedachten over waarom bedrijven er soms voor kiezen om een heel

productieproces zelf uit te voeren en soms juist (delen van) het productieproces uit te besteden aan andere bedrijven. Volgens Coase lag dit aan de transactiekosten (Coase, 1937). Bijna 40 jaar later, in 1975, borduurde Oliver Williamson voort op de theorie van Coase (Williamson, 1975). Williamson vulde de TCE van Coase aan door twee gedragsconcepten te introduceren van invloed op de theorie: begrensde rationaliteit en opportunisme. Ondanks dat Williamson zijn artikel uitbracht in 1975, is de theorie hedendaags nog steeds relevant (Silverman, 2019).

Begrensde rationaliteit is van invloed op de risicoverdeling. Het houdt in dat ervan wordt uitgegaan dat de hersenen van de mens cognitieve limieten kennen en dat de mens hierdoor niet altijd volledig rationeel zal handelen (Wheeler, 2018). Hiermee doelde Williamson erop dat het voor de mens onmogelijk is om in de toekomst te kijken en om elke onvoorziene omstandigheid vooraf in te schatten. Als dat het geval was waren er volgens Williamson geen incomplete contracten nodig, omdat alles vooraf vastgelegd kon worden in een compleet contract. Echter, omdat de mens niet in de toekomst kan kijken, is elk contract in meer of mindere mate incompleet (Williamson, 1975).

Opportunisme heeft te maken met het (gebrek aan) vertrouwen tussen samenwerkingspartners. Met opportunisme doelt Williamson erop dat er altijd opdrachtnemers zullen zijn die liegen, bedriegen of hun eigen geluk kiezen boven de afgesproken samenwerking. Williamson erkent wel dat soms, bij incomplete contracten waar veel te behalen valt wanneer een partij zich niet aan de afspraken houdt, partijen afwijken van relationele aspecten van het contract en zich beroepen op wat er geschreven staat in het contract (Williamson, 1975).

De combinatie van begrensde rationaliteit en opportunisme leidt tot onzekerheid wanneer een partij, zoals een gemeente, vooraf kosten moet maken voordat vast staat dat de overeenkomst leidt tot het beoogde resultaat. Dan moet bijvoorbeeld een digitale omgeving gebouwd worden waarbinnen alle ICT-applicaties op elkaar dienen in te werken. Een ander relevant voorbeeld is het aanbestedingsproces zelf, wat tot zes maanden kan duren. Nadat een samenwerkingspartij de aanbesteding heeft gewonnen, moet er een contract worden opgesteld. Dit brengt ook transactiekosten met zich mee voor alle deelnemers. Dit wordt binnen TCE '*asset specificity*' genoemd, wat inhoudt dat er speciale investeringen gedaan moet worden voordat een samenwerking tot stand komt (Silverman,

2019). Dit leidt tot onzekerheid. Immers, wat als de asset specificity helemaal niet leidt tot het product dat de gemeente vooraf voor ogen had? Door de begrensde rationaliteit is altijd in meer of mindere mate sprake van incompleet contracteren. Hierdoor kan dit soort onzekerheid niet worden opgelost door middel van heldere contractafspraken (Williamson, 1975; Silverman, 2019). Daarnaast kan de gemeente in de praktijk niet de kosten neerleggen bij de ICT-opdrachtnemer, omdat de gemeenten over veel applicaties van verschillende leveranciers beschikken die allemaal op elkaar moeten inspelen. Daardoor verschuift het risico van leverancier naar gemeente.

TCE stelt dat wanneer de asset specificity hoog is, het voor organisaties voordeliger is om intern aan de slag te gaan met het product of de dienst die zij nodig hebben. Asset specificity kost immers veel geld en verhoogt de afhankelijkheid van de samenwerkingspartner. Dit leidt tot meer onzekerheid, omdat altijd de kans bestaat dat de samenwerkingspartner zich niet aan de afspraken houdt (Silverman, 2019).

Volgens TCE kan het risico op nadelige gevolgen van asset specificity door begrensde rationaliteit en opportunistische gedragingen worden beperkt door te focussen op wederzijdse meerwaarde. Dit houdt in dat wanneer de opdrachtgever en opdrachtnemer beide meer voordeel behalen door samen te werken dan door af te wijken van de overeenkomst, dit de risico's van incomplete contracten doet verminderen (Ménard & Shirley, 2005).

Op basis van de theorie wordt verwacht dat ondanks dat gemeenten ervoor kiezen ICT-vraagstukken uit te besteden, zij soms geforceerd worden zelf het risico te dragen. Ook wordt verwacht dat hoe meer er sprake is van begrensde rationaliteit en opportunistische gedragingen, hoe minder gemeenten vertrouwen en een goede risicoverdeling ervaren. Dit vraagt om een wijze waarop incomplete contracten door gemeenten kunnen worden uitgevoerd. Deze uitvoering kan volgens verschillende wetenschappers door middel van relational contracting worden gerealiseerd (Warsen, 2021; Rahman & Kumaraswamy, 2010; Gibbons, 2005). Dit wordt later in dit hoofdstuk beschreven.

2.3 Incomplete contracten

Brown, Potoski & Van Slyke (2016) definiëren een contract als een verbintenis van rechten en plichten tussen een opdrachtgever en opdrachtnemer. Binnen de context van hun onderzoek doelen zij hiermee op de samenwerking tussen de publieke sector en de private

sector (Brown et al., 2016). Het opstellen van een contract kan verschillende doelen hebben, zoals het vastleggen van afspraken, samenwerkingen of het sturen op werkzaamheden (Hurmerinta-Haanpää & Viding, 2019). Volgens Brown et al. heeft elk contract het doel om te zorgen voor een win-winsituatie voor zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer (2016).

Elk contract bestaat uit twee belangrijke onderdelen: de *product rules* (productregels) en de *exchange rules* (uitwisselingsregels) (Warsen, 2021; Brown et al., 2016). De productregels beschrijven om welk product of dienst het contract gaat. Hierbij wordt gespecificeerd wat de kenmerken van het product of de dienst zijn, welke kwaliteitseisen eraan zitten en wat de functionaliteiten moeten zijn. Het doel van productregels in een contract is om duidelijkheid te scheppen voor beide partijen over wat de opdrachtgever precies wil hebben (Brown et al., 2016; Kerzner, 2013). De uitwisselingsregels beschrijven wat beide partijen moeten doen om de transactie succesvol te laten verlopen (Warsen, 2021; Brown et al., 2016). De meest voorkomende uitwisselingsregels gaan over de manier hoe compensatie plaatsvindt: wanneer en hoe wordt er betaald? Twee veelvoorkomende betalingsmethoden zijn contracten met vaste prijzen en contracten op basis van kostenvergoeding. Bij vaste prijzen betaalt de opdrachtgever op basis van het geleverde product of dienst. Bij contracten op basis van kostenvergoeding wordt er betaald op basis van de door de opdrachtnemer gemaakte kosten. Dit gaat bijvoorbeeld om de vergoeding van tijd en materialen (Federal Acquisition Regulation, 2022).

Bij sommige contracten zijn de productregels en uitwisselingsregels vooraf helder te omschrijven; denk aan hoeveelheden, kwaliteitslevering of deadlines. Hierbij zijn afspraken goed definieerbaar. Bij deze contracten, die als meer complete contracten gezien kunnen worden, kan het contract onder bijna elke vorm van onvoorziene omstandigheden doorgaan (Brown et al., 2016). Een voorbeeld van zo'n contract is een product zoals paperclips die voor een bepaalde dag op een kantoor moeten worden geleverd (Warsen, 2021).

Wanneer uitwisselingen complexer zijn, dus waarbij het lastiger is om alle product- en ruilregels uit te schrijven voor de transactie en zowel de koper als verkoper niet alle mogelijke scenario's kunnen voorspellen die van invloed zijn op de totale kosten en productprestaties, is het contract meer incompleet (Brown et al., 2016).

Deze meer incomplete contracten hebben verschillende mogelijke knelpunten. Het eerste knelpunt is dat het bij incomplete contracten lastig kan zijn om te bepalen hoe

het product of dienst er precies uit gaat zien (Bertelli & Smith, 2010; Brown et al., 2016). Dit is van toepassing op sommige ICT-contracten van gemeenten. Zo hebben gemeenten weinig ICT-kennis in huis (Kees Van Den Tempel, 2021). Hierom besteden zij ICT-diensten ook uit. Soms hebben gemeenten een nieuw ICT-product nodig, bijvoorbeeld omdat zij steeds meer datagestuurd willen werken. Echter weten zij dan niet hoe dit eruit moet gaan zien. Het is de ICT-partner die luistert naar de wens van de gemeenten en vervolgens met een product komt (Kees Van Den Tempel, 2021). De twee volgende knelpunten van incomplete contracten zijn het product of dienst niet goed te definiëren is en dat er sprake kan zijn van onvoorziene omstandigheden. Dit kan van invloed zijn op het vertrouwen (Warsen, 2021). Een ander knelpunt van incomplete contracten kan zijn dat, voordat het contract begint, al kosten gemaakt moeten worden (Silverman, 2019). Dit kan ook voor hoge transactiekosten zorgen die gemaakt moeten worden om te wisselen van samenwerkingspartner. Dit heet het risico op 'lock-in' en zorgt voor meer risico's voor de opdrachtgever (Whinston, 2001). Een voorbeeld van lock-in is als de opdrachtgever, de gemeente, aanpassingen moet doen aan de ICT-omgeving voordat een samenwerkingsverband begint, bijvoorbeeld omdat een nieuwe applicatie anders niet zal gaan werken. De kosten dient de gemeente dan zelf te dragen en leidt dus tot een hoger risico voor de gemeente in plaats van voor de opdrachtnemer. Hierdoor neemt de onderhandelingspositie van de opdrachtnemer toe zodra de gemeente die kosten heeft gemaakt. Dit is zo, omdat de opdrachtnemer, nadat de gemeente al kosten heeft gemaakt, de kosten voor de gemeente onverwachts kan verhogen. Mogelijk besluit de gemeente dan alsnog om de samenwerking voort te zetten, omdat zij al kosten hebben gemaakt om de samenwerking te realiseren (Silverman, 2019). Naast deze impact op de risicoverdeling heeft dit ook invloed op de mate waarin sprake is van vertrouwen. Zo heeft volgens Silverman (2019) de aanwezigheid van de kans dat de opdrachtnemer zijn machtpositie misbruikt, bijvoorbeeld door onverwachts kosten te verhogen, invloed op het vertrouwen wat een opdrachtgever heeft in de samenwerking. Hierbij suggereert de theorie dat hoe meer sprake er is van lock-in, hoe minder sprake er is van vertrouwen.

Zoals hierboven beschreven hebben de knelpunten van incomplete contracten gevolgen voor de mate van vertrouwen en risicoverdeling die opdrachtgevers ervaren, bijvoorbeeld door hoge kosten. In dit onderzoek wordt onderzocht of de mate van

vertrouwen en risicoverdeling kan zorgen voor een andere ervaring met de knelpunten van incomplete contracten.

2.4 Relational contracting

Zoals al werd beschreven kan in incomplete contracten niet elk scenario vooraf worden vastgelegd wat kan leiden tot onvoorziene omstandigheden of kosten. De manier waarop betrokken partijen inspelen op deze situaties bepaalt of er sprake is van een uitvoering van incomplete contracten zonder knelpunten. Om tot deze goede uitvoering te komen is relationeel contracteren vereist.

Relationeel contracteren biedt een alternatief voor de klassieke manier van contracteren (Warsen, 2021) en heeft als eerste doel om win-win uitkomsten te genereren voor alle betrokken partijen (Rahman & Kumaraswamy, 2010). Bij incomplete contracten dienen de contractuele aspecten die schriftelijk vastgelegd kunnen worden aangevuld te worden met relationele aspecten (Warsen et al., 2019). Hierbij is er nog steeds een contract, maar is het contract algemener van aard. Op deze manier blijft er bewegingsruimte voor de samenwerkingspartners om een relatie en vertrouwen op te bouwen (Kartal, 2013). Deze relatie versterkt en verruimt de afspraken die in het algemene contract schriftelijk zijn vastgelegd en moet dan ook als onderdeel van de overeenkomst worden gezien (Gibbons, 2005).

Relationele contracten gaan over langetermijnsamenwerkingen waarbij vertrouwen vereist is (Bertelli & Smith, 2010). Dit wordt ook wel de *'shadow of the future'* genoemd en kan de kans op opportunistisch gedrag verkleinen. Shadow of the future is het idee dat wanneer partijen éénmalig samenwerken de kans op opportunistisch gedrag groter is dan wanneer zij langdurig of meermaals samenwerken, omdat partijen dan nog vaker met elkaar afspraken moeten maken en hierom allebei een goede relatie willen onderhouden (Poppo, Zhou & Ryu, 2008). Ondanks dat er veel literatuur over dit onderwerp te vinden is, was Bó niet te tevreden door het gebrek aan praktische implicaties. Hij zette een langdurig labexperiment op waarbij 390 participanten in totaal meer dan 22.000 onderhandelingsacties uitvoerden. Uit de resultaten van het experiment concludeerde hij dat het idee van shadow of the future in de praktijk klopt: participanten waren geneigd minder snel opportunistisch gedrag te vertonen wanneer zij repeterende of langdurige samenwerkingen aangingen (Bó, 2005).

Naast vertrouwen is een goede risicoverdeling belangrijk bij relational contracting. De publieke sector is soms afhankelijk van de expertise van de private sector. Dit constateert Nisar uit het onderzoek waarbij zij hebben gekeken naar meerdere samenwerkingen in Engeland (Nisar, 2006). Bij elke samenwerkingsovereenkomst is een bepaalde mate van risico. Na het eerste doel, win-win situaties creëren, is het tweede doel van relationeel contracteren dan ook om te zorgen voor een eerlijke risicoverdeling. Dit houdt in dat naast de risicoverdeling die is gemaakt tijdens het opstellen van het contract, dankzij relationeel contracteren ingespeeld kan worden op onvoorziene omstandigheden op het moment dat deze zich manifesteren (Rahman & Kumaraswamy, 2010).

Uit een survey en een case studie bij één van de grootste bouwprojecten in China in 2010 concludeerden Rahman en Kumarashwany (2010) dat risico's die vooraf te voorzien zijn, vastgelegd dienen te worden in het contract. Nisar stelt hierbij dat in essentie het risico gedragen moet worden door de opdrachtnemer. Hij is immers de partij die iets moet opleveren en tegen de laagste kosten het risico kan dragen (2006).

Het nadeel van flexibiliteit behouden in een contract is dat dit tot opportunisme kan leiden. Hierom is het volgens de onderzoekers van belang dat goede samenwerking op basis van vertrouwen vereist is tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer wanneer een risico zich manifesteert. De onderzoekers stellen dan ook dat het risico niet altijd door één partij gedragen hoeft te worden. Indien een risico zich manifesteert moet de verdeling volgens Rahman en Kumarashwany billijk verlopen (2010).

Deze samenwerking om opportunisme tegen te gaan is niet alleen van belang wanneer een risico zich manifesteert. Intensieve samenwerking tijdens de uitvoering kan ook plaatsvinden zonder dat een risico zich manifesteert. Dit vereist van beiden partijen wederzijds respect en een open houding voor elkaars wensen, zodat zij samen aan een oplossing willen werken zodra een onvoorziene omstandigheid zich voordoet (Rahman & Kumarashwany, 2010). Zowel Nisan (2006) als Rahman en Kumarashwany (2010) stellen dat het doel van risicoverdeling niet moet zijn om alle risico's maar bij de andere partij neer te leggen. Daarentegen moeten de risico's zo verdeelt worden dat de partij die het makkelijkst en tegen de laagste kosten het risico kan dragen de risicodrager wordt (Rahman & Kumarashwany, 2010; Nisan, 2006).

Nisan komt daarnaast met een andere manier om risicomangement te waarborgen

voor de publieke partij. Hij stelt dat bij bouwprojecten na oplevering van het project de opdrachtnemer nog niet klaar is. Na oplevering nemen opdrachtnemers bij sommige contracttypen ook het onderhoud voor hun rekening (Nisan, 2006). Hetzelfde kan gezegd worden voor ICT-projecten waarbij na oplevering tussentijds onderhoud uitgevoerd moeten worden om het systeem zo veilig en betrouwbaar mogelijk te laten verlopen (Adviescollege ICT-toetsing, 2021). De oplossing van Nisan is dat de publieke partij de opdrachtnemer periodiek achteraf betaalt nadat de periodieke controles hebben plaatsgevonden. Op deze manier wordt de opdrachtnemer gestimuleerd om zo goed mogelijk werk te leveren (Nisan, 2006).

2.5 Stewardship model en agent theorie

Wanneer uitgegaan wordt van relational contracting kunnen partijen kiezen voor verschillende manieren van het bewerkstelligen van de samenwerking om te zorgen voor vertrouwen en een goede risicoverdeling. Een manier om hiermee om te gaan is het stewardship model. Dit model focust op een sociologische en psychologische invalshoek (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Davis et al (1997) en Schillemans (2012) stellen daarbij dat een steward (opdrachtnemer) zich inzet voor de samenwerking met de opdrachtgever en dat deze steward te vertrouwen is. Kenmerken die passen bij een samenwerkingspartner binnen het stewardship model zijn de drang naar groei, prestatiegerichtheid, zelfontwikkeling en de aanwezigheid van intrinsieke motivatie (Davis et al., 1997). Naast deze kenmerken wordt ook respect voor de autoriteit van de opdrachtgever aangehaald (Muth & Donaldson, 1998). Hierbij wordt gesteld dat de opdrachtnemer kiest voor het gezamenlijk belang boven zijn eigen belang (Muth & Donaldson, 1998; Schillemans, 2012). Afwijking van de afspraken, ook wel het opportunisme, is daarom voor de opdrachtnemer niet relevant, wat zorgt voor een hoge mate van vertrouwen (Caldwell & Karri, 2005; Schillemans, 2012).

De andere optie is kiezen voor een samenwerking volgens de agent theorie, de tegenhanger van het stewardship model, waarbij de principaal (opdrachtgever) een contract aangaat met de agent (de opdrachtnemer). In deze samenwerking is sprake van informatieasymmetrie: de agent heeft meer kennis dan de principaal (Lewis & Sappington, 1993). Zo heeft een gemeente minder ICT-kennis in huis dan haar samenwerkingspartner(s).

Dit kan gevolgen hebben. De principaal wil namelijk zo goedkoop mogelijk zijn product of dienst ontvangen met een zo hoog mogelijke kwaliteit, terwijl de agent zijn kosten zo laag mogelijk wil houden om winst te maximaliseren.

Twee risico's die hieruit voortvloeien zijn *moral hazard* en *adverse selection*. Moral hazard houdt in dat de agent zich minder inspant dan vooraf afgesproken. Hierdoor wordt onvoldoende gepresteerd (Kloyer, Helm & Aust, 2018). Dit lijkt vooral een probleem voor de principaal wanneer er in de uitwisselingsregels is afgesproken dat wordt betaald op basis van kostenvergoeding, omdat gemaakte kosten dan door de publieke sector betaald moeten worden ongeacht de uitkomst. Hierdoor heeft de aanwezigheid van moral hazard een negatieve invloed op de mate van goede risicoverdeling. Het andere risico is *adverse selection*. Hierbij houdt de agent bewust informatie achter en is hiermee een vorm van opportunistisch gedrag (Owusu-Manu, Edwards, Kukah, Parn, El-Gohary & Hosseini, 2018). Een ICT-leverancier zou bijvoorbeeld bewust een hogere prijsinschatting kunnen voorleggen aan de gemeente waardoor de gemeente onbewust duurder inkoopt dan nodig. Dit heeft een negatieve invloed op het vertrouwen dat gemeenten ervaren bij samenwerkingspartners.

Het stewardship model vermijdt de kans op moral hazard en adverse selection door de nadruk tijdens de samenwerking te leggen op vertrouwen en resultaatgerichtheid (Schillemans, 2012). Hierdoor is geen neiging tot opportunistisch gedrag en is monitoring dus ook niet vereist. Om informatieasymmetrie tegen te gaan wordt resultaatgericht samengewerkt tussen de partijen. Vertrouwen hebben in elkaar en hetzelfde resultaat voor ogen hebben op de lange termijn is hierbij van belang (Schillemans, 2012).

De keuze voor de agenttheorie of het stewardship model hangt af van beide partijen (Davis et al., 1997). Om tot een functionele relatie te komen is het van belang dat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer voor dezelfde benadering kiezen (Van Thiel, 2021). Wanneer beide partijen kiezen voor het stewardship model zorgt dit volgens Davis & Donaldson (1991) voor de hoogste resultaten op de lange termijn en leidt dit tot een hoge mate van vertrouwen tussen samenwerkingspartners en een lage kans op manifestatie van risico's (Davis et al., 1997).

2.6 Verwachting

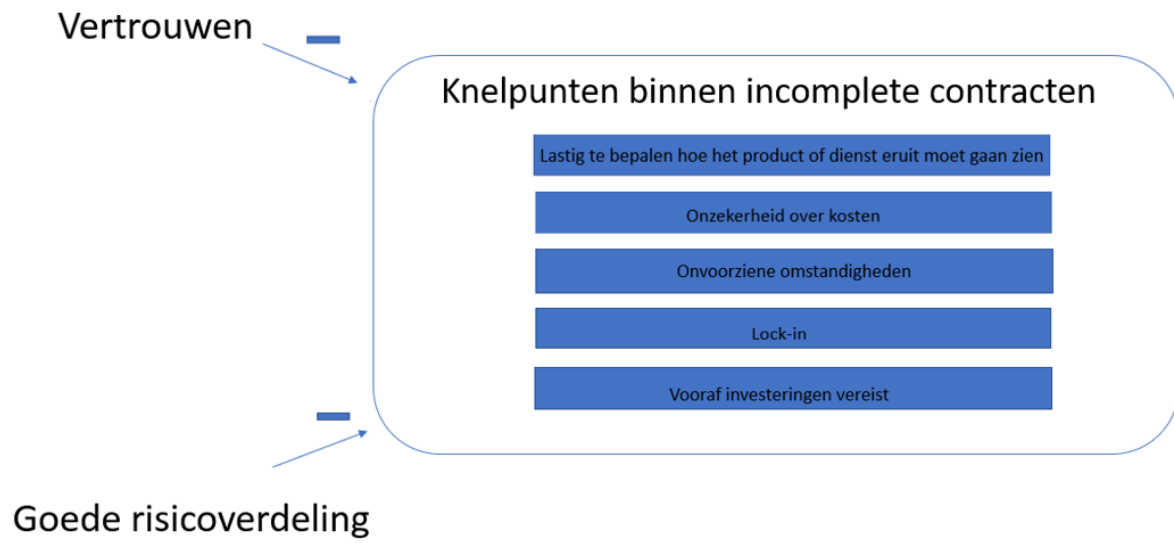
De theorie over incomplete contracten stelt dat er meerdere knelpunten zijn bij incomplete contracten. Deze punten zijn: onduidelijkheid over hoe het product of dienst eruit moet zien; onzekerheid over kosten; onvoorziene omstandigheden; asset specificity en risico op lock-in. Een bundeling van de theorieën TCE, relational contracting en het stewardship model biedt vanuit theoretisch oogpunt antwoorden op de vraag welke invloed vertrouwen en goede risicoverdeling hebben op de omgang met de knelpunten van incomplete contracten.

Zo stelt TCE dat door begrensde rationaliteit er altijd kans is op manifestatie van onvoorziene omstandigheden en dat er altijd kans is dat een samenwerkingspartner opportunistisch gedrag vertoont. De gevolgen van de begrensde rationaliteit kunnen ondervangen worden door relational contracting toe te passen, waarbij partijen kunnen afwijken van het contract om met passende oplossingen te komen wanneer er een knelpunt plaatsvindt. Het stewardship model kan hier ook bij helpen, omdat wordt gefocust op een relatie op basis van vertrouwen. Daarnaast kiest binnen het stewardship model de opdrachtnemer voor het algemene belang in plaats van het eigen belang. Dit zorgt in theorie voor een goede risicoverdeling, omdat de opdrachtnemer niet poogt alle risico's te verschuiven naar de gemeenten.

Op basis van bovenstaande informatie en theorieën is een verwachting gebaseerd op de hoofdvraag: 'Welke invloed hebben vertrouwen en een goede risicoverdeling op de knelpunten van incomplete ICT-contracten binnen gemeenten?'. De verwachting luidt: hoe meer respondenten vertrouwen en een goede risicoverdeling ervaren, hoe minder knelpunten zij ervaren tijdens de uitvoering van incomplete contracten.

2.7 Conceptueel model

Figuur 1
Conceptueel model



Hoofdstuk 3: Methodologie

3.1 Inleiding

In het vorig hoofdstuk is het theoretisch kader opgesteld waarbij met behulp van wetenschappelijke artikelen is onderzocht welke theorieën zijn gepubliceerd in relatie tot ervaren knelpunten bij uitvoering van incomplete contracten. Aansluitend is een verwachting opgesteld op basis van de onderzochte theorieën. In dit derde hoofdstuk, de methodologie, wordt beschreven welke methoden gebruikt zijn om deze verwachting te toetsen. Eerst wordt in 3.2 de onderzoeksmethoden beschreven, waarna in 3.3 de onderzochte populatie wordt toegelicht. Vervolgens wordt in 3.4 beschreven hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden en worden de concepten geoperationaliseerd. Hierna wordt in 3.5 de data analyse besproken, wordt in 3.6 de borging van de betrouwbaarheid en validiteit toegelicht en tot slot wordt in 3.7 beschreven hoe dit onderzoek ethisch verantwoord is.

3.2 Methoden

Omdat in dit onderzoek geen nieuwe theorie wordt ontwikkeld, maar bestaande theorieën uit bestaande literatuur worden getest, betreft dit onderzoek een deductief onderzoek (Creswell & Poth, 2018).

Om de verwachting te toetsen is kwalitatieve data geïnterviewd. Dit zijn niet-numerieke eenheden van informatie zoals uitspraken van personen (Van Thiel, 2021, p. 168). Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat de factoren uit de hoofdvraag (het vertrouwen, de goede risicoverdeling en de ervaring met knelpunten van incomplete contracten) persoonsafhankelijke begrippen zijn. De ene respondent kan bijvoorbeeld een andere ervaring hebben met een samenwerking dan een andere respondent. In dit onderzoek is dan ook gefocust op het begrijpen en beschrijven van de empirische werkelijkheid, omdat de ervaringen van de respondenten moeilijk zijn vast te leggen in cijfers. Kwalitatief onderzoek doet dan ook meer recht aan de complexe werkelijkheid (Van Thiel, 2021, p. 168).

3.3 Populatie en selectiecriteria respondenten

Zoals gesteld is onder de maatschappelijke relevantie in hoofdstuk 1, is door middel van dit onderzoek gepoogd om te inventariseren waar de knelpunten voor gemeenten liggen in de samenwerkingen met ICT-leveranciers. Hierdoor kunnen gemeenten en Het NIC worden geadviseerd hoe zij kunnen omgaan met incomplete ICT-contracten. De populatie van dit onderzoek betreft dan ook alle Nederlandse gemeenten. Op 1 januari 2022 telde Nederland 344 gemeenten (CBS, 2022).

In verband met de tijdsperiode waarbinnen dit onderzoek gerealiseerd dient te worden is gekozen om een selectieve steekproef te doen met vijftien ambtenaren (inkopers en contractmanagers) en consultants werkzaam binnen gemeenten. Ook is één accountmanager geïnterviewd die ICT-diensten aanbiedt aan gemeenten, hierna wordt naar deze respondent verwezen als de broker. Deze vijftien respondenten samen vormen de *unit of analysis*, de groep die nader onderzocht wordt (Yin, 2009). Een selectieve steekproef betekent dat er gericht bepaalde respondenten zijn gekozen om te interviewen (Van Thiel, 2021, p. 63). Deze vijftien respondenten zijn geselecteerd op basis van de expertise die zij hebben als consultants, de expertise die zij hebben over de later te bespreken gemeentelijke inkoopvoorwaarden bij IT (GIBIT) of de ervaring die zij hebben als of met ambtenaars (zowel contractmanagers als inkopers) met ICT-vraagstukken. Hierbij is erop gelet dat niet elke ambtenaar werkt voor dezelfde gemeente. Hierdoor konden er percepties vanuit verschillende gemeenten worden geïnventariseerd, wat een positief effect heeft op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Meer hierover is geschreven onder 3.6 'Kwaliteit van het onderzoek, betrouwbaarheid en validiteit'.

Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van hoe de knelpunten van incomplete contracten worden ervaren, is gekozen om zowel interviews af te nemen met inkopers als met contractmanagers werkzaam binnen de gemeenten. Op deze manier werd het hele proces met de ICT-leveranciers van begin (de aanbesteding) tot eind (de afronding van de samenwerking) in kaart gebracht. Daarnaast zijn er interviews afgenomen met consultants werkzaam bij Het NIC, omdat zij over veel relevante expertise beschikken en hun perceptie kunnen geven over hun ervaringen bij gemeenten.

Alle respondenten zijn benaderd via het netwerk van Het NIC en via LinkedIn. Voor de interviews met consultants van Het NIC zelf zijn medewerkers benaderd van 'Regio West'. Regio West is de naamsaanduiding voor de bedrijfsvoering van Het NIC verantwoordelijk

voor de provincies Noord-Holland en Zuid-Holland. Voor Regio West is gekozen, omdat dit het kantoor is waarbinnen het afstudeeronderzoek heeft plaatsgevonden. Binnen deze regio zijn voldoende consultants beschikbaar die aansluiten op dit onderzoek, waarbij meerderen ook ervaring hebben binnen de Vereniging Nederlandse Gemeenten. De inkopers en contractmanagers werkzaam binnen gemeenten bevinden zich niet enkel in de provincies Noord-Holland en Zuid-Holland, maar zijn verdeeld over heel Nederland. In Figuur 2 staan de functies van alle respondenten genoemd.

Figuur 2

Functies van respondenten

Respondent	Functie
Respondent 1	Senior inkoop- en contractmanager
Respondent 2	Consultant
Respondent 3	Consultant
Respondent 4	Consultant
Respondent 5	Consultant
Respondent 6	Consultant
Respondent 7	Contractmanager
Respondent 8	Contractmanager
Respondent 9	Inkoop- & contractmanager
Respondent 10	Contractmanager
Respondent 11	Consultant
Respondent 12	Contractmanager
Respondent 13	Inkoopadviseur
Respondent 14	Accountmanager
Respondent 15	Inkoop- & contractmanager

3.4 Dataverzameling

Dataverzameling heeft plaatsgevonden met behulp van semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews zijn interviews waarbij vooraf (een deel van) de vragen

worden opgesteld, maar deze vragen flexibel toegepast worden tijdens het interview. Hierdoor kon er tijdens het interview van de volgorde van de vragen worden afgeweken en kon er worden doorgevraagd op antwoorden van de respondent (Genau, 2021).

Alle interviews duurden tussen de 45 minuten en 75 minuten. De meeste interviews vonden fysiek plaats, bijvoorbeeld op het kantoor van Het NIC in Den Haag of bij de desbetreffende gemeente. Enkele interviews hebben online via Teams plaatsgevonden vanwege de gevolgen van de huidige pandemie of de voorkeur van de geïnterviewden. Alle respondenten hebben vooraf de (semigestructureerde) vragenlijst toegestuurd gekregen en hebben een consentformulier ondertekend. Dit formulier en de vragenlijst is zijn te vinden in bijlage 1.

Om ervoor te zorgen dat de respondenten antwoorden gaven die goed aansluiten op de hoofdvraag dienden de variabelen uit de hoofdvraag geoperationaliseerd te worden. Dit waren de variabelen knelpunten van incomplete contracten, vertrouwen en een goede risicoverdeling. De begrippen zijn geoperationaliseerd in het hieronder weergegeven schema. Het begrip ‘knelpunten van incomplete contracten’ is geoperationaliseerd met behulp van college 6 van het vak publiek management aan de Erasmus Universiteit (Warsen, 2021) en weergegeven in figuur 3. De dimensies die hierop zijn toegepast komen voort uit de theorieën besproken in hoofdstuk 2.

Figuur 3

Operationalisering knelpunten in de uitvoering van incomplete contracten

Abstract begrip & definitie	Dimensies	Indicatoren	Items
Knelpunten van incomplete contracten Definitie van incomplete contracten: incomplete zijn contracten waarbij de uitwisselingen complexer zijn, dus waarbij het lastiger is om alle product- en ruilregels uit te	- Respondenten ervaren knelpunten bij de uitvoering van incomplete contracten.	- Het is voor een gemeente onduidelijk hoe het ICT-product/dienst eruit moet gaan zien. -De gemeente kan de kosten voor de	- Weet een gemeente altijd precies hoe het ICT-product of dienst eruit moet zien? - In hoeverre is het vooraf altijd helder

<p>schrijven voor de transactie en zowel de koper als verkoper niet alle mogelijke scenario's kunnen voorspellen die van invloed zijn op de totale kosten en productprestaties (Brown et al., 2016). De indicatoren specificeren om welke knelpunten het gaat in dit onderzoek.</p>	<p>- Partijen stellen zich flexibel op om ervaren</p>	<p>nieuwe aanbesteding nog niet goed inschatten.</p> <p>-De gemeente heeft geen helder beeld van alle risico's die zich kunnen voordoen tijdens de contractlooptijd.</p> <p>-De gemeente moet al kosten maken nog voordat de samenwerking gestart wordt.</p> <p>-De gemeente heeft hoge kosten om te kunnen wisselen van leverancier.</p> <p>- Partijen zijn bereid af te wijken van wat er</p>	<p>hoeveel alles gaat kosten?</p> <p>- Manifesteren er wel eens onverwachte risico's tijdens de contractlooptijd?</p> <p>- In hoeverre worden wel eens kosten gemaakt nog voordat de samenwerking kan starten?</p> <p>- Welke opties heeft u op moment dat u tijdens de contractduur wilt wisselen van leverancier/partner? Kost dit veel geld?</p> <p>- Gebeurt het wel eens dat u en de samenwerkende</p>
---	---	---	---

	knelpunten te ondervangen.	geschreven staat in het contract om zich te focussen op de relatie.	partij afwijken van wat er beschreven staat in het contract? Zo ja, hoe ziet dat eruit?
--	----------------------------	---	---

Het begrip vertrouwen is geoperationaliseerd met behulp van wetenschappelijke literatuur over het thema vertrouwen (Hosmer, 1995).

Figuur 4

Operationalisering vertrouwen

Abstract begrip & definitie	Dimensies	Indicatoren	Items
Vertrouwen Definitie: de optimistische verwachting van een partij die ervan uitgaat dat een de samenwerkingspartij zich bij economische uitwisseling, onder omstandigheden van kwetsbaarheid en afhankelijkheid, houdt aan gemaakte afspraken (Hosmer, 1995).	- Aanwezigheid van positieve verwachtingen over de samenwerkingspartner. - Er is sprake van coöperatie. - Tevredenheid over de	- De samenwerkingspartner wordt als eerlijk beschouwt. - De reputatie van de samenwerkingspartner is goed. - Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. - Er is contact met samenwerkingspartner, ook op momenten dat	- In hoeverre ervaart u een eerlijke samenwerking met uw ICT-leveranciers? - Wat vindt u van de reputatie van de ICT-leveranciers? - Hoe kijkt u aan tegen de wederzijdse afhankelijkheid met ICT-leveranciers? - Hoe ziet de contactcyclus eruit

	voorspelbaarheid van de relatie.	er geen handeling vereist is volgens het contract.	tussen uw gemeente en de leveranciers?
--	----------------------------------	--	--

Het begrip goede risicoverdeling is geoperationaliseerd met behulp van de wetenschappelijke literatuur besproken in hoofdstuk 2, het theoretisch kader, en weergegeven in figuur 5. De term 'GIBIT' is ook ondergebracht onder de operationalisering van het begrip goede risicoverdeling. GIBIT staat voor Gemeentelijke Inkoop Bij IT Toolbox. De GIBIT is een initiatief van de VNG om gemeenten te ondersteunen in het afsluiten van overeenkomsten met ICT-leveranciers (VNG, 2021).

Figuur 5

Operationalisering goede risicoverdeling

Abstract begrip & definitie	Dimensies	Indicatoren	Items
Goede risicoverdeling Definitie: Risicoverdeling is het proces waarbij risico's in kaart worden gebracht en wordt bepaald hoe en in welke mate ze moeten worden verdeeld (Bowen & Kupke, 1993).	- Beide partijen maken vooraf dezelfde risico-inschatting. - Beide partijen zijn tevreden over de risicoverdeling.	- Samenwerkingspartners maken vooraf dezelfde risico-inschatting. - Beide partijen komen tot overeenstemming over de GIBIT.	- Hoe ziet de risicoverdeling er uit tussen u en de samenwerkingspartners? - Hoe verloopt een risicoverdeling tussen samenwerkingspartners? - Ervaart u knelpunten in het tot een akkoord komen over de GIBIT? - In hoeverre bent u tevreden over de

		- Er is tevredenheid over de risicoverdeling die vooraf is gemaakt.	risicoverdeling in uw samenwerkingen?
--	--	---	---------------------------------------

3.5 Data analyse

Nadat de interviews waren afgenomen is gebruik gemaakt van een data analyse. Bij deze data analyse zijn de antwoorden van de respondenten geïnventariseerd en geanalyseerd met behulp van coderen aan de hand van het operationaliseringsschema.

Van elk interview is, in overleg met de respondenten, de audio opgenomen. Deze audiobestanden zijn vervolgens getranscribeerd. Vervolgens zijn de transcripties handmatig gecodeerd. Dit is het proces waarbij gepoogd wordt de geïnventariseerde tekst bij kwalitatief onderzoek te begrijpen door labels toe te voegen (Creswell & Poth, 2018). Vervolgens zijn deze codes onderverdeeld in de drie hoofdconcepten (vertrouwen, goede risicoverdeling en ervaring met knelpunten van incomplete contracten) in Excel. Er is voor Excel gekozen, omdat is beoordeeld dat handmatig coderen de meest overzichtelijke aanpak was voor dit onderzoek. Handmatig coderen was de beste optie, omdat er tijdens de interviews meerdere extra onderwerpen besproken zijn die (in)direct invloed hebben op het onderzoek. Om deze informatie zo overzichtelijk mogelijk te analyseren is er gekozen voor Excel. Omdat na de eerste keer coderen twijfel ontstond over de mate van overlap tussen concepten binnen goede risicoverdeling en knelpunten in incomplete contracten is gekozen om alle codes nogmaals na te lopen alvorens de hierna volgende hoofdstukken zijn uitgeschreven.

3.6 Kwaliteit van het onderzoek, betrouwbaarheid en validiteit

De mate waarin het onderzoek goed is uitgevoerd is afhankelijk van hoe hoog de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek is. Hoe hoger de validiteit en betrouwbaarheid, hoe beter het onderzoek is uitgevoerd. Validiteit houdt in dat er daadwerkelijk is gemeten wat vooraf de bedoeling was (Creswell & Poth, 2018). Er zijn twee soorten validiteit: interne en externe validiteit. Interne validiteit houdt in dat er wordt gemeten wat de onderzoeker wilt meten. De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek: in hoeverre

kunnen er bredere conclusies voor een grotere groep worden getrokken op basis van dit onderzoek? (Babbie, 2016).

De interne validiteit is binnen dit onderzoek gewaarborgd door verschillende perspectieven te onderzoeken, te weten van zowel inkopers werkzaam binnen gemeenten, contractmanagers werkzaam binnen gemeenten en consultants. Daarnaast is de operationalisering gebaseerd op wetenschappelijke literatuur (Creswell & Poth, 2018). Deze operationalisering is verwerkt in de interviewvragen. Voordat de interviews hebben plaatsgevonden zijn de interviewvragen door meerdere personen gecontroleerd om te kijken of de vragen goed aansluiten bij het onderzoek. Vervolgens is gebruik gemaakt van *member checking*, waarbij conclusies uit de interviews na afloop met meerdere respondenten is gedeeld. Zij konden reageren in hoeverre de analyse aansloot op de perceptie van de respondenten. Deze methode wordt gezien als één van de belangrijkste methoden om validiteit te waarborgen (Lincoln & Guba, 1985; Creswell & Poth, 2018).

De externe validiteit is gewaarborgd, omdat er zes verschillende gemeenten zijn onderzocht waarvan inkopers, contractmanagers, consultants en een broker zijn geïnterviewd. Hierbij zijn er meerdere maatstaven voor één construct. Dit verhoogt zowel de validiteit als de betrouwbaarheid omdat hierdoor duidelijk wordt hoe betrouwbaar en geldig de verzamelde informatie is. Zo stelt Van Thiel dat als onderzoeksbevindingen over hetzelfde onderwerp tegenstrijdig zijn, eerst verder onderzoek vereist is voordat er goede conclusies getrokken kunnen worden (Van Thiel, 2021, p. 68).

Betrouwbaarheid gaat om de herhaalbaarheid van het onderzoek. Een hoge betrouwbaarheid van het onderzoek zorgt ervoor dat als een andere onderzoeker dit onderzoeker zou reproduceren, hij tot dezelfde resultaten zou komen (Babbie, 2016). De betrouwbaarheid in dit onderzoek is gewaarborgd door meerdere aspecten. Ten eerste is er bij de interviews gebruik gemaakt van open, niet sturende vragen. Ten tweede is het onderzoek betrouwbaar, omdat respondenten zijn geïnterviewd zonder andere mensen erbij en omdat zij zijn geanonimiseerd. Hierdoor konden de respondenten zo open en eerlijk mogelijk antwoord geven op de vragen. Ten derde is in de bijlagen het codeboek toegevoegd onder bijlage 2. Hierdoor is inzichtelijk op welke wijze de interviews zijn gecodeerd. Dit zal bij herhaling van dit onderzoek de kans op gelijke resultaten verhogen. Tot slot is er een logboek bijgehouden om de betrouwbaarheid te verhogen. Hierin wordt de verloop van het

onderzoek bijgehouden (Verhoeven, 2016). Dit logboek is niet opgenomen in de bijlagen maar kan worden opgevraagd bij de onderzoeker.

3.7 Ethiek

Het is te allen tijde van belang dat respectvol en zorgvuldig met de informatie van de geïnterviewden wordt omgegaan. Hierbij gaat het zowel om de informatie die naar voren komt uit de interviews als informatie in het onderzoek die herleidbaar is naar de echte identiteit van de geïnterviewden.

De informatie uit de interviews is opgeslagen in Onedrive in een versleutelde omgeving. Deze informatie wordt zeven jaar bewaard en wordt daarna vernietigd. Het audiobestand van het interview zelf is direct vernietigd nadat de interviews waren getranscribeerd. Elke vorm van gevoelige data of data die kan herleiden naar de identiteit van de geïnterviewde is geanonimiseerd.

In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 4, worden de resultaten en analyse weergegeven die zijn voortgekomen uit de interviews met de vijftien respondenten. Vervolgens worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord.

Hoofdstuk 4: Resultaten & analyse

4.1 Deelvraag 1: In welke mate ervaren gemeenten knelpunten met incomplete ICT-contracten?

Aan respondenten zijn over de variabele 'ervaren knelpunten met incomplete contracten' verschillende vragen gesteld gerelateerd aan de indicatoren weergegeven in figuur 3 op bladzijde 24. Hiermee zijn meningen van de respondenten geïnventariseerd die bijdragen aan beantwoording van de deelvraag 'In welke mate ervaren gemeenten knelpunten met incomplete ICT-contracten?'.

De eerste indicator is het knelpunt van incomplete contracten waarbij de gemeente tijdens een aanbesteding nog niet weet hoe het product of dienst eruit moet gaan zien. Elf van de vijftien respondenten herkende dit binnen hun dagelijkse werkzaamheden.

"Dit herken ik heel erg. De schuld ligt vaak bij de gemeente. Het risico als je met zo'n groot team bent is dat iedereen wensen uit op papier. Hierdoor ontstaat er uiteindelijk weinig concreets" (Respondent 2, consultant).

Respondent 15 herkent ook dat gemeenten tijdens aanbestedingen vaak nog niet weten hoe een product of dienst eruit moet zien. Volgens hem ligt dit aan de mate van kennis die een inkoper beschikt over ICT. *"Dit hangt ook erg af van de expertise van inkoop. Die moet de juiste vragen stellen aan de business om te zien wat zij willen"* (Respondent 15, inkoop- en contractmanager).

De tweede indicator is het knelpunt van incomplete contracten waarbij de gemeente nog niet weet hoeveel alles gaat kosten. Dertien van de vijftien respondenten herkende dit binnen hun dagelijkse werkzaamheden. Dat ICT in de praktijk meer geld kost dan vooraf is berekend zien de respondenten als een gegeven.

"Mijn laatste ICT-project had wel 30% meer kosten dan vooraf was ingeschat" (Respondent 6, consultant).

"Bij aanbestedingen helpt het wel dat we volgens de wet maar 10% mogen afwijken. (...) Dat we meer dan die 10% afwijken gebeurt bijna dagelijks" (Respondent 9, inkoop- en contractmanager).

Respondenten benoemen verschillende mogelijke verklaringen waarom de kosten hoger uitvallen dan vooraf ingeschat. Een knelpunt dat zij ervaren is dat nadat een ICT-dienst is

afgenomen nog additionele kosten kunnen plaatsvinden. Volgens hen leidt dit tot onzekerheid over hoeveel alles gaat kosten.

“Wat je wel nu ziet omdat alles naar de Cloud gaat dan heb je daar bepaalde platforms voor, dat kost in principe niet veel, maar je kunt functionaliteiten aanzetten. Op het moment dat je zo’n functionaliteit aanzet dan gaat de teller lopen. Dus vooraf lijkt het heel goedkoop, maar als je die gebruikersrechten niet goed instelt kan iemand zomaar iets aanklikken en dan loopt de teller snel op” (Respondent 5, consultant).

Ook Respondent 8 herkent dit: *“Uiteindelijk werk je niet meer met het programma wat je hebt afgenomen maar werk je met allemaal extra diensten en koppelingen. Daar zitten weer extra licentiekosten aan”* (Respondent 8, contractmanager).

De derde indicator van knelpunten binnen incomplete contracten is dat niet alle omstandigheden voorzienbaar zijn. Bij elf van de vijftien respondenten is een duidelijk antwoord gegeven over deze dimensie binnen de context van incomplete contracten. Alle elf hebben aangegeven dat binnen de context van ICT-vraagstukken sprake is van onvoorziene omstandigheden. Volgens hen komt dit door de beweeglijke omgeving van ICT. De respondenten geven aan het lastig te vinden om hiermee om te gaan. Zo geven respondent 1 (senior inkoop- en contractmanager) en respondent 10 (contractmanager) aan zich bezig te houden met het data overbrengen van hardware naar de Cloud. Beide respondenten geven aan dat zowel gemeenten als opdrachtnemers nog niet over kennis beschikken om de gevolgen van deze nieuwe omstandigheden te schatten. Respondenten 2 en 8 geven aan dat zij sommige contracten niet voor te lang willen vastleggen in verband met onvoorziene omstandigheden.

“Alleen als we dat voor 15 jaar bijvoorbeeld zouden vastleggen dan zou de wereld misschien al te ver veranderd zijn” (Respondent 2, consultant).

“Je komt dan tegen dat sommige diensten gewoon mee gaan maar in zo’n beweeglijke wereld als ICT heeft het eigenlijk bijna geen zin om contracten voor 6 jaar meer af te sluiten. Weet jij hoe de wereld er over 2 jaar uit ziet? Ik niet” (Respondent 8, contractmanager).

Respondenten 13 (inkoopadviseur) en 15 (inkoop- en contractmanager) geven aan het als lastig te ervaren om om te gaan met onvoorziene omstandigheden. Zo ervaren zij dat ze niet alles vooraf kunnen opschrijven in een plan van eisen. Zo zegt respondent 13 *“Ik worstel*

daar (de aanwezigheid van onvoorziene omstandigheden) zelf ook wel mee, want je wilt geen programma van eisen opstellen met 900 punten. Dat is schijnzekerheid". Het programma van eisen is de wenslijst vanuit de gemeenten waarop leveranciers zich kunnen inschrijven bij een aanbesteding.

De vierde indicator van knelpunten binnen incomplete contracten is dat specialistische investeringen moeten plaatsvinden voordat de samenwerking tussen de partijen van start kan gaan. Dit houdt in dat de gemeente kosten moet maken voordat zij een samenwerking met een ICT-leverancier kunnen beginnen. Slechts drie respondenten herkende dit in hun dagelijkse werkzaamheden waarvan enkel respondent 6 (consultant) verplicht was een specialistische investering te doen. Bij de andere twee respondenten was de mogelijkheid om vooraf kosten te maken optioneel. Volgens respondent 5 (consultant) zijn sommige ICT-vraagstukken voor gemeenten dusdanig complex dat zij externe kennis inhuren om zich bij te laten staan voordat zij nieuwe contracten aangaan. Volgens respondent 2, consultant, zitten de specialistische investeringen in *proof of concepts* (POC's): *"Dat betekent dat er wordt gekeken of wat men wil überhaupt werkt zoals het moet, binnen bijvoorbeeld het huidige ICT-landschap. Maar die POC's die worden niet altijd gratis gedaan natuurlijk. Dus dan ben je als gemeente misschien alleen al 50.000 euro kwijt voor die POC"* (Respondent 2, consultant). Nadat de POC is uitgevoerd kunnen gemeenten afwegen voor welk product en met welke partij ze een contract willen afsluiten. Respondent 6 (consultant) is de enige respondent die verplicht was een investering te doen voordat de samenwerking kon starten. Hij moest voor een project een apparaat inkopen wat de gemeente vervolgens de komende 10 jaar zou gebruiken.

"Zo'n apparaat kost ontzettend veel geld om aan te schaffen, dus dat contract heb ik afgesloten voor 10 jaar omdat die aanschafprijs enorm hoog is. Dus dat was een enorme investering, maar uiteindelijk gaat het natuurlijk meer geld opleveren" (Respondent 6, consultant).

De laatste indicator van knelpunten binnen incomplete contracten betreft dat het geld kost om te wisselen van leverancier. Dit is binnen dit onderzoek gekenmerkt als lock-in. Alle respondenten gaven aan lock-in te herkennen. Gemeenten lijken al hun processen te bouwen rondom één systeem waardoor zij afhankelijk van dat systeem worden.

“De reden is dat mensen niet eerst een proces maken en dan kijken welke software daar het beste bij past. Nee. Ze nemen eerst software af en bouwen daarom heen hun processen, hierdoor zitten ze vast aan de leverancier” (Respondent 2, consultant).

Volgens respondent 5 (consultant) is de mate van lock-in groter bij grote leveranciers dan bij kleine leveranciers. *“Als je met een kleine speler zit waarvan je makkelijk kan overstappen naar een concurrent dan met een grotere speler”.*

4.1.1 Samenvatting

De respondenten melden over het algemeen dat er vaak geen scherp beeld is hoe het product of dienst eruit moet zien. De beperkte kennis van de inkoopafdeling over ICT-vraagstukken speelt hierbij een rol. Tevens ervaren respondenten dat de risico's niet vooraf allemaal in te schatten zijn, ook hier wordt een gebrek aan kennis aangehaald als argument. Sommige respondenten gaan een gebrek aan kennis tegen door bij bepaalde complexe ICT-vraagstukken externe hulp in te schakelen. Tot slot lopen, na de aanbesteding, vaak de kosten hoger op dan vooraf beraamd.

4.1.2 Analyse

Op basis van bovenstaande tekst wordt de deelvraag: ‘In welke mate ervaren gemeenten knelpunten met incomplete ICT-contracten?’ beantwoord. Alle respondenten ervaren minimaal één knelpunt van incomplete contracten. Van de vijf verschillende knelpunten die zijn geïnterviewd worden er vier sterk ervaren. Dit zijn de volgende knelpunten: tijdens een aanbesteding nog niet weten hoe het ICT product of dienst eruit moet gaan zien, de gemeente weet nog niet hoeveel alles gaat kosten, niet alle omstandigheden zijn voorzienbaar en dat het geld kost om te wisselen van leverancier. Het vijfde knelpunt, waarbij vooraf investeringen vereist zijn nog voordat de samenwerking kan starten, is slechts bij één respondent geconstateerd. Hieruit blijkt dat asset specificity uit de TCE theorie over het algemeen niet aanwezig is binnen dit onderzoek. Bij de respondent waar dit wel het geval was, werd dit niet als een knelpunt ervaren maar als een kostenbesparing op de lange termijn.

4.2 Deelvraag 2: Hoe ervaren gemeenten het vertrouwen met samenwerkingspartners in ICT-projecten?

Net zoals beschreven bij deelvraag 1, zijn ook voor de beantwoording van de tweede deelvraag verschillende vragen gesteld aan de respondenten. Deze vragen zijn gelinkt aan de indicatoren over vertrouwen zoals weergegeven in figuur 4 op bladzijde 26.

De eerste indicator voor vertrouwen betreft de mate waarin de samenwerking als eerlijk wordt ervaren door de respondenten. Enerzijds geven zeven respondenten aan dat zij de samenwerking met leveranciers of brokers (soms) als oneerlijk ervaren. Anderzijds is er één broker geïnterviewd en hij vermeldt juist dat er sprake is van een eerlijke samenwerking. *“De hoofdpartij die alles zou implementeren daarvan kwamen we erachter dat hij helemaal niet in staat was om dat allemaal te doen en gewoon op alles ja had gezegd”* (Respondent 4, consultant).

Respondent 7 (contractmanager) heeft hetzelfde beeld over de samenwerking met zijn broker. Hij suggereert dat de broker met alles instemt wat de gemeente hen vroeg terwijl de broker zou hebben geweten dat ze niet zelf de mogelijkheid hadden om dit te realiseren.

“Ons huidige brokercontract is echt slecht. Die heeft gezegd ‘dat kán’ op alles wat we vroegen. Maar dat konden ze eigenlijk niet” (respondent 7, contractmanager).

De ervaringen van deze respondenten suggereren dat leveranciers soms al vooraf weten dat zij de opdracht mogelijk niet aankunnen. Dit ervaren de respondenten als oneerlijk gedrag. De broker die voor dit onderzoek is geïnterviewd (niet dezelfde als de broker die hierboven is beschreven door respondent 7) zegt daarentegen juist de samenwerkingen met zijn klanten als eerlijk te ervaren.

“Mocht er iets mis gaan dan pakken wij altijd onze verantwoordelijkheid” (Respondent 14, broker).

Ook stelt de broker dat zijn bedrijf bereid is mee te denken met wat gemeenten wensen en wat wel en niet kan, maar dat gemeenten niet naar adviezen van de broker luisteren. Ook respondent 4 (consultant) geeft toe dat een broker voornamelijk als ‘doosjesschuiver’ die een product verhandeld wordt gebruikt door gemeenten, ondanks dat zij ook als adviespartner zouden kunnen fungeren. De broker heeft aangegeven de gemeenten te willen bijstaan wanneer hij het gevoel krijgt dat de gemeenten iets uitvragen wat in de

praktijk niet optimaal zal werken.

Een oplossing om de kans op een eerlijke samenwerking te vergroten wordt geboden door respondent 9 (inkoop- & contractmanager): *“Dan (bij een toetsing) gaan we met z’n tweeën rond de tafel en zegt de gemeente ‘we hebben geëist dat proces X met 2 drukken op de knop kan, kan je eens laten zien of dit zo is?’”*. Respondent 12 (contractmanager) geeft echter aan dat je dit niet kan doen voor elk contract in verband met tijd en dat je soms wel moet vertrouwen op de eerlijkheid van de leverancier.

De tweede indicator van vertrouwen betreft of de samenwerkingspartner een goede reputatie heeft. Hierop is door respondenten op verschillende manieren gereageerd waarbij zij vooral praatten over de grotere, Amerikaanse leveranciers. Respondenten geven aan de kwaliteit van het product of de dienst van deze grote leveranciers te vertrouwen, maar de afstemming en samenwerking niet te vertrouwen. De reputatie van grote leveranciers is hiermee volgens de respondenten tweeledig, waarbij de reputatie van het product goed is maar de reputatie van de afstemming en samenwerking niet. Zo stelt respondent 10 de grote leveranciers niet te vertrouwen, maar dat hij wel vertrouwen heeft in de reputatie van het product dat zij leveren: *“Ik vind zo’n grote Amerikaanse speler qua vertrouwen niet fijn maar zij hebben wel hun product op orde. En dat vertrouw ik wel”* (Respondent 10, contractmanager). Respondent 1 sluit zich hierbij aan: *“Het vertrouwen vooraf is laag, maar uiteindelijk, omdat het inhoudelijk allemaal wel goed is, ga je als gemeente zijnde er wel mee in zee. (...) De implementatie is ook heel professioneel. Dus op dat vlak hebben we niks te klagen”* (Respondent 1, senior inkoop- en contractmanager).

De derde indicator van vertrouwen is dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid tussen de gemeente en opdrachtnemer. Elke respondent waarbij deze indicator besproken is, gaf aan dat er een groot verschil is in wederzijdse afhankelijkheid wanneer met een grote leverancier samengewerkt wordt.

“Grote leveranciers vinden alleen grote klanten interessant. Dan heb je niks te zeggen als gemeente. Die grote partijen hebben de touwtjes in handen en jij lift mee” (Respondent 2, consultant).

Respondent 3 (consultant) komt met een casus waarbij een grote leverancier zich niet aan de termijnen houdt die contractueel zijn afgesproken. De respondent stelt over die leverancier dat de houding is: *“Je bent niet de enige. Sluit maar achteraan in de rij”*. Omdat

de gemeente daar niks tegenin kon brengen werden zij volgens de respondent geforceerd om extern consultants in te huren om in de tussentijd het probleem zelf op te lossen. Volgens deze respondent zou een juridisch gevecht hier, zelfs als niet aan de eisen van het contract wordt voldaan, geen verschil in maken: *“Binnen onze gemeente weten we al dat zo’n grote leverancier een dusdanig grote juridische afdeling dat wij zo’n conflict nooit zouden winnen”* (Respondent 3, consultant). Wel stelt de respondent dat dit een uitzondering is en dat samenwerkingen meestal niet dit soort conflicten opleveren. Zoals hierboven beschreven geven respondenten aan niet tevreden over de wederzijdse afhankelijkheid tussen hen en grote leveranciers. Dit verlaagt volgens hen het vertrouwen dat zij ervaren. Echter hebben de respondenten wel vertrouwen in kleinere leveranciers. Respondenten stellen dat kleine leveranciers zijn meer afhankelijk van gemeenten. *“De zolderkamerbedrijven zijn eigenlijk veel leuker om mee samen te werken. Die zijn veel meer geneigd om een beetje te schipperen zolang je als klant maar bij ze blijft”*, aldus respondent 4 (consultant).

Er zijn twee oplossingen aangedragen door respondenten om leveranciers meer afhankelijk te maken van gemeenten. Ten eerste stelt respondent 8 (contractmanager) dat wanneer een aanbesteding vanuit de VNG wordt begeleid de positie van gemeenten wordt versterkt. Volgens de respondent leidt dit tot een sterkere onderhandelingspositie, waardoor de kans op misbruik van de leverancier afneemt. Hierdoor stijgt volgens de respondent het vertrouwen. Respondent 9 (inkoop- & contractmanager) geeft daarbij wel de kanttekening dat elke gemeente dan moet deelnemen, iets wat volgens hem in de praktijk vaak niet gebeurt. Ten tweede stelt respondent 12 (contractmanager) dat het tijdelijk inhuren van experts een positieve bijdrage kan leveren aan de afhankelijkheidspositie: meer kennis leidt volgens hem tot een verbetering van de afhankelijkheidspositie waardoor de respondent meer vertrouwen ervaart in de samenwerking.

De vierde indicator van vertrouwen betreft de mate waarin contact is tussen de samenwerkingspartners, ook op momenten dat er niks misgaat. Bij de 12 respondenten waar deze dimensie is besproken, gaven 10 respondenten aan dat periodiek contact met leveranciers plaatsvindt tijdens uitvoering van het contract. De respondenten gaven aan dat zij dit als prettig ervaren en dat zij en de leveranciers elkaar zo beter konden begrijpen. Dit heeft volgens de respondenten een positief effect op vertrouwen. Tijdens de

aanbestedingsfase, dus voordat een contractduur begint, is minder sprake van periodiek contact. Dit heeft voor respondenten een negatief effect op vertrouwen.

Om het periodieke contact structureel te waarborgen past respondent 14 (broker) een ISO-gecertificeerde overlegstructuur toe. De meeste respondenten hebben periodiek overleg met leveranciers variërend van één maal per twee weken tot kwartaaloverleggen. Respondenten 7 (contractmanager) en 10 (contractmanager) geven echter aan dat binnen hun gemeenten contractmanagement nog niet genoeg geïntegreerd is om structureel periodiek overleggen te voeren. Zo diende binnen de gemeente van respondent 10 eerst nog geïnventariseerd te worden welke contracten de gemeente allemaal had.

Daarnaast geven meerdere respondenten aan dat voordat die uitvoering plaatsvindt, dus tijdens de aanbesteding, contact lastiger is. Ook wordt het contact als slechter beschouwd wanneer er via een broker gecommuniceerd moet worden in plaats van rechtstreeks met de leverancier. Hierdoor lijkt het periodiek contact, wat vereist is voor vertrouwen, tijdens de aanbesteding of via een broker beperkt.

Een oplossing die hiervoor wordt geboden door verschillende respondenten is om mondeling te overleggen tussen de leverancier en de gemeente om elkaar beter te begrijpen. Respondent 13 vindt dit in de praktijk niet realistisch: *“Zo’n procedure duurt heel lang en kost zowel de gemeente als de leverancier heel veel tijd. Dus vaak wordt er gewoon gekozen voor een aanbesteding die op papier gaat. Dus wij schrijven vooraf zoveel mogelijk op en hopen eigenlijk maar dat mensen het begrijpen”* (respondent 13, inkoopadviseur).

De laatste indicator binnen vertrouwen is of beide partijen hetzelfde doel nastreven. Respondenten lijken te suggereren dat hoe meer zij ervaren dat leveranciers hetzelfde doel nastreven als zij, hoe meer zij de leveranciers vertrouwen. Meerdere respondenten geven aan dat, ondanks dat leveranciers een winstogmerk hebben en gemeenten niet, zij over het algemeen toch ervaren dat leveranciers hetzelfde (maatschappelijke) doel nastreven als wat de gemeente poogt te bereiken met de samenwerking. Hierbij ervaren respondenten dat kleine leveranciers meer hetzelfde doel nastreven als gemeenten dan grote leveranciers. Zo gaf respondent 4 (consultant) eerder al aan dat kleinere leveranciers *“bereid zijn voor je te schipperen”*. Respondent 5 (consultant) geeft, in tegenstelling tot de meeste respondenten, over grote leveranciers juist aan dat zij te allen tijde zoveel mogelijk geld willen verdienen aan gemeenten. Ook als gemeenten de extra dienstverlening eigenlijk niet nodig hebben.

Respondent 1 (senior inkoop- & contractmanager) suggereert dat het van belang is dat samenwerkende partijen in 'win-win' model denken als succesfactor voor een langdurige samenwerking. De respondent geeft aan dat dit hem vaak lukt, maar bij grootste leveranciers soms niet. Dit sluit aan op het idee dat beide partijen dezelfde doelstelling nastreven. Zowel respondent 1 als 2 (consultant) stellen hierbij dat flexibiliteit opschrijven binnen een contract hierbij helpt om zo naar elkaar toe te bewegen. Respondent 2 stelt wel dat je hierbij een leverancier moet vertrouwen vanaf het begin van de samenwerking, terwijl je dan mogelijk nog geen relatie hebt opgebouwd, omdat je voor het eerst een samenwerking met elkaar aan gaat.

4.2.1 Samenvatting

De samenwerking met leveranciers wordt door gemeenten niet altijd als eerlijk ervaren. Zo hebben gemeenten soms het idee dat leveranciers vooraf instemde met een aanbesteding, terwijl de leveranciers al wisten dat zij deze opdracht niet konden voltooien.

Verder ervaren respondenten verschillende vormen van vertrouwen naar de leveranciers. Zo vertrouwen respondenten bij grote leveranciers wel het product of dienst dat wordt geleverd maar vertrouwen respondenten de leverancier zelf niet. Bij kleinere leveranciers vertrouwen gemeenten over het algemeen zowel het product of dienst als de leverancier zelf. Daarnaast lijken gemeenten sterk afhankelijk van grote leveranciers, veel meer dan bij kleine leveranciers.

4.2.2 Analyse

De bovenstaande tekst over vertrouwen zal hieronder worden geanalyseerd. Deze analyse zal antwoord geven op de deelvraag: 'Hoe ervaren gemeenten het vertrouwen met samenwerkingspartners in ICT-projecten?'.

Meerdere respondenten melden slechte ervaringen met samenwerkingen waardoor zij deze als oneerlijk ervaren. De broker meldt daarentegen dat hij altijd een eerlijke samenwerking nastreeft. Gezien de verschillende belangen van de broker en de overige respondenten is dit verschil in reacties logisch. De broker heeft er namelijk belang bij dat hij door gemeenten als eerlijk wordt gezien. Dit zijn immers de klanten van de broker. Het lijkt door de antwoorden van respondenten alsof leveranciers tijdens de afstemmingsfase van een contract suggereren dat zij afspraken kunnen nakomen terwijl dit eigenlijk niet het geval

is. Echter is eerder beschreven dat gemeenten vaak zelf niet weten wat ze willen, mede door een gebrek aan ICT- kennis. Ook blijkt uit de interviews dat gemeenten soms geneigd zijn zelfstandig een plan van eisen op te stellen zonder de markt, die meer expertise bezit, hierbij te betrekken. De broker ziet dit gebrek aan kennis ook. Hij geeft aan soms gemeenten te willen sturen naar een meer passende oplossing, maar dat de wens van de gemeente uiteindelijk leidend is. Hierdoor is niet uit te sluiten dat de mate waarin samenwerking als eerlijk wordt ervaren, wordt beïnvloedt door het gebrek aan inhoudelijke kennis van gemeenten.

Meerdere respondenten melden dat door mondelinge overleggen toe te passen misvattingen tussen samenwerkingspartners voorkomen kunnen worden die bij een schriftelijke aanbesteding sneller plaatsvinden. Als hier meer de tijd voor genomen zou worden, kunnen gemeenten en leveranciers elkaar beter begrijpen en win-win denken nastreven door dezelfde doelen na te streven. Hier sluit het stewardship model op aan waardoor tevens de kans op opportunisme wordt weggenomen (Williamson, 1975; Davis et al., 1997). Volgens de respondenten helpt het bij het nastreven van win-win om flexibiliteit op te schrijven binnen het contract. Dit sluit aan bij relational contracting waarbij meer op de relatie ingezet wordt in plaats van dat men zich enkel vasthoudt aan wat staat in het contract (Bertelli & Smith, 2010).

Verder stellen respondenten dat hoe kleiner de leverancier is, hoe meer zij ervaren dat hetzelfde doel wordt nagestreefd. Dit is in lijn met de theorieën uit hoofdstuk 2. Met grote leveranciers wordt de agent theorie toegepast, waarbij de leveranciers soms signalen vertonen van moral hazard en adverse selection (Kloyer, Helm & Aust, 2018). Bij kleinere leveranciers wordt meer gehandeld volgens het stewardship model (Davis et al., 1997).

Het beeld dat respondenten hebben over de reputatie van leveranciers verschilt als het gaat om de aanbesteding of de looptijd van het contract. Tijdens de aanbesteding geldt over het algemeen: hoe groter de leverancier, hoe slechter de reputatie tijdens de aanbesteding en daarmee hoe kleiner het vertrouwen van gemeenten, bijvoorbeeld door de hoge prijzen van de leveranciers. Dit sluit wederom aan bij de adverse selection uit hoofdstuk 2 waarbij bewust een hogere prijs wordt gevraagd aan gemeenten voor een product of dienst (Kloyer, Helm & Aust, 2018). Echter vertrouwen gemeenten het product dat grote leveranciers leveren juist wel. Hieruit blijkt dat adverse selection van grote

leveranciers niet het vertrouwen beïnvloedt dat gemeenten hebben in het product.

Het verschil in vertrouwen van tijdens de aanbesteding en de looptijd van het contract, waarbij de relatie niet wordt vertrouwd maar het product wel, suggereert dat er verschillende vertrouwensvormen van toepassing zijn binnen de relatie tussen gemeenten en leveranciers. Hoewel dit niet eerder is besproken in hoofdstuk 2, past dit bij de theorie van Sako en Helper (1998) over de verschillende vormen van vertrouwen binnen leveranciersrelaties. Zij stellen dat er acht vormen zijn die bepalen in hoeverre leveranciers worden vertrouwd, waaronder bijstand op het moment dat hulp vanuit de leveranciers vereist is of de mate van onzekerheid over de eigen kennis binnen een gemeente. Dit sluit aan bij wat respondenten zeggen over hoe zij wel het risicomanagement en de producten van de leveranciers vertrouwen. Ook de mate van afhankelijkheid speelt volgens Sako en Helper een rol. Indien er meerdere aanbieders zijn, zullen volgens Sako en Helper leveranciers minder geneigd zijn om met gunstigere voorwaarden te komen dan wanneer zij de enige aanbieder zijn (1998). Grote (veelal Amerikaanse) leveranciers zijn vaak de enige aanbieders van het product wat een gemeente moet afnemen. Dit verklaart waarom gemeenten de leverancier zelf niet vertrouwen, maar het risicomanagement of het product dat zij leveren wel.

Mocht het risicomanagement onverhoopt nodig zijn, dan zijn gemeenten afhankelijk van de leverancier. Deze verhouding is dusdanig scheef dat het blijkt dat een gemeente niets kan doen op het moment dat een grote leverancier besluit af te wijken van het contract. Dit komt mede door de juridische capaciteit waarover grote leveranciers beschikken vergeleken met gemeenten. Dit afwijken van het contract sluit aan bij moral hazard uit de agent theorie, zoals besproken in hoofdstuk 2, waarbij de leverancier zich minder inspant dan vastgelegd in het contract (Kloyer, Helm & Aust, 2018). Hieruit blijkt dat enkel geschreven regels in het contract niet voldoende zekerheid bieden voor gemeenten over dat leveranciers zich aan de afspraken houden.

Een geboden oplossing is dat gemeenten gezamenlijk, vanuit de VNG, samenwerkingen kunnen aangaan indien elke gemeente meedoet. Dit kan de kans op opportunisme vanuit leveranciers verkleinen, omdat als alle gemeenten gezamenlijk een samenwerking aangaan met de leverancier de machtspositie verschuift naar de gemeenten. De omvang van de klant en de bedragen wordt dusdanig groot dat dit de kans dat

leveranciers opportunistisch gedrag vertonen verkleint. Daarnaast zorgt het bundelen van kennis van al deze gemeenten ook voor een sterkere positie tegenover de leveranciers (Williamson, 1975). Hier nauw op aansluitend kan het tijdelijk inhuren van expertise de afhankelijkheidspositie van gemeenten veranderen. Door deze expertise kan een gemeente zelf afgewogen beslissingen maken in plaats van dat zij enkel informatie aan kunnen nemen van de samenwerkingspartner. Hieruit blijkt dat kennis van invloed is op de mate van wederzijdse afhankelijkheid en daarmee op vertrouwen: hoe meer kennis gemeenten tot hun beschikking hebben, hoe minder zij afhankelijk zijn van wat leveranciers hen vertellen. Door deze verschuiving in de afhankelijkheidspositie wanneer er sprake is van meer kennis neemt het vertrouwen dat gemeenten hebben in de samenwerking toe. Immers kunnen leveranciers hierdoor minder snel opportunistisch gedrag vertonen. Door expertise in te huren wordt de positie van gemeenten binnen de agent theorie versterkt, omdat zij minder afhankelijk zijn van de kennis van de leveranciers tijdens de aanbesteding.

Tot slot wordt er door de meeste respondenten periodiek overlegd met leveranciers tijdens de contractduur. Wel wordt dit periodiek overleg bemoeilijkt wanneer contractmanagement binnen de gemeente nog in de kinderschoenen staat of wanneer het contact verloopt via een broker. Wanneer er minder ruimte is voor periodieke overleggen is er minder sprake van vertrouwen dan wanneer er wel periodieke overleggen plaatsvinden. Dit sluit aan bij wat respondenten melden over het overleg tijdens de aanbesteding. Wanneer er mondelinge gesprekken plaatsvinden, vertrouwen gemeenten de leveranciers meer.

Op basis van bovenstaande tekst is gepoogd tot een antwoord te komen op de deelvraag: 'Hoe ervaren gemeenten het vertrouwen met samenwerkingspartners in ICT-projecten?'. Gemeenten ervaren het vertrouwen in samenwerkingspartners als beperkt. Uit de tekst blijkt dat hoe groter de leverancier is, hoe minder vertrouwen gemeenten in de samenwerking hebben. Hierbij gaat het om vertrouwen in de relatie tussen de samenwerkingspartners. In het product of dienst wat de leverancier biedt, hebben gemeenten vooraf wel vertrouwen. Dit suggereert dat er verschillende soorten vertrouwen van toepassing zijn, namelijk vertrouwen in de samenwerking en vertrouwen in het product. Dit sluit aan bij de theorie over vertrouwen van Sako en Helper (1998).

4.3 Deelvraag 3: Hoe ervaren gemeenten de risicoverdeling met samenwerkingspartners in ICT-projecten?

Net zoals bij de hiervoor beantwoorde deelvragen zijn voor de beantwoording van de derde deelvragen verschillende vragen gesteld aan de respondenten. Deze vragen zijn gelinkt aan de indicatoren over goede risicoverdeling zoals weergegeven in figuur 5 op bladzijde 27.

De eerste indicator van een goede risicoverdeling is of beide partijen dezelfde risico-inschatting hebben gemaakt. Zoals eerder beschreven in dit hoofdstuk proberen gemeenten soms alle risico's zelf al vooraf te bedenken en vast te leggen in een plan van eisen.

Respondent 2, consultant, stelt dat de ICT-kennis binnen gemeenten beperkt is vergeleken met de kennis van leveranciers, hierdoor is volgens hem dezelfde risico-inschatting maken lastig. Meerdere respondenten sluiten zich hierbij aan. Respondent 7 geeft als oplossing dat gemeenten meer functioneel moeten uitvragen. Dit houdt in dat gemeenten aan leveranciers vragen wat zij als oplossing zien van hun probleem en wat eventuele risico's hierbij zijn. Verschillende respondenten sluiten zich hierbij aan maar stellen wel dat dit in de praktijk nauwelijks gebeurt in verband met tijdgebrek.

“Laat die markt het lekker voor ons uitdokteren” (Respondent 7, contractmanager).

De tweede en laatste indicator van een goede risicoverdeling is of beide partijen tevreden zijn over de risicoverdeling. Bijna elke inkoper of contractmanager werkzaam bij een gemeente geeft aan niet tevreden te zijn over deze risicoverdeling. Daarbij geldt volgens de meeste respondenten dat de gemeente meer risico draagt naarmate de leverancier groter wordt. Respondent 2 benadrukt hierbij wel dat hij denkt dat het risicomanagement bij grote leveranciers meer op orde is dan bij kleinere leveranciers. Dit wordt bevestigd door verschillende respondenten.

Naast de ervaren scheve risicoverdeling met grote leveranciers ervaren sommige respondenten hetzelfde probleem met brokers. *“De broker zorgt er heel netjes voor dat er geen enkel risico bij hem ligt. Zij fungeren als doorgeefluik en het risico blijft bij de gemeente”* (Respondent 4, consultant). Respondent 14 (broker) zegt hierover: *“Wij zijn eindverantwoordelijk. En als het echt blijkt dat een leverancier steken heeft laten vallen, dan zullen wij echt wel proberen dat te verleggen (naar de leverancier), maar voor de gemeente maakt dat niet uit want daarvoor zijn wij het aanspreekpunt”*.

Om gemeenten te ondersteunen met het realiseren van een eerlijke risicoverdeling

heeft de VNG de GIBIT ontwikkeld. *“Het idee van de GIBIT is dat die set voorwaarden als vangnet dient per ICT-aanbesteding. Op het moment dat een ICT-aanbesteding plaatsvindt, is het idee dat er wordt gekeken naar de situatie van die aanbesteding en dat de voorwaarden proportioneel aan de situatie gekoppeld worden. Dus de situatie hangt af van hoe groot of klein de gemeente is, om wat voor soort ICT-project het gaat, et cetera”* (Respondent 11, consultant). Hij benadrukt dat de GIBIT passend gemaakt moet worden op de situatie van de desbetreffende gemeente. *“De GIBIT is om gemeenten te leren vissen, in plaats van hen een vis te geven. Daarvoor moet wel intern wel je risicoanalyse op orde zijn. Dus je dekt je risico’s niet als je enkel de GIBIT meestuurt en zegt dat de voorwaarden van toepassing zijn, maar intern niet je risico’s geïnventariseerd hebt”*, aldus respondent 11. Zowel respondent 9 (inkoop- en contractmanager), 10 (contractmanager) als 11 (consultant) geven aan dat de GIBIT gemeenten kan ondersteunen, maar dat gemeenten zelf moeten aangeven welke onderdelen van de GIBIT voor hen van toepassing zijn. Hiervoor is volgens respondent 9 en 10 interne ICT-kennis vereist. Respondent 11 stelt tot slot dat er vanuit de VNG signalen zijn dat *“hooguit twintig van de 350 gemeenten hun risico’s goed in kaart hebben”*.

Ondanks dat er is gesteld door respondent 11 dat enkel de GIBIT meesturen niet zorgt voor een adequate risicoverdeling, zijn er meerdere respondenten die dit toch lijken te doen. Respondent 2 (consultant) zegt hierover: *“Je gaat echt niet van te voren kijken welke artikels dan wel of niet van toepassing zijn. Maar dat zou eigenlijk wel moeten”*. Overigens geven vier respondenten aan dat de GIBIT voorwaarden door grote leveranciers niet worden geaccepteerd en dat gemeenten daarin moeten voegen naar de leverancier. Verschillende respondenten denken wel dat de GIBIT kan helpen voor kleinere gemeenten. Sommige respondenten geven aan de GIBIT als prettig te ervaren. Maar er zijn ook meningen dat de GIBIT niet direct de gemeenten helpt met een betere risicoverdeling.

“Ik denk dat het risico met toepassing van de GIBIT wel meer bij de leverancier ligt (....) Maar, stel een leverancier geeft ons 10.000 euro schadevergoeding. Wat kan ik als gemeente hiermee? We hebben dan nog steeds een systeem wat niet werkt. We worden liever daarmee geholpen” (Respondent 9, inkoop- en contractmanager). Respondent 4 (consultant) vult aan: *“Die GIBIT is echt geschreven als eenzijdige reactie op de inkoopvoorwaarden van de leverancier. Maar in plaats van een gulle middenweg te kiezen voor beide partijen dacht de*

GIBIT 'jullie leveranciers zitten zover van het midden met jullie voorwaarden, wij gaan even ver van het midden zitten met onze eigen voorwaarden'.

4.3.1 Samenvatting

Gemeenten lijken slechts beperkte kennis te hebben vergeleken met de leveranciers. Een oplossing die hiervoor wordt geboden door respondenten is meer functioneel uitvragen tijdens de aanbesteding. Volgens respondenten gebeurt dit in de praktijk weinig wegens tijdgebrek. Om gemeenten te ondersteunen is de VNG gekomen met de GIBIT. Deze tool lijkt waardevol te zijn zolang gemeenten intern de kennis hebben om te weten welke voorwaarden van toepassing zijn en zolang zij intern hun risico-inventarisatie op orde hebben. Beide lijken bij de meeste gemeenten niet het geval in de praktijk. Ondanks dat respondenten die veel ervaring hebben met de GIBIT zeggen dat gemeenten niet de hele GIBIT moeten meesturen, maar zelf eerst moeten kiezen welke voorwaarden voor hen relevant zijn, zijn er meerdere respondenten die zich prettig voelen bij het idee dat zij de hele GIBIT meesturen. Tot slot is volgens respondenten vooral voor kleine gemeenten de GIBIT handig ter ondersteuning in de samenwerking met leveranciers.

4.3.2 Analyse

Nu zal bovenstaande tekst geanalyseerd worden om zo tot een antwoord te komen op de deelvraag: 'Hoe ervaren gemeenten de risicoverdeling met samenwerkingspartners in ICT-projecten?'.

Meerdere respondenten melden dat gemeenten vaak vooraf, tijdens de aanbesteding, proberen zelf alle risico's al op te schrijven. De respondenten geven ook aan dat zij over minder kennis beschikken dan leveranciers. Respondenten geven zelf aan dat het hierom beter zou zijn om risico's uit te vragen aan de markt. Dit wordt bevestigd door de theorie van Nisan (2006) die stelt dat publieke partijen beter kunnen sturen output en het aan de opdrachtnemer moeten overlaten om met een product of dienst te komen wat het beste aansluit bij de wens van de publieke partijen. Als argument waarom dit nu niet gebeurt, wordt door respondenten een gebrek aan tijd aangehaald. Echter is er de mogelijkheid dat het uitbesteden van het uitzoeken van de risico's aan de markt in plaats van het zelf te doen juist tijd scheelt. Hierom is het mogelijk dat niet tijdgebrek maar een andere reden ervoor zorgt dat gemeenten risico's niet uitvragen aan de markt. Dit wordt

nader onderzocht in de volgende deelvraag.

Daarnaast blijkt dat hoe groter de afhankelijkheid en grootte van leveranciers is waarmee gemeenten samenwerken, hoe minder prettig gemeenten de risicoverdeling wordt ervaren. Het blijkt dat hoe groter de afhankelijkheid van de leveranciers is, hoe meer gemeenten zich moeten voegen naar de voorwaarden (en daarmee ook de risicoverdeling) van de leverancier. Dit lijkt vooral een gevoelsmatig probleem: respondenten geven aan dat, ondanks dat de GIBIT wordt afgeslagen door deze leveranciers, zij wel tevreden zijn over het geleverde product of dienst en over het risicomanagement. Dit suggereert dat, ondanks dat de gemeenten op macht inleveren bij grote leveranciers, dit niet ten kosten hoeft te gaan van de risicoverdeling. Hieruit blijkt dat in het geval van de GIBIT er niet alleen frictie is tussen gemeenten en leveranciers tijdens de looptijd van het contract, maar ook tijdens de aanbestedingsfase. Dit sluit aan op de eerder beschreven afhankelijkheid die gemeenten hebben bij grote leveranciers.

Naast de risicoverdeling met de grote leveranciers wordt ook de risicoverdeling met brokers niet als prettig ervaren. Dit kan volgens respondent 9 worden opgelost door een algemene overeenkomst af te sluiten met de broker en daarnaast nog losse overeenkomsten te sluiten met de leveranciers die via de broker werken. Echter scheelt het veel tijd om enkel een algemene overeenkomst afsluiten met de broker (iets wat door gemeenten juist als groot voordeel van een broker wordt gezien). Daarnaast beschikt respondent 9 over relatief veel inhoudelijke ICT-kennis vergeleken met andere respondenten. Omdat blijkt dat de meeste (andere) gemeenten niet over deze kennis beschikken, is meerdere losse overeenkomsten afsluiten mogelijk niet bevorderlijk voor de meeste gemeenten.

De afhankelijkheid van grote leveranciers en brokers sluit aan bij de agent theorie, waarbij de machtsverhouding schever wordt tussen de leveranciers en gemeenten naar mate de leverancier een grotere partij is. Hierdoor neemt de kans op opportunistisch gedrag door de leverancier toe (Lewis & Sappington, 1993).

Tot slot ervaren gemeenten de risicoverdeling als prettiger bij samenwerkingen met kleine leveranciers, omdat zij de GIBIT accepteren. Hier is ook de relatie tussen de mate van afhankelijkheid en de mate waarin gemeenten zich moeten voegen zichtbaar: gemeenten voelen zich prettiger wanneer leveranciers meer van hen afhankelijk zijn. Dit sluit aan bij het

stewardship model, waarbij minder sprake is van een slechte risicoverdeling door de afwezigheid van adverse selection (Muth & Donaldson, 1998; Schillemans, 2012).

4.4 Deelvraag 4: In hoeverre hebben vertrouwen en een goede risicoverdeling invloed op de omgang met knelpunten van incomplete ICT-contracten?

Hieronder wordt de laatste deelvraag beantwoord. Deze deelvraag luidt: 'In hoeverre hebben vertrouwen en een goede risicoverdeling invloed op de omgang met knelpunten van incomplete ICT-contracten?'. Hierbij wordt gekeken naar de invloed van hoog en laag vertrouwen in combinatie met goede en slechte risicoverdeling ten opzichte van knelpunten binnen incomplete contracten.

4.4.1 Laag vertrouwen / slechte risicoverdeling

Meerdere respondenten stellen dat gemeenten zelf vaak in het plan van eisen (tijdens de aanbesteding) zoveel mogelijk potentiële risico's opschrijven zonder deze risico's uit te laten zoeken door de markt. Tegelijkertijd is er consensus onder respondenten dat gemeenten over veel minder kennis beschikken dan de markt. Zoals uit de analyse van deelvraag 3 bleek, is het argument waarom risico's niet worden uitgevraagd aan de markt tijdgebrek. Het is niet uit te sluiten dat het uitbesteden van het uitzoeken van de risico's aan de markt in plaats van het zelf te doen juist tijd scheelt. Hierom is het mogelijk dat niet tijdgebrek een rol speelt bij het uitvragen van risico's, maar dat respondenten de leveranciers niet vertrouwen. Dit idee dat gebrek aan kennis bij gemeenten kan leiden tot wantrouwen wordt bevestigd door respondent 11.

“Wat gemeenten dan doen is erg overspecificeren in eisen en contractafspraken om maar te hopen dat daarmee alle risico's zijn afgedekt. Omdat ze de kennis niet hebben wantrouwen ze snel leveranciers” (Respondent 11, consultant).

Het gevolg is volgens respondent 7 (contractmanager) *“dat je precies krijgt wat je hebt uitgevraagd”*. Het knelpunt waar gemeenten volgens respondent 11 vervolgens tegenaan lopen is dat het product of dienst wat je krijgt niet altijd aansluit op wat je wilde hebben. Ook de broker herkent dit. Hij geeft aan soms aanvragen te krijgen van gemeenten waarbij hij al vooraf weet dat deze wens vanuit de gemeente niet altijd goed zal aansluiten op wat

de gemeente wilt. Tegelijk geeft hij aan dat *“de klant koning is”* en hij uiteindelijk levert wat gemeenten vragen.

4.4.2 Analyse laag vertrouwen / slechte risicoverdeling

Wanneer gemeenten de leveranciers niet vertrouwen, lijken gemeenten eerder geneigd om zelf alle eisen en risico's te omschrijven in het PVE in plaats van deze uit te vragen aan de markt. Hierbij lijkt de gemeente bang dat de leveranciers misbruik maken van hun machtspositie, waarbij leveranciers over meer kennis beschikken dan de gemeenten. Bij het uitvragen aan de markt lijkt er dan ook sprake van de agent theorie. Hierbij er sprake is van informatieasymmetrie, omdat de leveranciers meer kennis hebben dan de gemeenten (Lewis & Sappington, 1993). Gemeenten lijken hierbij bang voor adverse selection, waarbij leveranciers bewust informatie achterhouden om hun eigen economische positie te versterken (Owusu-Manu, Edwards, Kukah, Parn, El-Gohary & Hosseini, 2018).

Ondanks dat gemeenten lijken te handelen binnen het agent theorie referentiekader, is eerder in dit onderzoek al beschreven hoe de broker graag mee wil denken met gemeenten om aan hun wensen te voldoen. Ook zijn er meerdere respondenten gesproken die vóór hun huidige functie zelf als bijvoorbeeld accountmanager hebben gewerkt. Zij vertelden hoe zij probeerden mee te denken met gemeenten om hun doelstellingen te realiseren. Zo zei respondent 8 (contractmanager) bijvoorbeeld: *“het is echt niet zo dat elke accountmanager de gemeente wil leegtrekken”*. Respondent 5 (consultant) geeft daarnaast aan dat ondanks dat hij begrijpt dat een leverancier een winst oogmerk heeft wanneer zij samenwerken met gemeenten, dit *“helemaal niet erg hoeft te zijn voor de samenwerking”*. Hieruit blijkt dat leveranciers, in tegenstelling tot wat gemeenten denken, mogelijk handelen vanuit het stewardship model waarbij leveranciers focussen op wederzijdse prestatiegerichtheid en vertrouwen. Omdat de leveranciers focussen op stewardship model in plaats van agent theorie, is er meer sprake van vertrouwen en minder sprake van een slechte risicoverdeling door de afwezigheid van adverse selection (Muth & Donaldson, 1998; Schillemans, 2012). Een uitzondering hierop zijn de grootste (Amerikaanse) leveranciers. Dit wordt nader toegelicht onder het kopje 'laag vertrouwen / goede risicoverdeling'.

4.4.3 Laag vertrouwen / goede risicoverdeling

Meerdere respondenten geven aan dat vertrouwen iets is dat opgebouwd moet worden tijdens de samenwerking. Tijdens de aanbesteding, wanneer partijen zich kunnen inschrijven, is dit vertrouwen er volgens sommige respondenten nog niet.

“Vertrouwen is er tijdens de aanbesteding nog niet, dan moet je dat blind doen” (Respondent 2, consultant).

Ondanks dat tijdens de aanbesteding nog geen sprake is van vertrouwen, is het volgens respondent 2 wel degelijk mogelijk om tot een goede risicoverdeling te komen. Zo stelt hij dat de grootste (Amerikaanse) leveranciers goed zijn opgewassen tegen eventuele risico's die kunnen manifesteren.

“Tegelijkertijd denk ik dat het risicomanagement bij grote partijen goed geregeld is. Dus er wordt wel goed geacteerd op moment dat er iets mis gaat. Mensen staan direct paraat om te doen wat nodig is om een probleem te verhelpen” (Respondent 2, consultant).

Dit beeld van respondent 2 over het vertrouwen en risicoverdeling van de grootste (Amerikaanse) leveranciers sluit aan bij de eerder beschreven theorie dat er verschillende vormen van vertrouwen zijn (Sako & Helper, 1998). Meerdere respondenten hebben aangegeven grote (Amerikaanse) leveranciers zelf niet te vertrouwen, maar het product en het risicomanagement dat zij meeleveren bij afname wel. Grote leveranciers lijken hiermee volgens de respondenten goed in te kunnen spelen op onvoorziene omstandigheden.

4.4.4 Analyse laag vertrouwen / goede risicoverdeling

Net als onder het kopje 'Laag vertrouwen / slechte risicoverdeling' lijken gemeenten tijdens aanbestedingen uit te gaan van de agent theorie, omdat gemeenten de leveranciers (nog) niet vertrouwen. Daarnaast kwam eerder in het onderzoek al sterk naar voren dat gemeenten de grootste (Amerikaanse) leveranciers ook tijdens de looptijd van het contract niet vertrouwen. Dit komt omdat respondenten het beeld hebben dat deze leveranciers niet het stewardship model hanteren maar handelen volgens de agent theorie. Zo stelt respondent 5 (consultant) over de grootste (Amerikaanse) leveranciers dat zij *“ondanks dat de gemeente het niet nodig heeft, deze leveranciers je alsnog de Ferrari proberen aan te*

praten". Daarnaast stelt respondent 10 (contractmanager) dat wanneer gemeenten moeten samenwerken met de grootste (Amerikaanse) leveranciers gemeenten "*aan de goden zijn overgelaten*". Dit heeft mede te maken met de mate van lock-in die gemeenten ervaren bij deze leveranciers. Desondanks zijn respondenten tevreden over de professionaliteit waarmee deze grote leveranciers invulling geven aan hun risicomanagement. Dit leidt tot een goede risicoverdeling voor gemeenten.

Onder de deelvraag 'Hoe ervaren gemeenten de risicoverdeling met samenwerkingspartners in ICT-projecten?' is beschreven hoe deze grootste (Amerikaanse) leveranciers de GIBIT niet accepteren. Omdat het risicomanagement van deze leveranciers wel als goed gekenmerkt wordt door de respondenten, lijkt het niet een probleem voor de goede risicoverdeling wanneer de GIBIT niet ondertekend is. Het knelpunt 'onvoorziene omstandigheden' lijkt hierdoor dan ook niet een probleem bij de grote (Amerikaanse) leveranciers. Echter zijn dit onvoorziene omstandigheden, wat inhoudt dat ze niet vooraf geïnventariseerd worden als risico en hierdoor geen deel uitmaken van de risicoverdeling.

De afwezigheid van de GIBIT lijkt echter wel te zorgen voor een afname in vertrouwen vanuit de gemeente naar de leveranciers, mede door de lock-in. Het knelpunt 'lock-in' blijft dan ook sterk aanwezig binnen de samenwerking met grote (Amerikaanse) leveranciers.

4.4.5 Hoog vertrouwen / slechte risicoverdeling

Uit de interviews met respondenten is ook een situatie naar voren gekomen waarbij er sprake is van een hoge mate van vertrouwen, maar waarbij toch sprake is van een slecht ervaren risicoverdeling. Dit is het geval bij samenwerkingen met kleinere leveranciers. Meerdere respondenten hebben aangegeven dat zij, in tegenstelling tot grote leveranciers, samenwerken met kleine leveranciers meer vertrouwen.

"Vooraf heb je altijd vertrouwen dat het goed gaat (..) Ergens ziet zo'n kleine leverancier de gemeente als een hele grote klant die ze kosten wat het kost tevreden moet houden. Die kleine leveranciers doen heel veel voor je" (Respondent 4, consultant).

De respondent geeft vervolgens aan dat het in de eerste instantie lijkt alsof er bij kleinere leveranciers sprake is van een goede risicoverdeling, omdat zij bereid zijn zich extra in te

zetten voor de gemeenten, bijvoorbeeld door sneller dan grote leveranciers een aanvraag van betalingsuitstel van gemeenten te accepteren, maar dat er grote risico's kleven aan samenwerkingen met kleinere leveranciers.

“Bij kleine leveranciers lijkt het in ieder geval zo dat het risico bij de leverancier ligt en dat de gemeente heeft ingedekt (door de GIBIT). Maar ik zeg niet voor niks lijkt. Want in die gevallen, mocht er een grote claim zijn omdat er grote schade is, dan is het wel leuk als je al het risico bij de leverancier hebt neergelegd. Maar als de leverancier zich niet voldoende heeft verzekerd en er is geen geld om te halen dan ligt het risico uiteindelijk eigenlijk nog steeds bij de gemeente (...) die kleine leverancier kan zich makkelijk failliet verklaren”
(Respondent 4, consultant).

4.4.6 Analyse hoog vertrouwen / slechte risicoverdeling

Uit bovenstaande tekst blijkt dat er met kleine leveranciers sprake is van een samenwerking op basis van het stewardship model. Hierbij is er veel vertrouwen en zijn de leveranciers bereid om prestatiegericht mee te denken met wat de gemeenten van hen verlangt ((Muth & Donaldson, 1998; Schillemans, 2012). Echter blijkt dit vertrouwen geen directe invloed te hebben op de mate waarin sprake is van een goede of slechte risicoverdeling. Zelfs al is het vertrouwen hoog dan zijn er nog steeds onvoorziene omstandigheden bij kleine leveranciers. Daarnaast lijkt de aanwezigheid van een GIBIT-overeenkomst dit niet te ondervangen, omdat het risico bestaat dat kleine leveranciers eventuele kosten niet kunnen dekken. Niet alle respondenten lijken dit te herkennen of als probleem te zien.

4.4.7 Hoog vertrouwen / goede risicoverdeling

Tot slot is er uit de interviews een situatie naar voren gekomen waarbij er sprake was van hoog vertrouwen en een goede risicoverdeling. Respondent 15 heeft aangegeven dat met sommige leveranciers voor tientallen jaren samengewerkt wordt.

“Bij zo’n samenwerking is gewoon sprake van heel veel vertrouwen. Zo’n leverancier doet ook echt enorm z’n best om al je wensen na te komen. (...) Je kunt (bij die leveranciers) omschrijven dat je nu nog niet weet waar de ICT omgeving over 3 á 4 jaar staat. Dat je dus aangeeft dat je vrijheid nodig hebt in het contract om te anticiperen op bijvoorbeeld kosten of stuks, of percentages. Dat zie je bijvoorbeeld ook bij (leverancier X). Daar kun je jaarlijks

bepaalde zaken op- of afschalen. Tien procent marge is gebruikelijk. En als het echt onvoorziene wijzigingen zijn dan wordt dat wel toegelaten als het iets hoger uitvalt"
(Respondent 15, inkoop- en contractmanager).

Volgens deze respondent is er, wanneer er genoeg vertrouwen en goede risicoverdeling is tussen samenwerkingspartijen, ruimte om samen in te spelen het knelpunt waarbij men nog niet weet hoe het product/dienst eruit moet gaan zien en het knelpunt waarbij de kosten (nog) niet helder zijn.

4.4.8 Analyse hoog vertrouwen / goede risicoverdeling

De respondent heeft het in het interview over langdurige samenwerkingen van tientallen jaren waarbij er veel vertrouwen is tussen hem en de leverancier. Hieruit blijkt dat, ondanks dat er volgens meerdere respondenten nog geen ruimte is tijdens de aanbesteding om vertrouwen te hebben, het goed mogelijk is dat door de jaren heen een vertrouwensband wordt opgebouwd tussen samenwerkingspartners. Respondent 15 beschrijft dan ook het stewardship model, waarbij sprake is van wederzijds vertrouwen en waarbij de leverancier meebeweegt met de wensen van de gemeente (Muth & Donaldson, 1998; Schillemans, 2012). Daarnaast beschrijft de respondent hoe relational contracting van toepassing is binnen zijn samenwerkingen waarbij sprake is van zowel hoog vertrouwen als een goede risicoverdeling. Dit geeft de respondent de kans om in te spelen op verschillende knelpunten, namelijk niet weten hoe het product of de dienst eruit moet zien en het vooraf niet inzichtelijk hebben van de kosten.

4.4.9 Samenvatting

Op basis van bovenstaande tekst is gepoogd tot een antwoord te komen op de deelvraag: 'In hoeverre zorgen vertrouwen en goede risicoverdeling voor de omgang met knelpunten van incomplete contracten?'.
'

Wanneer gemeenten tijdens de aanbesteding een laag vertrouwen hebben in leveranciers kiezen gemeenten ervoor om zelf alle eisen en risico's op te schrijven. Dit leidt tot meer risico's in plaats van minder, omdat gemeenten minder kennis hebben over de complexe ICT-producten en -diensten dan leveranciers. De omgang met de knelpunten 'lastig hoe het product of de dienst eruit moet zien', 'kosten vooraf niet inzichtelijk' en

‘onvoorziene omstandigheden’ wordt hierdoor bemoeilijkt. Wanneer de aanbesteding vervolgens is afgerond en de looptijd van het contract start, ervaren gemeenten bij de grootste (Amerikaanse) leveranciers nog steeds een laag vertrouwen. Ondanks dat zij dit lage vertrouwen ervaren is de risicoverdeling bij deze leveranciers wel goed, waardoor onvoorziene omstandigheden minder een knelpunt vormen tijdens de samenwerking. Hieruit wordt geconstateerd dat vertrouwen tijdens de looptijd van een contract geen directe invloed heeft op de risicoverdeling bij samenwerkingen met grote Amerikaanse leveranciers.

Hoog vertrouwen wordt door respondenten als prettig ervaren. Echter leidt dit bij kleine leveranciers niet tot minder risico’s. Zelfs als kleine leveranciers de GIBIT ondertekenen, dreigt het gevaar dat kleine leveranciers eventuele schade niet kunnen dekken. Hierdoor is er ondanks hoog vertrouwen toch sprake van een slechte risicoverdeling. Dit heeft een negatieve invloed op het knelpunt ‘onvoorziene omstandigheden’, omdat elk risico wordt gedragen door de gemeente. Bij andere leveranciers biedt de combinatie van hoog vertrouwen en goede risicoverdeling tijdens de looptijd van het contract ruimte voor stewardship samenwerking en relational contracting. Dit heeft een positief effect op de knelpunten ‘onzekerheid hoe het product of de dienst eruit moet zien’ en ‘de kosten zijn vooraf nog niet inzichtelijk’.

Tijdens de looptijd van een contract is de invloed van vertrouwen op de omgang met knelpunten verschillend tussen kleine en grote leveranciers. Bij kleine leveranciers is er ondanks het hoge vertrouwen sprake van een slechte risicoverdeling. Hierdoor wordt bij deze situatie niet goed omgegaan met de knelpunten ‘kosten vooraf niet inzichtelijk en ‘onvoorziene omstandigheden’ binnen incomplete contracten. Bij iets grotere leveranciers (niet de grootste, veelal Amerikaanse leveranciers) is daarentegen zowel groot vertrouwen als een goede risicoverdeling. Dit opent de mogelijkheid om zowel het stewardship model als relational contracting toe te passen. Dit heeft een positief effect op de omgang van deze knelpunten van incomplete contracten. Tot slot is bij de grootste leveranciers geen vertrouwen, maar is dankzij de goede risicoverdeling toch een goede omgang met het knelpunt ‘onvoorziene omstandigheden’. Het knelpunt ‘lock-in’ blijft bij deze grote leveranciers wel bestaan. Geen enkele respondent heeft aangegeven hier een oplossing voor te zien.

4.5 Conclusie

In dit onderzoek is antwoord gegeven op de hoofdvraag: 'Welke invloed hebben vertrouwen en een goede risicoverdeling op de knelpunten van incomplete ICT-contracten binnen gemeenten?'. Hierbij zijn vertrouwen en goede risicoverdeling de onafhankelijke variabelen en is knelpunten van incomplete ICT-contracten de afhankelijke variabele. Voorafgaand aan de uitvoering van dit onderzoek luidde de verwachting: 'Hoe meer respondenten vertrouwen en een goede risicoverdeling ervaren, hoe minder knelpunten zij ervaren tijdens de uitvoering van incomplete contracten'.

Na uitvoering van het onderzoek is inzichtelijk geworden welke invloed vertrouwen en goede risicoverdeling hebben op de knelpunten van incomplete ICT-contracten binnen gemeenten. Het knelpunt 'vooraf investeringen moeten doen' is hierbij achterwege gelaten, omdat slechts één van de vijftien respondenten dit herkende in zijn werkzaamheden. Daarnaast werd dit wel herkend door de respondent, maar werd dit niet als knelpunt gezien.

Allereerst is naar voren gekomen uit het onderzoek dat vertrouwen tijdens de aanbesteding invloed heeft op meerdere knelpunten van incomplete ICT-contracten, namelijk op 'lastig te zien hoe het product of de dienst eruit moet zien', 'kosten zijn vooraf niet inzichtelijk' en 'onvoorziene omstandigheden'. Hierbij geldt hoe meer vertrouwen er is, hoe minder kans er is op deze knelpunten. Dit komt, doordat gemeenten tijdens de aanbesteding meer gebruik durven te maken van de expertise van de markt wanneer zij de markt meer vertrouwen. Hierdoor stellen gemeenten zich open voor de kennis die de markt heeft en die mogelijk ontbreekt binnen de gemeenten zelf.

Ten tweede is naar voren gekomen dat gemeenten vertrouwen opbouwen met kleine leveranciers tijdens de contractlooptijd. Echter is er desondanks een slechte risicoverdeling tussen hen. Zo kunnen kleine leveranciers mogelijk de kosten van eventuele schade niet dekken. Hierom heeft het vertrouwen en de ervaren risicoverdeling bij samenwerkingen met kleine leveranciers geen invloed op het knelpunt 'onvoorziene omstandigheden'.

Ten derde is naar voren gekomen dat gemeenten géén vertrouwen opbouwen tijdens de looptijd met de grootste (veelal Amerikaanse) leveranciers. Ondanks het lage vertrouwen is bij deze samenwerkingen wel sprake van een goede risicoverdeling. Bij deze samenwerkingen geldt dan ook dat vertrouwen geen invloed heeft op de knelpunten, maar goede risicoverdeling wel. Wanneer sprake is van een goede risicoverdeling daalt de kans op escalatie van onvoorziene omstandigheden, omdat het risicomanagement van deze

leveranciers goed is.

Ten vierde zijn er ook situaties in kaart gebracht waarbij zowel sprake is van een hoge mate van vertrouwen als een goede risicoverdeling tijdens de contractlooptijd. Deze combinatie komt voor bij de meeste leveranciers (de kleine leveranciers en de grootste, veelal Amerikaanse, leveranciers uitgezonderd). Wanneer beide variabelen in deze vorm aanwezig zijn, biedt dit ruimte om tijdens de samenwerking gebruik te maken van het stewardship model en relational contracting. Het gebruik hiervan leidt tot twee minder ervaren knelpunten, namelijk bij de lastigheid om tijdens de aanbesteding te beslissen hoe het product of de dienst eruit moet zien en wanneer er onduidelijkheid heerst over de kosten.

Tot slot is er ook gekeken naar het knelpunt lock-in, waarbij het moeilijk is voor gemeenten om over te stappen naar andere leveranciers. Er is in dit onderzoek geen bewijs gevonden dat de mate van vertrouwen en/of goede risicoverdeling invloed heeft op lock-in. Daarentegen leidt lock-in zelf wel tot een laag vertrouwen, zoals wordt gesteld in TCE (Silverman, 2019).

Hoofdstuk 5: Discussie

5.1 Toelichting discussie

Voor dit onderzoek zijn vijftien respondenten geïnterviewd die de functie hadden als inkoper, contractmanager, consultant of broker. De respondenten hadden werkervaring binnen zowel grote als kleine gemeenten. Daarnaast hadden meerdere respondenten ervaring binnen de VNG waardoor zij een objectief beeld konden schetsen van hoe gemeenten omgaan met contractmanagement. Op basis van deze informatie kan worden gesteld dat indien dit onderzoek wordt herhaald dezelfde resultaten naar voren zullen komen als in dit onderzoek. Om deze reden is zijn de resultaten van dit onderzoek valide.

Vooraf was de verwachting dat vertrouwen en goede risicoverdeling een negatieve relatie zouden hebben tot alle knelpunten. Dit onderzoek heeft geresulteerd in een andere uitkomst, zoals besproken in de conclusie. Deze uitkomst is weergegeven in een vernieuwd conceptueel model in figuur 6. Uit de interviews blijkt namelijk dat vertrouwen en goede risicoverdeling op twee knelpunten geen invloed hadden, namelijk op dat er soms investeringen moeten plaatsvinden nog voordat de samenwerking tot stand komt en lock-in.

Dit kan mogelijk verklaard worden met behulp van Warsen (2021). Zij stelt in haar presentatie over incomplete contracten dat deze investeringen die vooraf gedaan moeten worden niet enkel gaan om uitgaven in geld. Dit kan ook gaan om een investering in tijd. In dit onderzoek is bij dit knelpunt alleen uitgegaan van investeringen bestaand uit geld.

Een andere mogelijke verklaring is de beweeglijke wereld van ICT en daarmee incomplete ICT-contracten. Het is niet uit te sluiten dat er enkele jaren hiervoor wel situaties zijn geweest waarbij vertrouwen en goede risicoverdeling invloed hadden op deze twee knelpunten. Dit is met name zo, omdat de enige respondent die ervaring had met het knelpunt waarbij vooraf investeringen gedaan moesten worden vertelde dat dit om hardware ging. Vrijwel elke andere respondent spreekt over de huidige verandering hoe binnen het huidige ICT-landschap hardware verdwijnt en alles naar de cloud gaat.

Tot slot kan nog een verklaring zijn dat de variabele 'goede risicoverdeling' in theorie ging over de risicoverdeling tijdens de looptijd van het contract. Echter kwamen uit het onderzoek vooral knelpunten naar voren die betrekking hadden op de risicoverdeling tijdens het aanbestedingsproces. Mogelijk heeft dit invloed gehad op de naar voren gekomen relaties tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele.

Dit onderzoek dient als vervolgonderzoek op eerder gedaan onderzoek (Warsen et al., 2019). De onderzoekers stelden dat er drie verschillende combinaties zijn hoe er met incomplete contracten kan worden omgegaan. De onderzoekers suggereerde dan ook dat nader verdiepend onderzoek op deze combinaties wenselijk is (Warsen et al., 2019). Op basis van dit onderzoek moeten gemeenten leren meer te vertrouwen op leveranciers en meer hun eigen risicomanagement op orde te krijgen. Het NIC kan gemeenten hierin ondersteunen.

Het advies voor vervolgonderzoek is dan ook om binnen incomplete ICT-contracten nader te onderzoeken in hoeverre vertrouwen en goede risicoverdeling invloed hebben op het knelpunt 'vooraf investeringen vereist' waarbij niet enkel wordt gekeken naar investeringen in geld maar ook naar tijdsinvestering. Daarnaast wordt nader onderzoek naar het ontstaan (en voorkomen) van lock-in aangeraden.

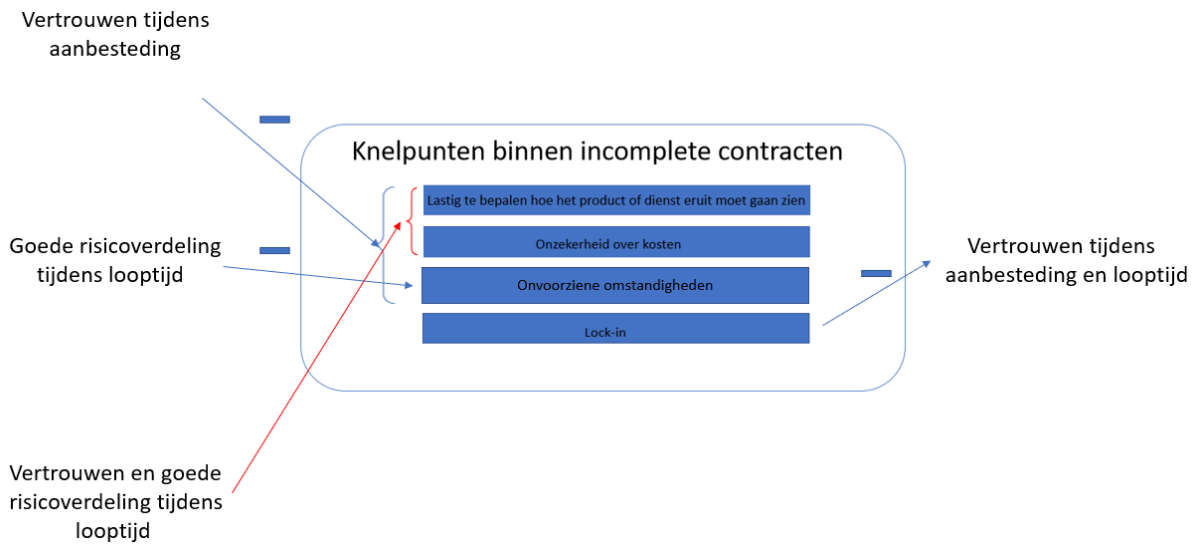
Naast advies voor vervolgonderzoek zijn er maatschappelijke aanbevelingen. Uit de beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen blijkt dat om minder knelpunten van incomplete ICT-contracten te ervaren, het wenselijk is dat gemeenten meer vertrouwen krijgen in leveranciers. Op deze manier kunnen gemeenten gebruik maken van de expertise van de markt om te bepalen welke producten of diensten zij nodig hebben. Dit zal leiden tot het minder voorkomen van de knelpunten 'lastig te bepalen hoe het product of de dienst eruit moet zien', 'onzekerheid over kosten' en 'onvoorziene omstandigheden'.

Daarnaast is naar voren gekomen uit het onderzoek dat slechts enkele gemeenten hun risico-inventarisatie op orde hebben. Dit bemoeilijkt een goede risicoverdeling. Wanneer gemeenten hun risico-inventarisatie op orde krijgen, leidt dit tot een betere risicoverdeling wat leidt tot minder onvoorziene omstandigheden. Het wordt dan ook aanbevolen dat gemeenten meer aan de slag gaan met hun risico-inventarisatie.

5.2 Vernieuwd conceptueel model

Figuur 6

Vernieuwd conceptueel model



Bronnenlijst

Adviescollege-ICT. (2022, Juni). *Jaarrapportage 2021 Adviescollege-ICT*. Rijksoverheid.

Aleksovska, M. (2021). *Accountable for what? The effect of accountability standard specification on decision-making behavior in the public sector*. Taylor & Francis Group, LLC.

Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research (14de editie)* Boston, massachusetts: Cengage Learning.

Battaglio, R.P., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2018). A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. *Public Administration Review*, 2018.

Bó, P.D. (2005). Cooperation under the Shadow of the Future: Experimental Evidence from Infinitely Repeated Games. *American Economic Association*.

Bowen, R.L., & Kupke, J.E. (1993). Risk Allocation. *HNTB Corporation*.

Brown, T., Potoski, M., & Van Slyke, D. (2016). Managing complex contracts: a theoretical approach. *Journal of public administration research & theory*.

Bertelli, A., & Smith, C. (2010). Relational contracting and network management. *Journal of public administration research and theory*.

Benders, L. (2021, 22 oktober). *Inductief en deductief redeneren in 4 stappen*. Scribbr.

<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/deductiefinductief/#:%7E:tekst=Deductief%20redeneren%20is%20een%20top%2Ddown%20onderzoeksmethode%2C%20waarbij%20je%20op,toets%20je%20theorie%c3%ABn%20en%20hypothesen>.

Bieger, T.H. (2009). *Vertrouwen van Inspecteurs: Onderzoek naar Vertrouwen in de Relatie tussen Inspecteur en Inspectee*. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Blumstein, C. (2010). Program evaluation and incentives for administrators of energy - efficiency programs: Can evaluation solve the principal/agent problem? *University of California Energy Institute*.

Boerman, F., Grapendaal, M., Nieuwenhuis, F., & Stoffers, E. (2017). *Nationaal dreigingsbeeld 2017*. Politie Nederland.

Caldwell, C., & Karri, R. (2005). Organizational Governance and Ethical Systems: Covenantal Approach to Building Trust. *Journal of Business Ethics*.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, december). *345 gemeenten op 1 januari 2022*.
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/52/345-gemeenten-op-1-januari-2022>

Christianen, K. (2019). *IT-contracten (deel 15): duur en beëindiging*. Dirkzwager.
<https://www.dirkzwager.nl/kennis/artikelen/it-contracten-deel-15-duur-en-be%C3%ABindiging/>

Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*.

Creswell, J.W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4de editie). SAGE Publications, Inc.

Davis, J., Schoorman, D., & Donaldson, L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *Academy of management*.

Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*.

Genau, L. (2021, 8 september). *Semigestructureerde of half-gestructureerde interviews in je scriptie*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/semigestructureerd-interview/>

Gibbons, R. (2005). Four formalizable theories of the firm? *Journal of Economic Behavior & Organization*.

Het NIC. (2022, 1 januari). HetNIC. <https://www.hetnic.nl/>

Het Parool. (2020). *Autoriteit Persoonsgegevens ontvangt flink meer privacyklachten*.

Het Parool. <https://www.parool.nl/nederland/autoriteit-persoonsgegevens-ontvangt-flink-meer-privacyklachten~b5463b63/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Hosmer, L.T. (1995), Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp379-403

Hurmerinta-Haanpää, A., & Viding, S. (2019). The functions of contracts in interorganizational relationships: A contract experts' perspective. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*.

Kerzner, H.R. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. Wiley & Sons.

Kloyer, M., Helm, R., & Aust, C. (2018). Determinants of moral hazard in research and development supply relations: Empirical results beyond the agency-theory explanation. *Wiley*.

Kunz, H. (2017, 30 juni). *Vertrouwen vastleggen in contract?* AGconnect.
<https://www.agconnect.nl/blog/vertrouwen-vastleggen-contract>

Lewis, T., & Sappington, D. (1993). Ignorance in Agency Problems. *Journal of economic theory*.

Ménard, C., & Shirley, M.M. (2005). *Handbook of new institutional economics*. Springer.

Miles, B.W., & Jozefowicz, D. (2010). *Research methods in the social sciences*. SAGE Publications.

Monterie, A. (2021, 12 oktober). *Forse stijging gemeentelijke ICT-kosten*. Computable.
<https://www.computable.nl/artikel/nieuws/overheid/7257329/250449/forse-stijging-gemeentelijke-ict-kosten.html>

Muth, M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Scholarly Research And Theory Papers*.

Nisar, T.M. (2006). Risk Management in Public–Private Partnership Contracts. *University Of Southampton*.

Owusu-Manu, D.G., Edwards, D.J., Kukah, A.S., Parn, E.A., El-Gohary, H., & Hosseini, M.R. (2018). An empirical examination of moral hazards and adverse selection on PPP projects: A case study of Ghana. *Journal of Engineering, Design and Technology*.

Pastoriza, D., & Ariño, M. (2010). When Agents Become Stewards: Introducing Learning in the Stewardship Theory. *IESE Business School*.

Perrow, C. (1986). economic theories of organization. *Theory and society*.

Poppo, L., Zheng Zhou, K., & Ryu, S. (2008). Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future. *Organization Science*.

Rahman, M., & Kuramaswamy, M. (2010). Joint risk management through transactionally efficient relational contracting. *Taylor & Francise*.

Rauchhaus, R. (2009). Principal-Agent Problems in Humanitarian Intervention: Moral Hazards, Adverse Selection, and the Commitment Dilemma. *International Studies Quaterly*.

Rijksoverheid. (2018). *Nederland profiteert van digitale toekomst*. Rijksoverheid.

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ict/nederland-profiteert-van-digitale-toekomst>

RTVOost. (2020). *Autoriteit Persoonsgegevens start onderzoek schending AVG na klachten over gemeente Enschede*. RTVOost. <https://www.rtvooost.nl/nieuws/1428323/autoriteit-persoonsgegevens-start-onderzoek-schending-avg-na-klachten-over-gemeente-enschede>

Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34.

Schillemans, T. (2012). Moving Beyond The Clash of Interests: On stewardship theory and the relationships between central government departments and public agencies. *Public Management Review*.

Schillemans, T., & Bjurstrøm, K.H. (2019). Trust and verification: balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*.

Silverman, B. (2019, 5 december). *Basic Predictions of Transaction Cost Economics* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=luJ4-QAzEM>

Stevens, D., & Thevaranjan, A. (2010). A moral solution to the moral hazard problem. *Accounting, organizations and society*.

Tempel, K.V.D. (2018, 12 oktober). *Zo ziet de gemeentelijke ICT-infrastructuur eruit in 2025*. GemeentenNL. <https://www.gemeentennl.nl/digitaal/zo-ziet-de-gemeentelijke-ict-infrastructuur-eruit-in-2025/>

The Federal Acquisition Regulation. (2022). *Index*. Acquisition.

https://www.acquisition.gov/search/advanced?keys=&type%5Bfar_dita%5D=far_dita&sort_by=search_api_relevance&sort_order=DESC&f%5b0%5d=part_number:16

Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek* (4de editie). Coutinho.

Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2018, juli). *Klantcontact & interactie met je gemeente*.

VNG.

<https://www.vngrealisatie.nl/sites/default/files/201807/Klantcontact%20en%20Interactie%20met%20je%20Gemeente.pdf>

Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2020a). *Agenda digitale veiligheid 2020–2024*.

[Vng-nl.eur.idm.oclc.org/sites/default/files/202002/vng_agenda_digitale_veiligheid_2020-2024_def_0.pdf](https://vng-nl.eur.idm.oclc.org/sites/default/files/202002/vng_agenda_digitale_veiligheid_2020-2024_def_0.pdf)

Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2020b). *Common ground: wat, hoe en waarom?*

www.commonground.nl.https://commonground.nl/cms/view/77953921-4161-462c-af24-6ac3cd7d61a7/common-ground-wat-hoe-en-waarom

Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2021). *Nieuwe standaard voor gemeentelijke inkoop IT (GIBIT)*.

VNG. <https://vng.nl/nieuws/nieuwe-standaard-voor-gemeentelijke-inkoop-it-gibit>

Verhoeven, N. (2016). *Wie schrijft blijft!* https://www.nelverhoeven.nl/actueel/209-271_Wie-schrijft-blijft

Verlaan, D. (2016). *Geen gezeik iedereen bereik: internet is een basisbehoefte*. RTLNieuws.
<https://www.rtlnieuws.nl/tech/artikel/285026/geen-gezeik-iedereen-bereik-internet-een-basisbehoefte>

Warsen, R. (2021, 13 oktober). *Publiek management les 6* [Presentatieslides].
<https://www.canvas.eur.nl>

Warsen, R., Klijn, E.H., & Koppenjan, J. (2019). Mix and Match: How Contractual and Relational Conditions Are Combined in Successful Public– Private Partnerships. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 375–393.

Whinston, M.D. (2001). Exclusivity and tying in US v. Microsoft: what we know, and don't know", *Journal of Economic Perspectives* 15:63–80. *American Economic Association*.

Wheeler, G. (2018). Bounded rationality. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.

Williamson, O.E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization. *Business & Public Policy Group*.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research*. SAGE Publications.

Bijlagen

Bijlage 1: Toegestuurde consentformulier en vragenlijst

Onder begeleiding van Rianne Warsen PhD en Tom Maassen onderzoekt Robbert ten Bosch de ervaringen van gemeenten met incomplete ICT-contracten. Robbert voert dit opdracht uit vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Robbert is benieuwd naar *uw mening* over incomplete contracten. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Uit onderzoek blijkt dat veel gemeenten problemen ervaren met de samenwerking met ICT-partners, bijvoorbeeld door een gebrek aan vertrouwen of een goede risicoverdeling. Door te onderzoeken welke invloed deze twee factoren hebben kan er een advies worden geschreven wat gemeenten kan helpen beter te sturen op deze samenwerkingen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none">- U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en Het NIC toegang krijgen tot de door u verstrekte gegevens. Uw naam of andere namen, audio of andere gevoelige data wordt met geen enkele partij gedeeld. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.
Vrijwilligheid	U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden. Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Robbert ten Bosch via 563178rb@student.eur.nl of 06 - 27 20 53 47.
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Robbert ten Bosch via 563178rb@student.eur.nl of 06 - 27 20 53 47. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

		JA	NEE
1	Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft.			
3	Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ik geef toestemming om mijn echte naam te vermelden bij de hierboven bedoelde quotes (niet verplicht).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Naam deelnemer:	Naam student: Robbert ten Bosch
Handtekening:	Handtekening:
Datum:	Datum:

Semigestructureerde vragenlijst

De vragen

1. Wat is uw ervaring met dit soort contracten m.b.t. ICT vraagstukken?
- ook ervaring met meerjarencontracten?
> Herkennen van verschillende kenmerken
2. Wat is uw ervaring met ICT leveranciers? - Hoe is die relatie?
3. Hoe ziet het vertrouwen eruit tussen u en de samenwerkingspartners?
4. Hoe ziet de risicoverdeling er uit tussen u en de samenwerkingspartners?
5. Hoe ziet de samenwerking eruit op moment dat er een risico zich manifesteert?
6. Heeft u wel eens een conflict gehad? Zo ja, hoe zag dat eruit?

Afsluiting en dankwoord

*Naar mate het onderzoek vorderde is de vragenlijst steeds verder ontwikkeld om gericht vragen te stellen.

Bijlage 2: Codeboek

Codeboek onderzoek 'van de letter van het contract naar de geest van het contract'

Afhankelijke variabele	Ervaren knelpunten met incomplete contracten
	-Onduidelijkheid hoe het product/dienst eruit moet zien
	-Kosten niet helder
	-Onvoorzienbare omstandigheden
	-Vooraf investeringen vereist
	-Lock in
Onafhankelijke variabelen	Vertrouwen
	-Verwachtingen
	-Coöperatie
	-Tevredenheid
	-Betrouwbaarheid
	-Gedeelde acties
	Goede risicoverdeling
	-Tevredenheid risicoinschatting
	-Dezelfde risicoinschatting
	-GIBIT