
DE ONZICHTBARE KRACHT

Een onderzoek naar de invloed van rolopvatting op de afstemming
tussen dienstverlening en interne klantbehoeften binnen Asset
Management van het Havenbedrijf Rotterdam.

Naam: Lucas de Bruijn

Studentnummer: 571553

Opleiding: Msc Bestuurskunde - Publiek Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: dr. R. Warsen

Tweede lezer: prof.dr. S. van Thiel

Collegejaar: 2024/2025

Afronddatum: 27 Juni '2025

Aantal woorden: 11904

Abstract

Deze masterscriptie onderzoekt de afstemming van interne klantbehoeften op de dienstverlening, en welke rol de rolopvatting hierin speelt. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de afdeling Asset Management van het Havenbedrijf Rotterdam. Het onderzoek omvat een kwalitatieve single case study, waarbij achttien semigestructureerde interviews zijn afgenomen met zowel AM-medewerkers als interne stakeholders. Voor deze interviews zijn theoretische modellen gebruikt zoals het Kano-model en het SERVQUAL model. Deze interviews zijn thematisch gecodeerd volgens een open, axiale en selectieve codeermethode. Uit de resultaten blijkt dat Asset Management voldoet aan de basisbehoeften en functionele verwachtingen van haar stakeholders. Op relationeel vlak, zoals proactiviteit en heldere communicatie, worden tekortkomingen ervaren. Deze relationele verwachtingen worden als prestatiebehoeften gezien. Verder komt naar voren dat er een discrepantie bestaat tussen de interne en externe rolopvatting, wat een grote invloed heeft op de mate van afstemming van interne klantbehoeften en dienstverlening. Het niet expliciet maken of goed afstemmen van de rolopvatting zorgt voor onduidelijkheden en verkeerde verwachtingen. Het onderzoek concludeert dat het expliciteren van de rolopvatting en het versterken van relationele vaardigheden noodzakelijk zijn voor een succesvolle samenwerking. In de aanbevelingen wordt gestuurd op het expliciteren en etaleren van de rolopvatting, structureel dialoog tussen afdelingen en het ontwikkelen van een samenwerkingsgerichte benadering binnen Asset Management.

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie voor het afronden van de bestuurskunde master Publiek Management. Deze master is geschreven in opdracht van Asset Management, Havenbedrijf Rotterdam. Het onderwerp is in samenspraak gekozen met Marcel van Kampen en Sander Cornelissen. Het onderwerp sprak mij aan omdat het een bestuurskundige blik werkt op een technische afdeling binnen een grote hybride organisatie. Het doel van de masterscriptie was om meer duidelijkheid te scheppen over de rolopvatting van Asset Management binnen en buiten de afdeling en hoe deze afstraalde op haar werkzaamheden.

Het schrijfproces heb ik als interessant en bij vlagen lastig ervaren. Het doen van onderzoek en dit verwerken in een rapport ligt namelijk niet binnen mijn directe interesse. De combinatie met een stage maakte dit voor mij draaglijker, aangezien het theorie en praktijk samenvoegde. Ik heb op mijn stage dan ook veel geleerd over de gang van zaken binnen afdelingen en ook veel technische kennis opgedaan aangaande de havenassets. Ook is de interesse in het Haven Industrieel Complex gegroeid, alhoewel ik betwijfel of mijn toekomst bij de afdeling Asset Management ligt. Dit komt grotendeels door het tekort aan technische bekwaamheid, waar de afdeling naar mijn idee in uitblinkt.

Graag wil ik mijn waardering uitspreken personen die mij hebben bijgestaan in dit proces. Allereerst wil ik graag Marcel van Kampen bedanken voor het bieden van een stageplaats en alle hulp waar nodig. Daarnaast wil ik Sander Cornelissen bedanken voor de begeleiding tijdens de stage, het meedenken bij vragen en de geboden inzichten op de scriptie. Ook wil ik dr. Rianne Warsen bedanken voor de begeleiding tijdens deze scriptieperiode, die ik als heel prettig en ondersteunend heb ervaren. Mijn dank gaat ook uit naar alle respondenten die tijd hebben vrijgemaakt om bij te dragen aan deze scriptie. Een persoonlijke dank gaat uit naar mijn vriendin en ouders voor de steun tijdens de afgelopen maanden. Een speciale dank gaat uit naar mijn schoonvader, voor zijn kritische kijk op de conceptversie.

Ik wens u veel leesplezier. Ik ben trots op het eindresultaat en zie het als een mooie afsluiting van mijn studieperiode.

Inhoud

Abstract	1
Voorwoord	2
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Doelstelling	6
1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen	7
1.5 Maatschappelijke relevantie.....	7
1.6 Wetenschappelijke relevantie.....	8
1.7 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	10
2.1 Klantbehoeften	10
2.1.1 Kano-model.....	10
2.1.2 Klantbehoeften in organisatiecontext.....	14
2.1.3 Interne klantbehoeften in hybride organisaties	15
2.2 Dienstverlening	15
2.3 Rolopvatting.....	18
2.4 Verwachtingen	19
2.5 Conceptueel model.....	20
Hoofdstuk 3: Methodologie.....	23
3.1 Casus en context.....	23
3.2 Onderzoeksstrategie en onderzoeksmethode	23
3.3 Operationalisatie.....	25
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	27
3.5 Privacy en ethiek	28
Hoofdstuk 4: Resultaten	30
4.1 Medewerkers AM.....	30
4.1.1 Klantbehoeften	30
4.1.2 Dienstverlening.....	31
4.1.3 Rolopvatting	32
4.1.4 Samenwerking & communicatie	33
4.2 Interne stakeholders.....	34
4.2.1 Klantverwachtingen	34
4.2.2 Dienstverlening.....	35
4.2.3 Rolopvatting	37

4.2.4 Samenwerking & communicatie	38
4.3 Analyse	39
4.3.1 Vergelijking	40
4.3.2 Koppeling theorie	42
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie	44
5.1 Conclusie	44
5.2 Discussie	45
5.3 Aanbevelingen	46
Literatuurlijst	48
Bijlage 1 – semigestructureerd interviewformat	51
Bijlage 2 – Informed consent formulier	55
Bijlage 3 – Privacy Checklist	57
Bijlage 4 – Interviewlijst	64
Bijlage 5 – Codeboom	65

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) speelt een centrale rol in de Europese en binnenlandse logistiek door het beheer, de ontwikkeling en de exploitatie van het Rotterdamse Havenindustriële Complex (HIC). Onder het motto: “*Connecting the world. Building tomorrow’s sustainable port*” streeft het HbR naar economische en maatschappelijke waardecreatie door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren (Port of Rotterdam, 2025). Als hybride organisatie combineert het HbR zowel publieke als commerciële belangen. Dit maakt het HbR tot een overheids-NV, een private entiteit met publieke aandeelhouders.

Binnen het HbR is de afdeling Asset Management (AM) verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de infrastructuur in het havengebied. Dit omvat onder andere kades, waterwegen, digitale informatiesystemen, weginfrastructuur en het bevorderen van een goed vestigingsklimaat (Jurgens, 2022b). Dit alles valt onder de *port facility*, de fysieke infrastructuur van de haven. Port facility is na effectiviteit de tweede voorspeller in havenkeuze bij klanten (Min & Park, 2023). Klanten hechten veel waarde aan een moderne infrastructuur en betrouwbaarheid in de logistieke ondersteuning wanneer zij een haven kiezen voor goederenoverslag. Asset Management heeft daarmee een grote rol in het product dat een haven aan externe klanten verkoopt. Een goede infrastructuur heeft ook directe gevolgen op de klanttevredenheid binnen havens (Min & Park, 2023). Asset Management werkt om dit te realiseren samen met collega-afdelingen binnen het HbR, die voor haar interne stakeholders zijn. Naast dat deze afdelingen samenwerken en beïnvloed worden door elkaar, zijn ze vaak ook interne klant bij AM. AM verleent dus diensten aan haar stakeholders, waardoor zij hun werkzaamheden binnen het HbR kunnen uitvoeren.

De afgelopen jaren is de context waarin AM werkt flink veranderd. De haven ontwikkelt zich voortdurend onder invloed van trends zoals verduurzaming, digitalisering en logistieke innovatie (Port of Rotterdam, 2025). Deze trends en een toename in organisatorische complexiteit heeft invloed op de manier waarop afdelingen binnen het

HbR samenwerken. Binnen het HbR zorgt dit voor uitdagingen, voor AM betekent dit dat: (1) de rol van Asset Management verbreed is en de traditionele rol van enkel assetbeheer overstijgt; (2) de dienstverlening niet altijd meer aansluit op de ook ontwikkelde en veranderende behoeften van interne klanten (Jurgens, 2022b); en (3) de communicatie over de afstemming van klantbehoeften en dienstverlening niet altijd soepel verloopt, zo blijkt uit een gehouden stakeholderanalyse (Jurgens, 2022a).

Gezien deze uitdagingen is een heroriëntatie en verduidelijking van de rolopvatting van AM en de wijze waarop haar dienstverlening wordt afgestemd op interne klantbehoeften van belang. Dit onderzoek richt zich op de afstemming tussen de dienstverlening van Asset Management en de wensen van interne stakeholders. Daarbij wordt onderzocht welke invloed de rolopvatting van AM heeft op deze afstemming.

1.2 Probleemstelling

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam sluit de dienstverlening van de afdeling Asset Management (AM) niet altijd goed aan op de veranderende behoeften van interne stakeholders. Door de voortdurende ontwikkeling van de haven en opkomende trends verschuiven de wensen van deze stakeholders mee, wat zorgt voor toenemende complexiteit in het optimaal aanbieden en beheren van assets. Daarnaast bestaat er onduidelijkheid over de precieze rol en verantwoordelijkheden van AM. Verschillende opvattingen hierover bij betrokken partijen dragen bij aan het niet altijd kunnen waarmaken van verwachtingen over de dienstverlening. Deze combinatie van factoren leidt tot afstemmingsproblemen tussen de geleverde dienstverlening en de behoeften en wensen van stakeholders, wat de effectiviteit en tevredenheid rondom de dienstverlening onder druk zet. Er bestaat een complexiteit in hoe AM haar dienstverlening beter kan laten aansluiten op de interne verwachtingen, zonder dat dit ten kostte gaat van haar kerntaken- en verantwoordelijkheden.

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel te verklaren waarom de dienstverlening van Asset Management niet altijd aansluit op de veranderende behoeften van interne stakeholders binnen het Havenbedrijf Rotterdam. Hierbij wordt onderzocht welke factoren deze

afstemming beïnvloeden, met specifieke aandacht voor de invloed van de rolopvatting als verklarende variabele. Het onderzoek biedt inzichten in de afstemming tussen dienstverlening en interne klantbehoeften, en in de rol die rolopvatting daarbij speelt. Deze inzichten vormen de basis voor aanbevelingen gericht op het versterken van een toekomstgerichte dienstverlening en samenwerking met interne stakeholders.

1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen

Naar aanleiding van de probleem- en doelstelling is voor dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

"Hoe sluit de dienstverlening van de afdeling Asset Management (AM) aan op de behoeften van haar interne stakeholders, en welke invloed heeft de rolopvatting van Asset Management op deze afstemming?"

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld.

1. *Hoe wordt de eigen rolopvatting binnen AM ervaren en ingevuld?*
2. *Hoe ervaren interne stakeholders de rol van Asset Management binnen het Havenbedrijf Rotterdam?*
3. *Welke behoeften en verwachtingen hebben interne stakeholders ten aanzien van de dienstverlening van AM?*
4. *Waar sluiten de behoeften van interne stakeholders en de dienstverlening van AM op elkaar aan, en waar ontstaan eventuele knelpunten?*

1.5 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek helpt inzicht te krijgen in hoe afstemmingsproblemen tussen dienstverlening en interne klantbehoeften ontstaan. Daarnaast gaat het in op welke invloed de huidige rolopvatting van AM hierop heeft. De kennis uit dit onderzoek helpt AM om haar taken en verantwoordelijkheden scherper af te bakenen, waardoor de afdeling haar werkzaamheden beter kan organiseren en uitvoeren. Daarnaast biedt het handvatten om de dienstverlening binnen AM te verscherpen. Hierdoor kan AM haar assets effectiever beheren en gebruiken maar ook de interactie met interne stakeholders verbeteren. Hiermee draagt het onderzoek voor het HbR bij aan een soepelere samenwerking en efficiënter beheer en gebruik van de havenassets. Het

versterkt de basis voor constante dienstverlening en stelt AM beter in staat mee te bewegen met veranderende behoeften van interne stakeholders in de dynamische havenomgeving.

Daarnaast kunnen de inzichten uit dit onderzoek relevant zijn voor andere hybride organisaties met technische afdelingen die een dienstverlenende en faciliterende rol vervullen. Deze technische afdelingen kunnen vastlopen in de dubbelzinnigheid van publieke en private organisatiedoelen die een hybride organisatie heeft (Skelcher & Smith, 2015). Vraagstukken over verwachtingen, interne samenwerkingen en rolafbakening kunnen hier ook een rol spelen. Dit onderzoek onderzoekt deze thema's, waarmee het kan bijdragen aan het verklaren van deze bredere problematiek van technische afdelingen binnen hybride organisaties. Dit kan leiden tot beter gestroomlijnde interne samenwerkingen en daarmee efficiëntie, wat kan helpen aan het versterken van de maatschappelijke prestaties.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek besteedt aandacht aan hoe rolopvatting binnen een organisatie invloed heeft op de interne klantbehoeften en dienstverlening in een hybride organisatie. In de huidige literatuur is er al vaker onderzoek gedaan naar dienstverlening en de klantbehoeften binnen organisaties. Osborne (2010) beschrijft hoe publieke waardecreatie meer dan efficiënte dienstverlening vraagt, waarbij hij relationele samenwerking en interactie benoemt tussen dienstverlener en interne klant. Hierbij benadrukt Stauss (1995) het belang van de servicekwaliteit binnen organisaties waarin er een interne klant-dienstverlener relatie bestaat. Ook Skelcher en Smith (2015) benoemen deze relatie, waarbij ze een complexiteit binnen hybride organisaties benoemen op bestuurlijk vlak, wat er voor zorgt dat verantwoordelijkheden en rollen kunnen overlappen en daarmee rol grenzen vervagen.

De rol van technische afdelingen binnen hybride organisaties is daarentegen een onderbelicht onderwerp. Daarnaast is er weinig aandacht voor de manier waarop rolopvatting de afstemming van interne klantbehoeften en dienstverlening beïnvloedt. Dit onderzoek probeert daarop in te spelen door te onderzoeken hoe de rolopvatting zowel intern als extern kan verschillen en welke gevolgen dit heeft binnen een hybride

organisatie. Ook de dynamiek van interne klantbehoeften blijft onderbelicht, waar deze vaak als statisch en extern worden gemeten. Dit onderzoek houdt rekening met de dynamische aard van klantbehoeften, aangezien ze onder de invloed worden verondersteld van innovatie en maatschappelijke veranderingen. Het onderzoek biedt daarmee nieuwe inzichten in hoe rolopvatting samenhangt met interne dienstverlening. Tot slot probeert het onderzoek bij te dragen aan het debat over de bestuurlijke complexiteit van hybride organisaties. Deze complexiteit ontstaat door het samenkomen van publieke en commerciële belangen. Er is nog weinig empirische kennis over de rolverdeling in dit soort organisaties, waar dit onderzoek aan kan bijdragen.

1.7 Leeswijzer

Allereerst wordt de bestaande theorie uiteengezet, waarna de methodologie volgt. Hierna worden de resultaten beschreven en geanalyseerd, waarna er wordt afgesloten met een conclusie. Interviews met medewerkers en interne stakeholders vormen de kern van dit onderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader gepresenteerd. De huidige wetenschappelijke kennis aangaande klantbehoeften (paragraaf 2.1), dienstverlening (paragraaf 2.2) en rolopvatting (paragraaf 2.3) zullen in dit hoofdstuk worden besproken om hiermee een fundament te leggen voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Nadat de hoofdvariabelen zijn gedefinieerd zullen de verwachtingen van dit onderzoek worden gepresenteerd, gevolgd door het conceptuele model.

2.1 Klantbehoeften

Klantbehoeften vormen de basis voor het realiseren van een goede dienstverlening binnen een organisatie. Een goede verkenning en afstemming van klantbehoeften zorgt voor klanttevredenheid en langdurige, duurzame klantrelaties (Yang, 2005).

Klantbehoeften zijn echter niet statisch maar dynamisch, ze worden beïnvloed door verschillende verwachtingen en ervaringen. Hierdoor is het nodig om klantbehoeften telkens te blijven inventariseren, zodat er binnen een organisatie een duidelijk begrip is van de wensen van klanten en de geleverde diensten hierin mee kunnen ontwikkelen. In dit onderzoek wordt het begrip ‘klantbehoeften’ toegepast op een interne organisatiecontext, namelijk van het Havenbedrijf Rotterdam. De interne stakeholders zijn klant binnen het HbR die gebruikmaken van de dienstverlening van AM. Interne klantrelaties worden gekenmerkt door langdurige samenwerking, gedeelde organisatiedoelen en wederzijdse afhankelijkheden (Skelcher & Smith, 2015).

2.1.1 Kano-model

Een veelgebruikt model voor het definiëren en de analyse van klantbehoeften is het Kano-model, opgezet door Japans wetenschapper Noriaki Kano (Yang, 2005; Paraschivescu & Cotîrlet, 2012). Het model biedt inzicht in hoe eigenschappen van een product of dienst bijdragen aan de klanttevredenheid. Het maakt hierin onderscheid tussen verschillende soorten kenmerken van tevredenheid en ontevredenheid die verwacht worden door klanten. Het bijzondere aan het model is dat het erkent dat sommige kenmerken zwaarder wegen dan andere kenmerken, en dat er door de steeds veranderende dynamiek van klantbehoeften ook verschuivingen kunnen zijn in

kenmerken (Paraschivescu & Cotîrlet, 2012). Door het telkens herzien van klantbehoeften in verschillende categorieën helpt het organisaties bij het verbeteren van hun dienstverlening. Voor dit onderzoek is er gekozen voor het Kano-model. Deze keuze is gemaakt aangezien dit model specifiek ingaat op de dynamische aard van klantbehoeften. Er zijn ook andere modellen om klantbehoeften te analyseren, zoals het Customer-Value Proposition model (Payne et al., 2017). Dit model richt zich op het creëren van klanttevredenheid doormiddel van een pakket aan waarden die aansluiten op de klant. Het Kano-model onderscheid zich van dit model in haar dynamische aanpak, waarbij wordt verondersteld dat behoeften kunnen verschuiven in importantie (Leończuk, 2016). Hierdoor sluit het Kano-model beter aan bij dit onderzoek, aangezien het de ontwikkeling van klantbehoeften beter in kaart brengt ten opzichte van de geleverde diensten.

Het Kano-model verdeelt klantbehoeften in 5 categorieën, weergegeven in tabel 1 (Leończuk, 2016):

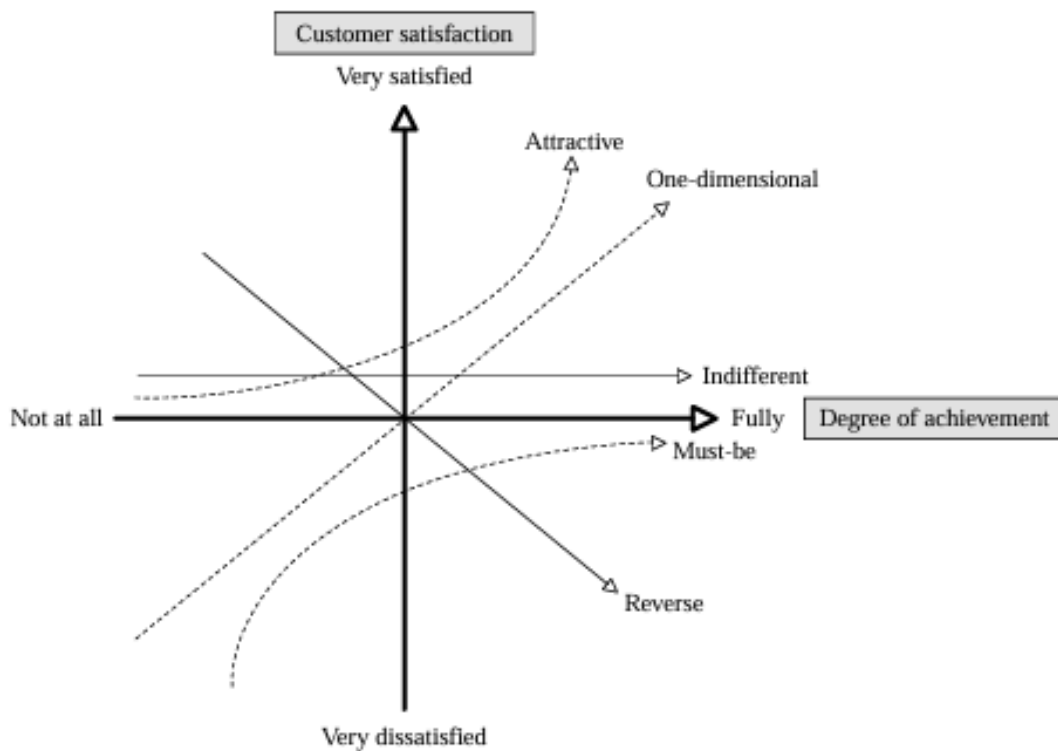
Soort kenmerk	Belang van het kenmerk	Indicaties ontwikkeling kenmerk	Voorbeeld in havencontext
Basisbehoeften (<i>must-be</i>)	Kenmerken die als vanzelfsprekend worden gezien door klanten in dienstverlening. Wanneer deze niet worden voldaan zorgt dat voor ontevredenheid, maar eraan voldoen levert ook geen extra tevredenheid op.	Lastig op te vragen bij klanten, aangezien het als vanzelfsprekend wordt gezien. Overmatige aanwezigheid van dit kenmerk is ongewenst, aangezien het als basis wordt gezien.	<i>Veiligheid</i> : Wordt verwacht bij een haven. Wanneer dit ontbreekt heeft dit directe invloed op tevredenheid
Prestatiebehoeften (<i>one-dimensional</i>)	Hoe beter je presteert, hoe hoger de klanttevredenheid. Onder bepaalde grens zorgt dit kenmerk voor ontevredenheid.	Klanten zijn zich bewust van deze behoeften. Het niveau hiervan mag niet onderdoen van dat wat concurrenten bieden.	<i>Snelheid afhandeling schepen</i> : Hoe sneller een schip geladen kan worden, hoe beter voor de tevredenheid.

Aantrekkelijke behoeften (<i>attractive</i>)	Extra kenmerken die voor klanttevredenheid zorgen, maar die wanneer zij ontbreken niet voor ontevredenheid zorgen.	Aangezien de klant ze niet verwacht, zorgen ze voor extra tevredenheid. Maximaliseer deze kenmerken op verschillende gebieden voor betere concurrentiepositie.	<i>Digitale tracking van goederen:</i> Zorgt voor extra tevredenheid en is een extra, maar geen vereiste.
Onverschillige behoeften (<i>indifferent</i>)	Kenmerken die voor zowel geen tevredenheid als ontevredenheid bij de klant zorgen.	Onnodige kenmerken. Vermijden om kosten te verlagen.	<i>Kleur aanlegpontons:</i> Kleur maakt hierin niet uit voor klanttevredenheid.
Tegenovergestelde behoeften (<i>reverse</i>)	Gebrek van dit kenmerk zorgt voor tevredenheid, waarbij aanwezigheid van het kenmerk zorgt voor ontevredenheid.	Minimaliseer de dienst voor de klant. De klant is vaak bereid hiervoor te betalen.	<i>Automatische contactprocessen:</i> Sommige klanten vinden dit fijn, andere hebben liever een menselijk aanspreekpunt.

Tabel 1: Karakteristieken van de kwaliteitskenmerken (Leónzcuk, 2016)

Klantbehoeften zijn dus niet statisch. Volgens Min et al. (2018) ontwikkelen klantbehoeften en -verwachtingen zich met de tijd. Zo kan een aantrekkelijke behoefte veranderen in een basisbehoefte, wat zorgt voor een andere aanpak in dienstverlening. Min et al. (2018) beschrijft dit als ‘Kano-dynamics’, waarbij innovatieve of nieuwe diensten na verloop van tijd geïnternaliseerd raken en als basisbehoefte worden gezien. Het zorgt ervoor dat er een constante monitoring van klantbehoeften nodig is, om zo te verzekeren dat de geleverde diensten innovatief blijven en helpen aan het verbeteren van de concurrentiepositie. De aanwezigheid van de kenmerken en de impact die zij hebben op de tevredenheid is door Högström et al. (2010) in een matrix gezet met klanttevredenheid op de Y-as en mate van prestatie/aanwezigheid op de X-as (figuur 1). Hierin wordt visueel gemaakt tot in welke mate de kenmerken aanwezig dienen te zijn en welke gevolgen zij hebben. Het geeft de dynamiek in klantbehoeften dat het Kano-model onderstreept duidelijk weer en tot welke mate hun aanwezigheid invloed heeft op de

klanttevredenheid. Bij een basisbehoefte (*must-be*) is de lijn erg krommend, waarbij afwezigheid van deze behoefte de klanttevredenheid erg negatief beïnvloed, maar aanwezigheid niet voor klanttevredenheid zorgt. Bij een aantrekkelijke behoefte (*attractive*) heeft afwezigheid geen invloed op de klanttevredenheid, terwijl aanwezigheid erg positief wordt beoordeeld.



Figuur 1: Kano model (Högstrom et al, 2010)

Het identificeren van klantbehoeften door het gebruik van het Kano-model heeft als doel het genereren van tevredenheid onder interne stakeholders. Tevredenheid draagt bij aan een effectievere samenwerking, doordat de verwachtingen en dienstverlening beter op elkaar aansluiten. Vertrouwen speelt hierin een belangrijke rol (Leninkumar, 2017). Wanneer interne klanten ervaren dat de dienstverlener haar afspraken nakomt, bevordert dit de samenwerking. Volgens Leninkumar is de beste manier om vertrouwen op te wekken het consistent voldoen aan de verwachtingen van de klant. Het gestructureerd monitoren van klantbehoeften via het Kano-model kan hier dus bijdragen aan de toename van het klantvertrouwen en daarmee de tevredenheid met dienstverlening.

2.1.2 Klantbehoeften in organisatiecontext

Het Kano-model is gebaseerd op ervaringen van klanten in combinatie met hun behoeften. Leóncuk (2016) zag hierbij een verband in dienstverlenende omgevingen, waar naast de technische kwaliteit ook anderen aspecten van belang waren voor de klanttevredenheid. Kwaliteit wordt hier mede bepaald door communicatie, klantgerichtheid en flexibiliteit. Klanten willen naast technische prestaties bijvoorbeeld ook geïnformeerd worden, inspraak hebben op keuzes en begrip vanuit de dienstverlener voor specifieke contexten.

Het begrip voor de specifieke context wordt aangehaald in onderzoek van Mikulić en Prebežac (2011). Zij uiten kritiek op het Kano-model, aangezien er in het beoordelen van de kwaliteitskenmerken subjectiviteitsuitdagingen schuilen. Er is volgens hen inconsistentie in de interpretatie van de kwaliteitskenmerken, aangezien klanten verschillende normen hebben wanneer een behoefte vervuld is door de dienstverlener. Wat de ene klant als prestatiefactor ziet, kenmerkt de andere als aantrekkelijke factor. Hoewel het Kano-model theoretisch ruimte biedt voor individuele verschillen in percepties op klantbehoeften, wordt in de praktijk vaak gewerkt met samengevoegde data. Hierdoor komen die individuele verschillen onvoldoende tot uiting (Mikulić en Prebežac, 2011). Chen et al. (2011) vonden in hun onderzoek een soortgelijke beperking. Zij toonden aan dat verschillende klantgroepen dezelfde dienstkenmerken anders beoordeelden. Zo zagen zij verschillen in de percepties van kwaliteitskenmerken. Waar mannen een service-factor als onverschillig zagen, beoordeelden vrouwen het als prestatiebehoeften. Er blijkt dus een verschil in hoe behoeften beoordeeld worden door verschillende groepen. Dit maakt de uitkomsten van het Kano-model sterk afhankelijk van de context waarin het model is toegepast. Dit beperkt niet de bruikbaarheid van het model, maar zorgt wel voor een beperkte generaliseerbaarheid van haar uitkomsten. Deze kunnen beperkt toepasbaar zijn op andere situaties.

Het Kano-model is door Min en Park al eerder toegepast in een havencontext (2023). Hierbij analyseerde zij hoe externe klanten hun keuze voor een haven baseren op basis van havenkenmerken. Hier werd het model gebruikt om inzicht te geven in de prioritering van gebruikers op basis van hun perceptie binnen een logistieke omgeving. Het model is echter nog niet ingezet om interne klantbehoeften binnen een havenorganisatie te

analyseren, aangezien literatuur over dienstverlening voornamelijk ontwikkeld is binnen commerciële context. Dit onderzoek onderscheidt zich door het Kano-model toe te passen binnen een hybride context.

2.1.3 Interne klantbehoeften in hybride organisaties

In hybride organisaties is de relatie tussen afdelingen anders dan bij marktgerichte organisaties. Er is sprake van een interne klantrelatie, waarbij verschillende afdelingen binnen dezelfde organisatie diensten aan elkaar leveren (Skelcher & Smith, 2015). In een hybride organisatie kan daardoor de scheiding tussen klant en dienstverlener vervagen, aangezien beide afdelingen onderdeel zijn van dezelfde structuur. Beide afdelingen dragen dus bij en hebben baat bij het creëren van maatschappelijke waarde door het behalen van de organisatiedoelstellingen. Dit wordt versterkt doordat hybride organisaties vanuit meerdere doelstellingen opereren naast een commerciële, zoals betrouwbaarheid en publieke waardecreatie (Denis et al., 2001).

Interne klanten zitten, in tegenstelling tot externe klanten, vast aan langdurige en ook noodgedwongen samenwerkingsverbanden (Skelcher & Smith, 2015). Klantbehoeften bestaan niet uit eenmalige transacties, maar uit samenwerking, afstemming en gedeelde verantwoordelijkheid. Volgens Stauss (1995) gaan interne klantrelaties verder dan het leveren van een bepaalde dienst, maar wordt de manier waarop deze dienst geleverd wordt bekritiseerd. Dit kan zich uiten in een grotere wens naar een proactieve houding en het meedenken over het gezamenlijk creëren van maatschappelijke waarde. Stauss (1995) benadrukt hierbij dat het creëren van een gevoel om de interne verwachtingen te managen nodig is voor het bewerkstelligen van goedlopende langdurige interne klantrelaties.

2.2 Dienstverlening

Naast het ontdekken van klantbehoeften is het vormgeven van de daarop afgestemde dienstverlening een belangrijk proces. Klantbehoeften vormen namelijk de basis voor wat er geleverd dient te worden en op welke manier dit gebeurt. Een goed afgestemde dienstverlening sluit aan op de klantbehoeften en draagt daarmee bij aan een effectievere samenwerking en tevredenheid tussen leverancier en klant (Shi & Shang, 2020). Het continu verbeteren van de dienstverlening is hierbij dus essentieel voor het

behouden van een goede samenwerkingsrelatie. In de jaren '80 is de kwaliteit van dienstverlening veelvuldig onderzocht. Shi & Shang (2020) definiëren uit deze onderzoeken dat waargenomen kwaliteit van dienstverlening komt uit de interactie en het contact tussen de dienstverleners en klant, waarbij vooral de subjectieve klantbeleving van de consument de boventoon spelen. Zij beweren daarmee niet dat de kwaliteit van de dienst onbelangrijk is, maar dat de klantbeleving binnen het proces van dienstverlening evengoed bepalend is voor klanttevredenheid.

Een van de eerste grote theorieën over de kwaliteit van dienstverlening is het SERVQUAL-model van Parasuraman, Zeithalm en Berry (1985). Het model introduceerde maatstaven om servicekwaliteit te meten gebaseerd op de factoren: betrouwbaarheid, gevoeligheid, gemak, competentie, beleefdheid, communicatie, eerlijkheid, veiligheid, gevaar en empathie. Door inzicht te geven in het verschil in verwachte en ervaren dienstverlening, boden zij hiermee een houvast voor het verbeteren van servicekwaliteit. Dezelfde onderzoekers evalueerde het model in 1988, waarbij ze veronderstelde dat de kwaliteit van dienstverlening kwam vanuit 5 aspecten (Shi & Shang, 2020):

1. Tastbaarheid: kwaliteit van fysieke aspecten die dienst levert inclusief de servicefaciliteiten
2. Betrouwbaarheid: Mate van betrouwbare service en consistentie in nakomen van serviceafspraken
3. Responsiviteit: Snelheid en bereidheid om klanten van dienst te zijn bij verzoek
4. Zekerheid: Vertrouwen die klanten in de dienstverleners en haar diensten hebben
5. Empathie: De persoonlijke zorg en ondersteuning aan klanten

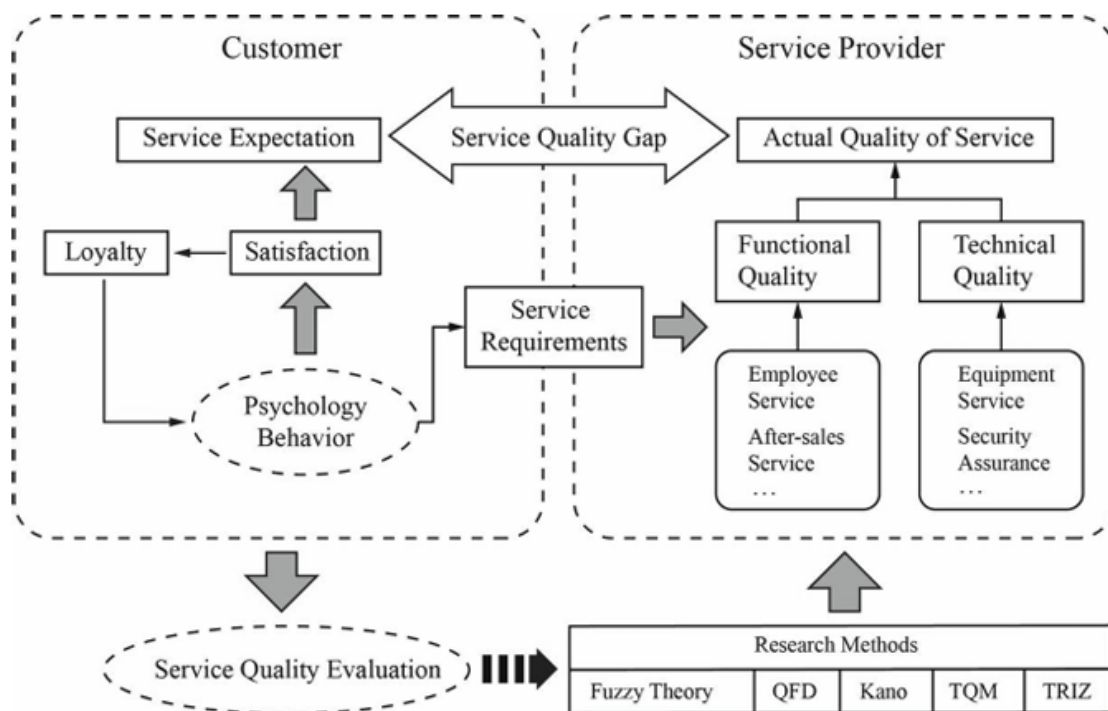
Als kritiek op het SERVQUAL-model introduceerde Cronin en Taylor (1992) het SERVPERF-model. Dit model richt zich alleen op de perceptie van servicekwaliteit en liet hierbij de verwachtingen weg. Hierdoor is het meer resultaatgericht en meet het de werkelijke kwaliteit, waarbij SERVQUAL ook het proces van verwachtingen meeneemt. Het SERVQUAL bestudeert daarnaast ook dynamische veranderingen in servicekwaliteit, waardoor het een vollediger beeld geeft van de servicekwaliteit (1994). Het SERVQUAL is in eerste instantie ontwikkeld voor marketingdoeleinden maar door de jaren heen op verschillende dienstensectoren uitgevoerd, zoals logistiek en overheidsmanagement (Shi & Shang, 2020). Het SERVQUAL-model is universeel

effectief gebleken om servicebehoeften, -inhoud en -kwaliteit te evalueren. Deze evaluaties helpen organisaties in het maken van strategische keuzes en optimaal inzetten van middelen.

Shi en Shang (2020) hebben naar aanleiding van eerdere theoretische kennis een raamwerk gemaakt voor onderzoek naar kwaliteit van dienstverlening (figuur 2). Figuur 2 laat het evaluatiemodel van dienstverlening door Shi & Shang zien (2020). Dit model helpt bij het evalueren van het verschil tussen de verwachte dienstverlening en de ervaren dienstverlening. Het model onderzoekt de kloof tussen de serviceverwachtingen van consumenten en daadwerkelijke perceptie om zo de servicekwaliteit te verkrijgen. Dit volgt uit een evaluatie van de geleverde diensten door de dienstverlener, waarna de klant een eigen subjectieve mening hierover ontwikkelt. Daarna wordt er een onderzoeksmethode gebruikt om zo de bepalende factoren in de dienstverlening te identificeren die de servicekwaliteit beïnvloeden, zodat hierop ingespeeld kan worden om de dienstverlening te verbeteren. Een van de voorgestelde onderzoeksmethoden hierin is het Kano-model, die hierbij gebruikt kan worden als analysemodel voor de klantbehoeften. Beide modellen kunnen elkaar aanvullen om servicekwaliteit effectiever te analyseren. SERVQUAL meet namelijk het gat tussen verwachtingen en geleverde kwaliteit, waar het kano-model de impact van klantbehoeften op klanttevredenheid meet. Er staan nog meer voorgestelde onderzoeksmethodes in het model, maar in dit onderzoek sluit het Kano-model het beste aan. De combinatie van hiervoor benoemde modellen geeft een dynamisch beeld van de kwaliteit van dienstverlening op klantbehoeften en daarmee de impact op klanttevredenheid. In onderzoek van Vassiliadis et al (2014) werd binnen een ziekenhuis eerst het SERVQUAL model gebruikt om de basis van servicekwaliteit te meten, waarna het Kano-model werd toegepast om deze kenmerken te categoriseren op basis van hun impact op klanttevredenheid. Hieruit blijkt dat de combinatie van beide methoden een praktische manier biedt om klantbehoeften beter te begrijpen en hun dienstverlening hierop aan te passen.

Alhoewel het model van Shi & Shang (2020) is ontwikkeld binnen de commerciële dienstverlening, is het ook bruikbaar binnen publieke en hybride contexten. Binnen interne klantrelaties speelt kwaliteit en beleving van dienstverlening namelijk een belangrijke rol. Wel dient er bij toepassing bij interne klantrelaties rekening gehouden te

worden met de context, zoals de aanwezigheid van een verplichte relatie en het ontbreken van marktwerving.



Figuur 2: onderzoeksmodel servicekwaliteit (Shi & Shang, 2020)

2.3 Rolopvatting

De manier waarop een afdeling haar eigen rol interpreteert binnen een organisatie heeft invloed op hoe zij taken uitvoert binnen de organisatie. Rolopvatting (role perception) wordt in de literatuur uitgelegd als de manier waarop individuen naar hun rol binnen een werkcontext kijken, deze begrijpen en interpreteren in hun werkzaamheden (Humphrey, 1985; Saha, 2008). Het subjectieve begrip van een rol wordt hierin beïnvloedt door externe factoren zoals de organisatiestructuur, verwachting van werkzaamheden en de interacties met collega's. Rollen zijn dynamisch, ze kunnen veranderen door het opnemen van een nieuw takenpakket of het leren van nieuwe vaardigheden (Harnisch, 2010). Er is dan sprake van rolaanpassing, waarbij individuen of teams hun rol aanpassen.

Wanneer er onduidelijkheid is over de rol van werknemers, zorgt dit er ook voor dat zij hun capaciteiten niet optimaal kunnen benutten. Er ontstaat dan rolconflict, waarbij er tegenstrijdige eisen of verwachtingen zijn vanuit belanghebbenden en de

rolhouder (Harnisch, 2010). Een onduidelijke perceptie van rollen kan leiden tot verminderde prestaties en motivatie. Wanneer rollen en verantwoordelijkheden onduidelijk zijn, kan er ook rolambiguïteit optreden. Dit is wanneer er door onzekerheid meerduidigheid over een rol bestaat en deze niet goed afgebakend is (Dey & Ganesh, 2017). Van meerduidigheid is er sprake wanneer er onduidelijkheid bestaat over wat de rol precies inhoudt en dit op meerdere manieren binnen de organisatie wordt geïnterpreteerd. Het kan leiden tot miscommunicaties of conflicten, aangezien de onduidelijkheid of iemand wel of geen verantwoordelijkheid moet nemen voor een taak binnen de organisaties. Rolafbakening en duidelijkheid is hierbij een essentieel begrip op spanningen te voorkomen en een goede samenwerking mogelijk te houden.

Binnen dienstverlenende organisaties is rolopvatting ook belangrijk voor de interactie met klanten. Door de vele interacties tussen afdelingen, waarbij dienstverleners in contact komen met collega's als interne klanten. Wanneer een rol vaag blijkt of verkeerd wordt geïnterpreteerd, kan dat sneller leiden tot misverstanden en inefficiëntie (Saha, 2008). Vaak is er binnen een organisatie sprake van een dubbele rolperceptie (Harnisch, 2010). Er is de interne rolopvatting, die de perceptie van de eigen taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie omschrijft. Deze zijn vaak gebaseerd op de functiebeschrijvingen en verwachtingen vanuit de organisatie. Daarnaast is er de externe rolopvatting. Dit is de perceptie van hoe de klant de rol van de dienstverlener ziet en wat hij van haar verwacht. Dit wordt afgeleid van de behoeften en verwachtingen van de klant, maar ook door maatschappelijke normen vormgegeven. Dit verschil in rolopvatting tussen beide partijen kan zorgen voor rolonduidelijkheid en daarmee conflict, aangezien de extern andere verwachtingen heeft dan de dienstverlenende organisatie. Wanneer er bij de dienstverlener rolambiguïteit bestaat, kan dit leiden tot inconsistentie richting de klant (Saha, 2008). Een duidelijke definitie en communicatie van de rolopvatting draagt bij aan het tevreden houden van klanten. Het ondersteunt gestroomlijnde klantverwachtingen en een consistente dienstverlening.

2.4 Verwachtingen

Naar aanleiding van het theoretische kader en de opgestelde onderzoeksvraag kunnen enkele verwachtingen worden geformuleerd over de mogelijke uitkomsten van dit onderzoek:

Verwachting 1: Wanneer de interne klantbehoeften en dienstverlening goed op elkaar afgestemd zijn zorgt dit voor een betere samenwerking en interne klanttevredenheid.

Hoe beter de dienstverlening aansluit op wat de interne klanten nodig hebben, hoe positiever zij zijn over de samenwerking.

Verwachting 2: Een grote discrepantie tussen interne en externe rolopvatting leidt tot frictie in de afstemming van interne klantbehoeften en dienstverlening.

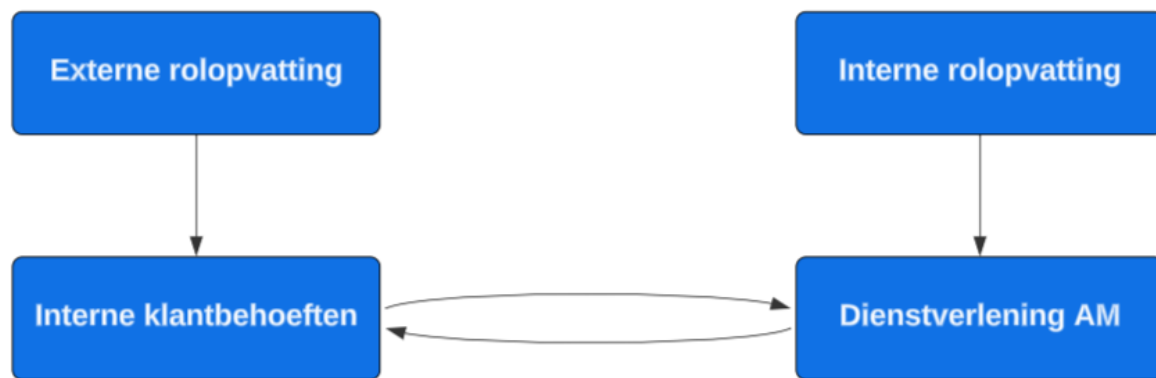
Deze verwachting komt voort uit het spanningsveld tussen interne en externe rolopvatting. Wanneer deze te ver uit elkaar liggen zijn er verschillende verwachtingen in hoe AM haar dienstverlening moet inrichten. Dit kan leiden tot een mindere samenwerking.

Verwachting 3: Er zit in verschil tussen interpretatie van klantbehoeften en dienstverlening tussen AM en haar interne stakeholders

Er wordt verwacht dat er een verschil bestaat tussen de interpretatie van klantbehoeften uit de verschillende perspectieven. AM zou hierin andere prioriteringen stellen dan de interne stakeholders in het uitvoeren van haar dienstverlening op basis van de klantbehoeften dan de interne stakeholders.

2.5 Conceptueel model

Om de relatie tussen alle benoemde variabelen uit het theoretisch kader te verduidelijken is figuur 3 opgesteld. Dit figuur biedt inzicht in de dynamiek tussen de interne klantbehoeften en de dienstverlening van AM, waarbij de interne als externe rolopvatting een van de variabelen direct beïnvloedt.

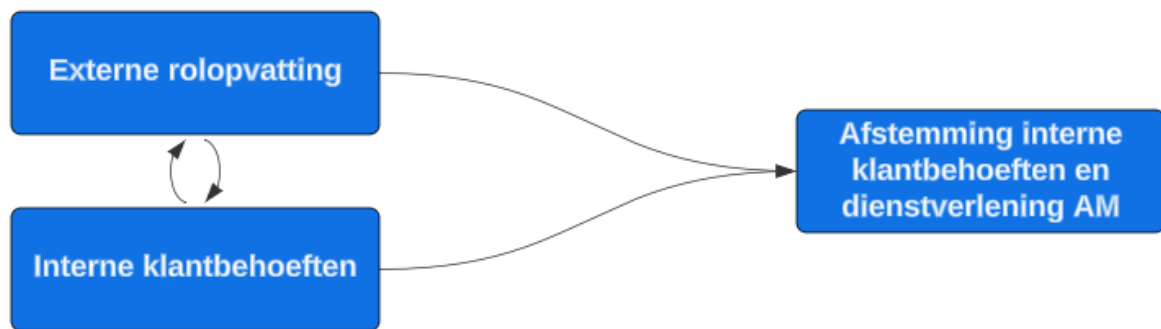


Figuur 3: Verduidelijking

Figuur 3 laat een relatie zien tussen de interne klantbehoeften en dienstverlening van AM. Deze relatie is wederkerig, aangezien veranderende behoeften een aanleiding kunnen geven voor een aanpassing in de dienstverlening en andersom. Binnen deze relatie worden zowel de onafhankelijke als afhankelijke variabele beïnvloedt door een rolopvatting. De externe rolopvatting is hierbij het perspectief van stakeholders en bepaalt welke verwachtingen men heeft van AM als dienstverlener. Hierbij hoort welke taken zij vinden dat AM moet oppakken en aan welke klantbehoeften moet worden voldaan om tevredenheid te bereiken. De interne rolopvatting is het perspectief van hoe AM haar takenpakket en verantwoordelijkheden interpreteert. Deze rolopvatting bepaald hoe AM zich opstelt als dienstverlener om aan de klantbehoeften te voldoen.

De beide rolopvattingen beïnvloeden elkaar echter ook wederzijds. Wanneer de interne en externe rolopvatting veel van elkaar verschillen, heeft dat invloed op hoe de interne klantbehoeften en dienstverlening op elkaar afgestemd zijn. Hoe groter de discrepantie tussen beide rolopvattingen vergroot hierbij de kans op een mismatch in de afstemming van interne klantbehoeften en dienstverlening.

Op basis van de relaties uit figuur 3 is het conceptuele model opgesteld (Figuur 4). Uit het conceptuele model komt naar voren dat de mate van afstemming tussen klantbehoeften en dienstverlening van AM wordt beïnvloed door zowel de interne als externe rolopvatting.



Figuur 4: Conceptuele model

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk zal beschreven worden hoe de onderzoeksvraag en deelvragen onderzocht worden. Doormiddel van het bespreken van de gemaakte keuzes aangaande de onderzoeksmethode, operationalisatie, betrouwbaarheid en privacy wordt er inzicht gegeven in de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

3.1 Casus en context

In dit onderzoek is gekozen voor een single case study. Deze keuze is gemaakt aangezien het de mogelijkheid biedt om een effect te onderzoeken binnen een specifieke context (Creswell & Creswell, 2023). Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen het Havenbedrijf Rotterdam, bij de afdeling Asset Management. Deze plek is gekozen op basis van de afstudeerstage die de auteur daar liep. Het thema van dit onderzoek, zijnde interne klantbehoeften en dienstverlening, is in samenspraak met de stageorganisatie besproken aangezien dit erg naar voren kwam op de afdeling. De afdeling Asset Management is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van alle assets binnen het Haven Industrieel Complex (HIC), zoals kademuren, wegens en digitale systemen. Naast dienstverlener voor externe klanten is AM hier ook dienstverlener aan andere afdelingen..

3.2 Onderzoeksstrategie en onderzoeksmethode

Bij dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk semigestructureerde interviews. Deze keus is gemaakt aangezien dit aansluit op de onderzoeksvraag, waarbij de variabelen een subjectieve aard hebben.

Rolopvatting, klantbehoeften en dienstverlening worden namelijk gedefinieerd door meningen en ervaringen. Kwalitatief onderzoek is hierbij geschikt, omdat het inzicht geeft in hoe respondenten betekenis geven aan hun ervaringen in de onderzochte context (Creswell & Creswell, 2023). Door middel van interviews kunnen zo nuances, interpretaties en verwachtingen worden onderzocht en geanalyseerd (Patton, 2015). Hierdoor kunnen zowel de perspectieven van medewerkers van AM en de interne stakeholders worden bevraagd, om ze daarna te analyseren.

Er is gekozen voor een semigestructureerd interviewvorm. Patton noemt dit een

‘interview guide’ (2015). Een semigestructureerd interview omvat een lijst van vragen en/of onderwerpen die tijdens het interview besproken dienen te worden, maar laat hierin de vrijheid om door te vragen op bepaalde onderwerpen. Op deze manier wordt met elke respondent dezelfde onderwerpen besproken, maar wordt het interview ook een gesprek waarin diepgang opgezocht kan worden naar aanleiding van de gegeven antwoorden. Het zorgt voor structuur in de onderwerpen, maar exploratie in de antwoorden. Hierdoor biedt het ruimte aan ervaringen en perspectieven van de respondenten, wat aansluit bij het subjectieve karakter van dit onderzoek. Voor dit interview zal een topiclijst gemaakt worden met de hoofdonderwerpen en enkele voorbeeldvragen.

De respondenten worden gekozen door middel van een doelgerichte steekproefopzet. De steekproefopzet bestaat uit twee groepen respondenten. De eerste groep zal bestaan uit negen medewerkers van de afdeling Asset Management. Er zijn drie adviseurs, twee specialisten, twee asset managers, een stafmedewerker en een leidinggevende van AM geïnterviewd. Uit deze interviews zal de interne perceptie op de dienstverlening, verwachte klantbehoeften en rolopvatting van AM gehaald worden. De tweede groep zal bestaan uit negen interne stakeholders van het HbR. Deze respondenten zijn gekozen uit vier afdelingen binnen het HbR, namelijk Port Development, Commercie, Environmental Management en Divisie Havenmeester. Van PD zijn drie medewerkers geïnterviewd, waar de andere afdelingen twee respondenten leverden. Uit deze interviews zal de externe perceptie op de dienstverlening, klantbehoeften en rolopvatting van AM worden gehaald. Verder kunnen zij inzicht geven over de interdepartementale samenwerking en verwachtingen vanuit het HbR. Door twee groepen te spreken kan er een vergelijking worden gemaakt tussen de verwachte en geleverde perceptie van dienstverlening, zoals weergegeven in het SERVQUAL-model van Shi & Shang (2020). Er is gekozen voor een doelgerichte steekproefgroep, aangezien er voor dit onderzoek respondenten nodig zijn met specifieke kennis van de casus (Creswell & Creswell, 2023).

De interviews worden in op een gestructureerde manier getranscribeerd, waarbij de inhoud van de gesprekken zo volledig mogelijk wordt overgenomen. De transcripties worden vervolgens gecodeerd en geanalyseerd met behulp van Atlas.ti. Het proces start

met open coderen, waarbij de data verkend wordt en uitspraken aan eerste codes worden gekoppeld. Daarna volgt de axiale codering, waarin de codes uit het open coderen gecategoriseerd worden op basis van relaties tussen codes. De laatste fase is het selectief coderen, waarbij overkoepelende thema's onderscheiden worden en de data als samenhangend geheel gepresenteerd wordt dat helpt de onderzoeksvraag te beantwoorden (Boeije, 2014). De selectieve codeboom is te vinden in bijlage 5.

3.3 Operationalisatie

In dit onderzoek worden de drie begrippen genoemd in de onderzoeksvraag onderzocht, namelijk dienstverlening, klantbehoeften en rolopvatting. Aangezien alle drie de begrippen een hoog subjectiviteitsgehalte hebben worden ze onderzocht via interviews, zodat de begrippen tastbaar gemaakt kunnen worden doormiddel van ervaringen, verwachtingen en meningen.

Het begrip interne klantbehoeften wordt in dit onderzoek benaderd via het Kano-model (Yang, 2005; Min & Park, 2023). De scheiding tussen verschillende behoeften zoals genoemd in tabel 2 uit hoofdstuk 2.1 blijft hier behouden. Deze indeling is opgenomen in het operationele schema (tabel 2), waarbij per behoefte indicatoren en waarden zijn geformuleerd. Hoewel het model oorspronkelijk is ontwikkeld voor externe klanten, is het hier toegepast op de interne klant. Hierbij is rekening gehouden dat interne klanten minder keuzevrijheid hebben, wat kan uitstralen op de mate van aantrekkelijke of tegengestelde behoeften.

De dimensies van dienstverlening zijn gebaseerd op het SERVQUAL-model (Parasuraman et al., 1985) en de aanvullingen hierop van Shi & Shang (2020). De vier dimensies hiervan zijn opgenomen in het operationele schema (tabel 2). Het geeft de ruimte om de subjectieve ervaringen te analyseren. De keuze voor deze dimensies is gemaakt vanwege de toepasbaarheid op de interne klantbehoeften, waar communicatie en de verwachtingen binnen samenwerking belangrijk zijn. Als laatste dimensie is ervaren kwaliteit opgenomen, aangezien dit als samenvattende dimensie geldt tegenover de verwachte dienstverlening.

De rolopvatting is in dit onderzoek gebaseerd op de inzichten uit roltheorie van Saha (2008) en Harnisch (2010). Waarbij een scheiding tussen interne en externe

rolopvatting is opgenomen in de operationalisatietabel (tabel 2). De dimensie rolambigüiteit is meegenomen om een onduidelijkheid binnen rolopvatting te achterhalen. Er wordt in de interviews gelet op uitspraken die verwarring over rolopvatting aanwijzen. De interne en externe worden expliciet bevraagd zodat deze naast elkaar vergeleken kunnen worden.

De genoemde dimensies zijn als standaard interviewvragen samengevoegd in een semigestructureerd interviewformat. Dit format is te vinden in bijlage 1. Deze vragen geven daarna de mogelijkheid om dieper op het antwoord in te gaan en verdere diepgang te zoeken. Het interview begint met een korte introductie, waarin het doel van het onderzoek wordt uitgelegd, de anonimiteit wordt verzekerd en toestemming wordt gevraagd voor opname van het interview. Daarna wordt wat persoonlijke informatie gevraagd zoals functie of relatie tot Asset Management. Hierna worden de drie begrippen besproken.

Begrip	Dimensie	Indicator	Waarden
Klantbehoeften	Basisbehoeften	Vanzelfsprekende verwachtingen	• Wel aanwezig • Gedeeltelijk • Niet aanwezig
	Prestatiebehoeften	Prestatiegerichtheid, dienstverlening	• Wel aanwezig • Gedeeltelijk • Niet aanwezig
	Aantrekkelijke behoeften	Extra diensten	• Wel aanwezig • Gedeeltelijk • Niet aanwezig
	Onverschillige behoeften	Neutrale diensten	• Wel aanwezig • Gedeeltelijk • Niet aanwezig
	Tegengestelde behoeften	Goedbedoelde, maar negatief beoordeelde diensten	• Wel aanwezig • Gedeeltelijk • Niet aanwezig
Dienstverlening	Betrouwbaarheid	Nakomen afspraken	• Wel betrouwbaar • Gedeeltelijk • Niet betrouwbaar
	Responsiviteit	Snelheid reageren	• Snel

			• Gemiddeld • Traag
	Empathie / klantgerichtheid	Aandacht voor klant en context	• Hoog • Gemiddeld • Laag
	Communicatie	Frequentie en toegankelijkheid contact	• Duidelijk • Beperkt • Onduidelijk
	Ervaren kwaliteit	Algemene tevredenheid	• Positief • Neutraal • Negatief
Rolopvatting	Interne rolperceptie	Zelfbeeld van AM	• Duidelijk • Beperkt • Onduidelijk
	Externe rolperceptie	Beeld van klanten / interne stakeholders	• Duidelijk • Beperkt • Onduidelijk
	Rolambigüiteit	Dubbelzinnigheid over verantwoordelijkheden en verwachtingen	• Aanwezig • Beperkt • Afwezig

Tabel 2: Operationalisatieschema

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Een valkuil bij kwalitatief onderzoek is de reproduceerbaarheid, waar kwalitatief onderzoek uitgaat van meningen en ervaringen (Creswell & Creswell, 2023). De nadruk ligt in dit onderzoek op transparantie, geloofwaardigheid en diepgang in de onderzochte begrippen. Doormiddel van consistentie in dataverzameling en openheid in analyse en interpretatie streeft dit onderzoek naar een hoge mate van interne validiteit en betrouwbaarheid.

Om een hoge mate van betrouwbaarheid te verkrijgen in dit onderzoek er met verschillende factoren rekening gehouden. Er wordt gebruik gemaakt van een semigestructureerd interviewformat. Zo komen bij elke respondent dezelfde onderwerpen en thema's aan bod. Dit versterkt de consistentie en vergelijkbaarheid van

de interviews. Het semigestructureerde interviewformat biedt naast consistentie ook de mogelijkheid tot diepgang. Dit verhoogt daarmee ook de diepgang van data en daarmee het onderzoek. Alle interviews worden na afloop getranscribeerd om fouten in data-analyse te voorkomen. Deze transcripten zullen door middel van ATLAS.ti gecodeerd worden voor een duidelijke structuur tijdens de analyse. Er zal getracht worden zo consistent mogelijk gecodeerd te worden door iteratief te coderen, waarbij codes zo nodig worden later aangescherpt of aangepast om tot een uniforme codering te komen. Daarnaast worden direct na de interviews memo's bij gehouden, zodat er systematisch gereflecteerd kan worden op de codering.

Om de interne validiteit van het onderzoek te versterken is gestreefd naar zorgvuldigheid in de uitvoering en interpretatie van de interviews. Om dit te doen is binnen de dataverzameling gezorgd voor diversiteit in perspectieven. Respondenten zijn geselecteerd op basis van verschillende functies, afdelingen en ervaring binnen het HbR, daarnaast was betrokkenheid bij AM als interne klant of samenwerkingspartner vereist. Aan alle respondenten is verteld dat zij na het interview de onderzoeker kunnen benaderen om eventuele verkeerde uitspraken te rectificeren of additionele informatie toe te voegen. Om de validiteit van de inhoud te versterken worden er meerdere groepen respondenten gevraagd die vanuit andere perspectieven kijken op de onderzochte begrippen. Hierdoor wordt er geprobeerd een zo holistisch mogelijk beeld te schetsen van het onderzochte probleem. De externe validiteit is binnen dit onderzoek beperkt. Dit komt omdat er is gekozen voor een single case study, waardoor de resultaten gebonden zijn aan de specifieke context. De generaliseerbaarheid van het onderzoek is daarom beperkt. Ondanks deze beperking kan het onderzoek toch relevant zijn voor hybride organisaties waarbij er sprake is van interne klantbehoeften of rolonduidelijkheid.

3.5 Privacy en ethiek

Privacy en ethiek staan voorop in het uitvoeren van dit onderzoek. De organisatiecontext, in dit geval het Havenbedrijf Rotterdam, brengt gevoeligheid van data met zich mee. Dit komt omdat tijdens de interviews gepraat wordt over interne verhoudingen en mogelijke spanningen tussen afdelingen. Omdat er gesproken wordt over samenwerkingen en meningen betreffende collega's is privacy en vertrouwelijkheid essentieel. Om dit te

bewerkstellingen wordt vooraf elk interview een informed consent formulier ingevuld (Bijlage 2).

Alle interviews worden anoniem getranscribeerd, waarbij namen en andere herleidbare gegevens worden verwijderd of vervormd. Alle mogelijke manieren waarop een deel van het interview herleid kan worden naar desbetreffende respondent worden verwijderd of vervormd. Ook in de verwerking van de data zal deze anonimiteit gewaarborgd worden. Functietitels zullen gegeneraliseerd worden, zodat specifieke functies wegblijven. De ruwe data is enkel inzichtelijk voor de onderzoeker en zijn begeleider vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam en wordt opgeslagen in een met wachtwoord beschermde omgeving. Het onderzoek volgt ook AVG-richtlijnen die gelden binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam. Alle verwerkte informatie uit eerdere rapporten is met toestemming verkregen en zijn uitsluitend ter ondersteuning van het onderzoek. Bij het houden van de interviews houdt de onderzoeker ook rekening met het bespreken van gevoeligheden. De onderzoeker neemt hierbij de rol van neutrale, luisterende interviewer en stuurt niet in het verkrijgen van bepaalde antwoorden van respondenten. Hiermee hoopt hij vertrouwen uit te stralen naar de respondent.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen gepresenteerd uit de gehouden interviews. De respondenten zijn verdeeld in twee groepen: Medewerkers AM (4.1) en Interne Stakeholders (4.2). De resultaten zullen telkens worden gerapporteerd door middel van vier overkoepelende thema's: klantbehoeften, dienstverlening, rolopvatting en samenwerking & communicatie. Het hoofdstuk zal afgesloten worden met een analyse (4.3) van de resultaten.

4.1 Medewerkers AM

4.1.1 Klantbehoeften

Medewerkers van Asset Management (AM) ervaren dat stakeholders hun verwachtingen rondom dienstverlening zelden expliciet uitspreken. Zes van de negen respondenten geven aan dat veel van de verwachtingen impliciet zijn en voortkomen uit een bepaalde vanzelfsprekendheid en vertrouwen in het functioneren van de infrastructuur van AM. Een respondent (R6) zegt hierover: *“Eigenlijk verwachten ze van ons dat alles altijd werkt. Het is pas als er iets misgaat dat je wat hoort.”*

Basisverwachtingen richten zich volgens alle respondenten op het altijd beschikbaar zijn van zowel fysieke als digitale havenassets. Betrouwbaarheid in het functioneren staat hierbij bovenaan. Dit geldt voor kades, bolders, baggerwerken maar ook digitale systemen als radar en hydrometheo. Respondent 3 benoemt: *“Met een radar gaat de gebruiker er gewoon vanuit dat het werkt. Hier zit een bepaalde vanzelfsprekendheid in.”*

De respondenten benoemen dat AM in de praktijk pas zichtbaar wordt als deze basisverwachting niet wordt geleverd of er een disfunctionaliteit is, zoals bij een storing of uitval voor renovatie. Dit zorgt direct voor klachten, ontevredenheid en problemen in de haven, zoals veiligheidsrisico's. Een respondent (R11) met leidinggevende functie benoemt: *“Als het niet goed gaat hoor je het meteen. Anders hoor je niks.”*

Naast de basisverwachtingen benoemen vijf van de negen respondenten ook aanvullende verwachtingen. Stakeholders verwachten dat AM proactief meedenkt in projecten of bij technische en juridische vraagstukken. Dit is vaak informeel, zonder dat

daar duidelijke afspraken over zijn gemaakt. Ook voelen de medewerkers van AM dat er wordt verwacht dat zij meedenken op gebieden als technische onderbouwing, risicoanalyses en adviezen bij projectontwikkeling. Hierop spelen zij volgens een respondent (R2) vaak in: *“We denken met ze mee voordat ze überhaupt iets vragen”*. Hun specialistische kennis wordt als service gezien. Stakeholders verwachten dat AM altijd bereid is hun kennis in te zetten ten dienste van hun probleem, ook als dit buiten het takenpakket van AM valt: *“Ze vragen ons om advies, ook als dit buiten onze SLA valt. Wij pakken dat dan op naast de taak” (R10)*. Afsluitend benoemen vier respondenten een toename in strategische verwachtingen. AM wordt steeds vaker betrokken bij vraagstukken over verduurzaming en innovatie. Dit resulteert dat zij worden uitgenodigd in projectgroepen waar verder geen beheerrol is benoemd.

4.1.2 Dienstverlening

Medewerkers van AM omschrijven hun dienstverlening voornamelijk als onzichtbaar maar essentieel. Zes respondenten benoemen dat hun werk voornamelijk plaatsvindt op de achtergrond. Ze hebben nauwelijks contact met stakeholders zolang alles functioneert. Respondent 6 benoemt dit als: *“Wij werken goed als niemand merkt dat we er zijn”*. Aansluitend op de klantbehoeften benoemen alle respondenten dat betrouwbaarheid en continuïteit van de assets heel belangrijk zijn. De dienstverlening focust zich primair op het garanderen van het functioneren van de havenassets. De dienstverlening van AM naar klanten staat vaak formeel opgeschreven in SLA's (Service Level Agreements), onderhoudsplannen of ISO-standaarden. Echter geven medewerkers aan dat zij in de praktijk vaak verder gaan en hun werkzaamheden ook bestaan uit urgente storingen, waarbij zij problemen oplossen zonder formele aanvraag. Er is een wisselwerking tussen de formele dienstverlening, draaiend op systemen en vastigheden, en praktische dienstverlening, die zich richt op realiteit van de klant. Vier respondenten benoemen als gevolg hiervan wel dat er een grensvervaging plaatsvindt. Respondent 16 benoemt: *“We schuiven soms te makkelijk onze grenzen mee met de vraag, waardoor klanten daar in de toekomst ook op rekenen.”*

Het waarborgen van onzichtbare continuïteit heeft ook een keerzijde: zes van de negen ervaren dat de prestaties van AM nauwelijks expliciete waardering krijgt. Respondent 14 benoemt dit specifiek: *“We doen hele knappe dingen bij AM, maar je leest het nergens*

terug”. Respondenten benoemen dat hun werkzaamheden als een gegeven feit worden gezien, tot aan een disfunctionaliteit. Drie respondenten zien de oorzaak hiervan in dat AM de drang mist om zichzelf te etaleren. Een respondent (R11) erkent de uitdaging: *“Hoe kan een afdeling die het vooral ‘goed doet als niemand het merkt’ toch haar positie versterken?”*. Er ontstaat in de praktijk een spanningsveld tussen het formeel ingerichte dienstverleningsproces en informele verwachtingen en waarderingen uit de organisatie.

4.1.3 Rolopvatting

Alle respondenten benoemen de formele rol van AM hetzelfde: Het beheren van havenassets met als kerntaken zorgen voor continuïteit, betrouwbaarheid en veiligheid. Tegelijkertijd blijkt in de praktijk een complexere en bredere taakinvulling. Acht van de negen respondenten geven aan dat zij regelmatig taken oppakken die buiten deze beheerdersrol vallen. Een reden hiervoor is persoonlijke invulling van de rol. Sommige respondenten zien zichzelf als uitvoerder van beheertaken, waar anderen zich profileren als adviseur of sparringpartner. *“Ik zie mezelf als een technisch adviseur binnen projecten, niet alleen als beheerder,”* stelt een specialist (R6). Tegelijkertijd merkt een andere specialist (R3) op: *“Soms voel ik me meer een interne aannemer dan een beheerder.”* Deze variatie in rolopvatting is niet expliciet afgestemd binnen de afdeling, waardoor er verschillen ontstaan in de wijze waarop AM zich naar andere afdelingen positioneert. In samenwerking met andere afdelingen merkt AM dat ze steeds vaker wordt gevraagd strategisch mee te denken in projecten. Zeven van de respondenten benoemen voorbeelden waarin ze worden betrokken bij vraagstukken over verduurzaming, digitalisering of ruimtelijke ontwikkeling: *“Steeds vaker worden we gevraagd om mee te werken aan het toekomstbestendig maken van assets”*, zegt respondent 16. Veel respondenten zien deze verbreding als zinvol, ondanks dat het nog niet verankerd is in de formele rolopvatting.

Er heerst een bepaalde mate van rolovervaging. Zeven respondenten benoemen dat zij zich regelmatig verantwoordelijk voelen voor zaken waar geen formeel mandaat voor is. Respondent 1 zegt: *“Soms worden we medeverantwoordelijk gezien in projecten voor keuzes waar we geen officieel zeggenschap over hebben”*. Hierdoor voelen zij een spanning tussen wat verwacht wordt dat ze bijdragen en wat ze formeel mogen bijdragen aan projecten. Medewerkers voelen vanuit de organisatie meer druk om als ketenpartner

op te treden naast hun functie als beheerder van de assets. Hun rolopvatting is hier nog niet op ingericht. Drie respondenten in leidinggevende functies benoemen geen eenduidige lijn in hoe AM zich moet presenteren binnen projecten: *“Het is nog onduidelijk of wij nu beheerder, adviseur of projectpartner zijn” (R11)*. Dit leidt er in de praktijk toe dat medewerkers hun rol balanceren tussen formele verantwoordelijkheden en informele verwachtingen vanuit andere afdelingen.

Hiermee kan deelvraag 1 worden beantwoord. Binnen AM bestaat er consensus over de basisrol als technisch beheerder. Echter ervaren ze ook een verbreding in rolopvatting als adviseur en ketenpartner. Deze verbreding zorgt voor onzekerheid, aangezien de bredere rol nog onvoldoende is ingebed binnen de afdeling. Hierdoor ontstaat onzekerheid over mandaat en verantwoordelijkheden.

4.1.4 Samenwerking & communicatie

Binnen AM wordt samenwerking en communicatie vaak gestuurd door urgentie en vakinhoud. Zeven respondenten geven aan dat de communicatie met interne collega's zelden via officiële kanalen verloopt. Ondanks dat er soms accountmanagers of tussenpersonen als schakel zijn bij afdelingen, worden de meeste technische inhoudelijke vragen direct bij de AM-specialist zelf neergelegd. Dit heeft volgens respondent 1 twee zijdes: *“In de praktijk gaat dit contact vaak rechtstreeks. Dat hoeft geen probleem te zijn, maar wordt spannend als het zaken betreft die buiten het contract omgaan”*. Hij doelt hiermee op dat externe klanten soms ook gebruik kunnen maken van een specialist voor een gunst, terwijl dit contractueel en financieel niet gebonden is.

Als reden voor direct contact benoemen alle respondenten efficiëntie en doelmatigheid. Dat vinden zij sneller als tussenlagen worden overgeslagen. De pragmatische houding draagt hier bij aan snelle besluitvorming en oplossingsgericht handelen. Medewerkers van AM hebben het gevoel dat mensen binnen de afdeling weten waar ze moeten zijn en voelen dit andersom ook. Deze vorm van persoonsafhankelijk contact heeft wel een keerzijde: *“Als je iemand kent werkt het soepel, maar als iemand vertrekt is het zoeken”*, stelt respondent 10. Contacten worden zelden vastgelegd of geëvalueerd. Veel kennisoverdracht is mondeling en ad hoc.

Samenwerkingen met afdelingen als Port Development (PD), Environmental Management (EM) en Digital & IT (D&IT) wordt als wisselend ervaren. In de uitvoering is de samenwerking meestal effectief, maar bij projecten waarbij taken en verantwoordelijkheden niet scherp zijn afgebakend, ontstaat onduidelijkheid. Respondenten noemen voorbeelden van gedeeld eigenaarschap over assets of budgetten waarbij onduidelijkheid is over wie verantwoordelijk is voor welk deel van het project: *“Soms doen wij dingen omdat niemand anders ze oppakt. Dan schuiven rollen onbewust,”* zegt respondent 16. Respondent 6 haakt hierop in over gemaakte kosten: *“Bij sommige projecten weet je vooraf niet wie uiteindelijk welk deel moet betalen”*. Zes respondenten benoemen dat deze onduidelijkheid zorgt voor onzekerheid in het handelen binnen projecten.

Afsluitend ontbreekt volgens vier respondenten een gestructureerd feedbackmechanisme. Feedback op samenwerking wordt vaak informeel gegeven en amper vastgelegd: *“We horen wel eens na afloop wat van een project, maar we kijken er niet systematisch op terug wat beter kon,”* benoemt respondent 14. Hij concludeerde daaruit dat lerend vermogen nog niet ideaal wordt benut binnen AM.

De werkwijze van AM zorgt voor snelheid en flexibiliteit, maar heeft ook kwetsbaarheden en onduidelijkheid in samenwerkingen met andere afdelingen.

4.2 Interne stakeholders

4.2.1 Klantverwachtingen

Interne stakeholders binnen het Havenbedrijf hebben duidelijke verwachtingen van Asset Management binnen hun samenwerkingen. De basisverwachtingen richten zich vooral bij alle stakeholders op het waarborgen van beschikbaarheid, veiligheid en betrouwbaarheid van de havenassets. Dit is een vanzelfsprekendheid: *“Het moet gewoon 100% werken. We zijn kritieke infrastructuur. Wanneer het niet werkt heeft dit direct grote gevolgen,”* aldus respondent 8. Alle stakeholders delen deze mening. Naast de basislaag benoemen zes respondenten dat er behoefte is aan proactieve advisering en meedenken. Hierin wordt gedacht aan meedenken over ontwikkeling, maatwerk en flexibiliteit. Stakeholders verwachten niet alleen dat AM beheert, maar ook vroegtijdig

signalen afgeeft over de staat van assets. Respondent 9 benoemt dit: *“We willen niet pas horen dat iets aan vervanging toe is als het kapot is. Hierin verwachten we proactiviteit.”*

Stakeholders van PD benoemen de verwachtingen dat AM constructief meedenkt bij nieuwe ontwikkelingen of afwijkingen van standaarden: *“Ik wil weten hoe afwijkingen worden opgelost, op een kritische maar realistische manier. (R4)”* Medewerkers van commercie benoemen specifiek maatwerk en snelheid: *“Onze klanten hebben unieke wensen, dan moet AM kunnen schakelen aan de situatie. (R18)”* Hierbij zoeken ze naar een meer klantgerichte houding, waarvan ze vinden dat die niet in de beheerprocessen van AM is ingebouwd.

Een andere verwachting die zes respondenten uitspreken is de rol van AM in strategische projecten. AM wordt hierin gezien als ketenpartner: *“We willen AM als partner in het nadenken over toekomstbestendige infrastructuur, (R13)”* stelt een respondent van EM. De reden hierachter is de erkenning van de kennis die AM huisvest, waar stakeholders graag gebruik van maken. Meerdere stakeholders geven hierbij de kanttekening dat AM hierin momenteel nog erg terughoudend is. Het meebewegen met de stroming heeft wel een keerzijde. Stakeholders verwachten namelijk dat AM een ‘bewaker van de standaard’ blijft. Naast een flexibele houding verwachten stakeholders ook een strenge houding van AM wanneer het over betrouwbaarheid en veiligheid gaat. De balans tussen flexibiliteit en rigiditeit die uit de interviews komen is een dunne lijn. Teveel rigiditeit en standvastigheid zorgt namelijk ook voor frustratie, aangezien stakeholders dan het idee hebben dat AM niet wil meebewegen. Controle en voorzichtigheid kan dan namelijk innovatie en snelheid blokkeren. Zoals respondent 9 stelde: *“Het is leuk dat je wilt testen totdat iets perfect is, maar we willen ook verder in het proces”*.

4.2.2 Dienstverlening

De dienstverlening van AM wordt in de basis door stakeholders als betrouwbaar en professioneel ervaren. Alle negen respondenten geven aan dat AM goed in staat is de dagelijkse operationalisatie van de havenassets te borgen: *“Als het echt moet, staat AM er altijd,”* aldus respondent 8. Bij urgente situaties en storingen wordt de kracht van AM duidelijk zichtbaar. Zes van de negen respondenten benoemen dat AM dan snel schakelt

en voor een oplossing zorgt. Tegelijkertijd benoemen zeven respondenten dat in de reguliere dienstverlening regelmatig sprake is van trage of onvoorspelbare opvolging van verzoeken. Vooral bij verzoeken om technische informatie of afwijkingen op standaarden wordt dit ervaren: *“Als ik iets afwijkends vraag, weet ik nooit wanneer er antwoord komt,”* stelt respondent 18. Respondent 9 onderstreept dit en deelt frustratie: *“Het aanvragen van data of analyses duurt soms weken, dan kan ik niet verder met mijn werk.”* Twee respondenten benoemen als oplossing hiervoor een selfservice systeem in het opvragen van data, waarbij AM enkel hoeft goed te keuren.

Binnen PD ervaren respondenten dat AM soms teveel vasthoudt aan standaarden, waardoor projecten vertraging kunnen oplopen. Respondent 5 van PD stelt: *“We snappen dat er regels zijn, maar er moet ook ruimte zijn voor maatwerk.”* Tegelijkertijd benoemen zij ook dat deze houding bijdraagt aan de betrouwbaarheid van de infrastructuur, maar dat het ook innovatie kan blokkeren: *“Als we soms niet iets proberen, hadden we nu nog steeds Romeinse wegen aangelegd, want dat werkt toch?”* (R4). De respondenten gaven aan dat ze het gevoel hebben dat AM soms snel de deur dicht gooit en niet het uiterste geeft: *“Geef de maximale kaders, dan kan ik die namelijk aanhouden en ook verdedigen als partner”*, aldus respondent 18. De terughoudendheid komt bij Commercie ook naar voren: *“Ze zijn heel strikt, wat het beeld kan geven bij onze klanten dat ze lastig en duur zijn”* (R17). Commercie benoemt dat AM soms een wat klantgerichtere blik mag hebben, in plaats van enkel naar de assets te kijken, zo benoemt een respondent lachend: *“Soms lijkt het wel alsof ze het vervelend vinden dat een betalende klant de asset gebruikt”* (R17).

Vijf respondenten benoemen ook een gebrek aan transparantie in het serviceproces. Het huidige serviceportaal biedt deze transparantie niet: *“Ik kan nergens zien welke verzoeken ik heb ingediend, wat er mee is gedaan en of meer mensen dit probleem ervaren”*, stelt respondent 15. Hij legt daarna uit dat veel medewerkers daarom liever de informele route kiezen, in plaats van formeel via het serviceportaal. Ook de zichtbaarheid van AM binnen projecten wordt als beperkt ervaren. Vier respondenten geven aan dat AM vaak alleen zichtbaar is als blokkade in plaats van proactieve samenwerkingspartner: *“Ze zitten pas aan tafel als er iets niet goed gaat of niet mag”*, aldus respondent 13.

Hiermee kan deelvraag 3 beantwoord worden. Stakeholders verwachten van AM betrouwbaarheid, beschikbaarheid en veiligheid van de havenassets als basislijn. Echter is er ook behoefte aan proactiviteit, maatwerk en flexibiliteit bij samenwerkingsprojecten. AM wordt soms als te rigide en koppig ervaren, wat volgens stakeholders innovatie kan belemmeren. Ook transparantie en klantgerichtheid wordt in de dienstverlening gewenst.

4.2.3 Rolopvatting

Alle interne stakeholders zien de formele rol van AM primair als beheerder van havenassets. Ze zijn verantwoordelijk voor beschikbaarheid, veiligheid en onderhoud. Toch ontstaat er de praktijk een breder verwachtingsbeeld. Acht respondenten beschrijven dat AM in projecten een meer adviserende en toetsende rol meekijkt. Respondent 12 zegt: *“Bij projecten verwachten we dat AM kritisch meekijkt en adviseert over de technische haalbaarheid.”* Deze toetsende rol roept naast waardering ook spanningen op. Zes stakeholders benoemen dat AM als toetsende partij weinig oplossingsgerichtheid biedt, *“ze keuren af, maar komen niet met een alternatief.”* Vanuit Commercie en EM komt het geluid dat ze AM liever als meedenkende en faciliterende rol zien. Ook bij strategische keuzes bestaat er onduidelijkheid over de rol van AM. Vier stakeholders geven aan dat ze verwachten dat AM meedenkt bij strategische keuzes, maar dat dit nog te weinig gebeurt: *“In de energietransitie verwachten we dat AM meedenkt, maar dat gebeurt nog beperkt,”* benoemt respondent 9.

Een ander veelgenoemd punt is de onduidelijkheid over mandaat en verantwoordelijkheden in projecten. Zeven stakeholders signaleren dat het niet altijd duidelijk is of AM als beheerder, adviseur of projectpartner optreedt: *“Soms is niet duidelijk of AM eigenaar van het proces is of alleen adviseur,”* stelt respondent 15. Vooral bij PD merken ze dit verschil. Respondent 5: *“Bij investeringsprojecten, wat bij PD zit, is een Asset Manager dan opeens projectmanager.”* Het illustreert een rolonduidelijkheid die meerdere respondenten onderschrijven. Er ontstaat een hybride beeld van AM waarin zij zowel beheerder, adviseur en toetsende partij zijn, zonder een duidelijke afbakening van deze rollen.

Hiermee kan deelvraag 2 worden beantwoord. Interne stakeholders zien AM primair als technisch beheerder, maar verwachten van AM een bredere rol. Er wordt verwacht dat AM adviseert, toets en strategisch meedenkt. Deze rolverbreiding leidt tot zowel waardering als onduidelijkheid, aangezien AM nog niet altijd de verwachte rol juist invult.

4.2.4 Samenwerking & communicatie

Interne stakeholders ervaren de samenwerking en communicatie met AM overwegend als persoonlijk en pragmatisch. Acht respondenten geven aan dat, informele directe lijnen met medewerkers de norm zijn: *“Bij technische vragen bel ik liever dan dat ik de formele routes volg, dat gaat sneller,”* aldus respondent 4. Deze vorm van directe samenwerking wordt als efficiënt gezien, maar brengt ook risico's met zich mee. Zes stakeholders signaleren dat samenwerking sterk persoonsafhankelijk is. Zo zegt respondent 18: *“Als je de juiste persoon kent, werkt het prima, maar dat komt deels door ervaring.”* Een veelgenoemd punt dat hierop aansluit is de wisselingen van contactpersonen binnen AM door het verschuiven van functies. Vier respondenten benoemen dit en de verstoring die het teweeg brengt in opgebouwde relaties: *“Net als je iemand kent, komt er weer een ander. Dan moet je weer opnieuw beginnen... ..daarnaast weet je niet hoe die persoon in de wedstrijd staat,”* zegt respondent 9. Respondent 5 sluit hierbij aan om te benoemen dat er door deze wisselingen continuïteit verloren gaat, wat een van de basisverwachtingen van AM is.

Binnen het havenbedrijf wordt er soms gewerkt met tussenpersonen als contactpersoon tussen afdelingen. Dit geldt bij AM vooral met DHMR en Commercie. De respondenten van Commercie geven hierin aan dat voor technische vragen directe lijnen tussen medewerkers AM en klanten het efficiëntste zijn, aangezien er vaktaal wordt gesproken en een tussenpersoon daarbij ruis of onduidelijkheid kan opleveren. Wel willen ze graag op te hoogte zijn, aangezien ze zo toezicht kunnen houden op de contractuele kaders.

Over feedback benoemen de interne stakeholders vooral het gebrek aan vaste momenten. Alle respondenten geven aan dat ze feedback geven, maar vier stakeholders voegen hier aan toe dat dit vooral ad hoc gebeurt: *“We evalueren weinig structureel. Hierdoor zie je ook niet altijd wat er met de dingen die je aangeeft gedaan wordt,”* benoemt respondent 15.

4.3 Analyse

Na het opschrijven van het alle inzichten uit de interviews is alle data samengevat in tabel 3. Naar aanleiding van de gegeven resultaten zal er worden ingegaan op de overeenkomsten tussen de respondentgroepen. Ook zullen de bevindingen worden vergeleken met het theoretisch kader.

Thema	Medewerkers AM	Interne Stakeholders
Klantbehoeften - Basis	Basisverwachtingen (beschikbaarheid, continuïteit) worden als vanzelfsprekend ervaren	Verwachtingen betrouwbaarheid en beschikbaarheid als ondergrens
Klantbehoeften - Aanvullend	Druk om flexibiliteit te tonen; impliciete verwachtingen rond advisering en maatwerk	Vraag naar AM als proactieve ketenpartner; behoefte aan flexibiliteit en proactiviteit
Dienstverlening - Zichtbaarheid	Grotendeels onzichtbaar, achter de schermen; Beperkte zichtbaarheid leidt tot onderwaardering	AM vaak pas zichtbaar bij problemen; beperkte zichtbaarheid als gewilde ketenpartner
Dienstverlening – Kwaliteit / Responsiviteit	Betrouwbaar en stabiel bij calamiteiten; reactieve houding	Kwaliteit en stabiliteit gewaardeerd; trage reactiesnelheid en gebrekkige systemen zorgen voor frustratie
Rolopvatting – Formeel	Formele technische beheerdersrol als basis	AM wordt gezien als beheerder, maar stakeholders verwachten daarnaast bredere adviserende rol
Rolopvatting – Praktijk	Rol verschuift richting advisering en ketenpartnerschap zonder formeel mandaat; risico op rolverving en rolambigüiteit	AM wisselt van rollen zonder duidelijkheid; stakeholders ervaren spanningsveld in gewenste rol
Samenwerking – Formeel	Formele samenwerking en vastlegging beperkt, vooral ad-hoc	Formele samenwerking wordt stroperig ervaren, onvoldoende transparantie in formele processen
Samenwerking – Informeel	Informele samenwerking is pragmatisch en persoonsafhankelijk; weinig structurele kennisoverdracht	Persoonlijk contact als positief ervaren; positiewisselingen verstoren continuïteit

Tabel 3: Vergelijking perspectieven per thema

4.3.1 Vergelijking

Klantbehoeften

AM-medewerkers en stakeholders delen het idee dat de basisbehoeften zoals beschikbaarheid, veiligheid en betrouwbaarheid, een bepaalde mate van vanzelfsprekendheid bevatten. AM richt haar processen primair op het garanderen van de continuïteit van deze havenassets. Deze laag van verwachtingen is onuitgesproken en wordt pas zichtbaar bij een disfunctionaliteit. Storingen, uitval of andere tekortkomingen hebben daarbij een grote invloed op de klanttevredenheid. Stakeholders benoemen daarnaast een behoefte aan proactief handelen en het bieden van maatwerk. Een spanningsveld ontstaat bij de strategische behoeften, zoals het bijdragen aan innovatie, verduurzaming en digitalisering. AM-medewerkers erkennen dat deze behoeften toenemen, maar weten zich nog geen rol te vinden binnen formele beperkingen. Er ontstaat een mismatch in verwachtingen bij strategische behoeften.

Dienstverlening

De dienstverlening van AM wordt door stakeholders in de basis gewaardeerd vanwege de hoge mate van deskundigheid en betrouwbaarheid. Stakeholders ervaren dat AM in urgente situaties, zoals storingen en incidenten, snel en adequaat handelt. Tegelijkertijd ontstaat er een spanningsveld in de verwachtingen. Stakeholders verwachten enerzijds dat AM een uiterst betrouwbare infrastructuur levert met voortdurende continuïteit. Anderzijds wensen zij juist dat AM meer risicozoekend en innovatief opereert om te kunnen inspelen op ontwikkelingen als verduurzaming en digitalisering. Stakeholders willen dat AM flexibel meebeweegt, maar zonder concessies aan continuïteit. Ze verwachten een dienstverlening die niet alleen onderhoud en storingen managet, maar ook ruimte biedt voor innovatie en maatwerk. Deze verwachtingen werken in de praktijk echter paradoxaal. Waar stakeholders het digitale serviceproces daarnaast als niet transparant en onvoorspelbaar ervaren, zien AM medewerkers dit minder als knelpunt. Zij hebben hierin een reactievere houding. AM werkt meer procesgericht, waarbij de stakeholders eerder een relationele, meebewegende dienstverlening verwachten.

Rolopvatting

Bij de rolopvatting beschrijven AM-medewerkers hun rol als technisch beheerder een focus op de continuïteit van de assets. Stakeholders delen dit beeld, maar benoemen nadrukkelijk ook de rol als ketenpartner en adviseur. Deze rolverbreding is logisch gezien de technische bekwaamheid van AM. Echter creëert hij ook spanning, aangezien de bredere rol nog onvoldoende is ingebed in de structuur en mandatering van AM. Hierdoor weten AM-medewerkers niet welke verantwoordelijkheden zij binnen de verbrede rol dienen te dragen. Stakeholders ervaren dit als een inconsistentie in de rol van AM.

Samenwerking en communicatie

De samenwerking tussen AM en interne stakeholders verloopt grotendeels via informele, persoonsafhankelijke lijnen. Stakeholders waarderen de korte lijnen en persoonlijke samenwerking, maar zijn ook kritisch over het gebrek aan structurele communicatie en formele afstemming. AM-medewerkers benoemen dat zij hierdoor soms buiten hun rol stappen om relaties in stand te houden. Dit leidt tot waardering, maar ook tot impliciete rolvervaging, aangezien het standaarden stelt voor volgende contactmomenten. Daarnaast benoemen stakeholders een gebrek aan structurele feedbackmomenten, terwijl AM-medewerkers dit als minder storend ervaren. Het wijst op een verschil in importantie kijkend naar verbetering.

Hiermee kan deelvraag 4 beantwoord worden. De afstemming van interne klantbehoeften en dienstverlening is sterk op operationeel niveau, maar vertoont ook kwetsbaarheden. Qua basisbehoeften is er sprake van een duidelijke match in de afstemming van interne klantbehoeften en dienstverlening. AM levert hier prestaties die de stakeholders waarderen. Op prestatie en strategisch niveau zijn er wat knelpunten. Stakeholders verwachten een meer proactieve, adviserende en flexibele rol van AM. Vooral bij projecten betreffende duurzaamheid en innovatie verwachten ze deze rol. AM herkent dit verwachtingspatroon, maar worstelt met de uitvoering door onduidelijkheid over grenzen van hun mandaat en verantwoordelijkheden. Daarnaast ervaren stakeholders het serviceproces soms als weinig transparant en missen ze voorspelbaarheid in terugkoppeling. Ook werkt samenwerking op basis van informele

lijnen, wat naast voor efficiëntie ook voor afhankelijkheid en gebrek aan structurele vastlegging zorgt.

4.3.2 Koppeling theorie

De resultaten sluiten grotendeels aan bij de uitgangspunten uit het theoretisch kader. Reflecterend op het Kano-model wordt het dynamische karakter van klantbehoeften bevestigd (Yang, 2005). Er kon een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen basis- en prestatiebehoeften binnen de dienstverlening. Wanneer een basisbehoefte, zoals de functionaliteit van een asset, niet werd geleverd, had dit direct grote gevolgen voor de klanttevredenheid. Prestatiebehoeften uitte zich in de vraag naar maatwerk, advisering en flexibiliteit. Het impliciete karakter van veel behoeften toont daarnaast de noodzaak voor voortdurende monitoring, aangezien deze niet snel expliciet worden uitgesproken. Dit sluit aan bij de dynamiek van het Kano-model (Min et al., 2018).

Het SERVQUAL-model bood goede aanknopingspunten voor het analyseren van de dienstverlening. Stakeholders waardeerden met name de dimensies betrouwbaarheid, tastbaarheid en zekerheid. Tegelijkertijd kwamen er tekortkomingen naar voren op het gebied van responsiviteit en empathie, waaronder communicatie. De discrepantie tussen verwachte en ervaren servicekwaliteit bleek groter bij stakeholders dan bij medewerkers van AM, wat duidt op een verschil in beleving. Daarmee werd ook het model van Shi & Shang (2020) bevestigd. Stakeholders gaven de voorkeur aan relationele dienstverlening, terwijl AM juist een procesmatige benadering hanteerde. Dit sluit aan bij Stauss (1995), die stelt dat binnen hybride organisaties juist de wijze van dienstverlening kritisch wordt beoordeeld.

Ten aanzien van rolopvatting bevestigen de resultaten het spanningsveld tussen formele rol en informele verwachting, zoals beschreven door Harnisch (2010) en Saha (2008). Onduidelijkheid over de precieze rolinvulling leidt tot rolambigüiteit. In dit onderzoek kwam deze ambigüiteit voort uit het verschil tussen de interne rolopvatting (gericht op technisch beheer) en de externe verwachting (gericht op advisering en ketenpartnerschap). AM-medewerkers voelden zich geregeld verantwoordelijk voor taken buiten hun formele mandaat. Dit bevestigt het risico op rolvervaging binnen hybride organisaties, zoals benoemd door Skelcher en Smith (2015).

De resultaten tonen aan dat het conceptuele model goed toepasbaar is binnen de context van een hybride organisatie. De invloed van zowel interne als externe rolopvatting op de afstemming tussen klantbehoeften en dienstverlening werd zichtbaar. De discrepantie tussen deze twee perspectieven bleek een nuttig verklarend mechanisme voor afstemmingsproblemen. Doordat verwachtingen over rolinvulling en verantwoordelijkheden uiteenlopen, ontstaan fricties in samenwerking en dienstverlening. Voor vervolgonderzoek is het aan te raden om het model uit te breiden met variabelen zoals 'organisatiecultuur' en 'communicatie', gezien hun duidelijke impact op samenwerking en verwachtingen binnen de organisatie.

Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

De onderzoeksvraag in dit onderzoek luidde:

"Hoe sluit de dienstverlening van de afdeling Asset Management (AM) aan op de behoeften van haar interne stakeholders, en welke invloed heeft de rolopvatting van Asset Management op deze afstemming?"

Doormiddel van achttien interviews is getracht deze onderzoeksvraag te beantwoorden.

Uit het onderzoek blijkt dat de afstemming tussen de dienstverlening van AM en de interne klantbehoeften in de huidige situatie niet vanzelfsprekend tot stand komt.

Interne stakeholders hebben de behoefte aan een dienstverlener die niet alleen assets beheert, maar ook meedenkt, proactief communiceert en zich opstelt als ketenpartner in gezamenlijke projecten. Naast de operationele levering verwachten zij meer van de afdeling, wat past binnen de hybride organisatie waarin AM opereert. Stakeholders hechten hierbij veel waarde aan relationele factoren zoals betrokkenheid en wendbaarheid. Tegelijkertijd bestaat er een spanningsveld tussen het waarborgen van continuïteit en het tonen van flexibiliteit bij innovatie. De dubbelzinnige vraag van stakeholders vraagt van AM om een bewuste positionering van de afdeling, waarin zij zowel ruimte biedt voor innovatie maar ook duidelijk haar grenzen aangeeft.

De rolopvatting van AM speelt hierbij een grote rol. Binnen de afdeling richt men zich vooral op een technische rolopvatting, met als primaire taak het beheren van havenassets. Hierbij staan waarden als beschikbaarheid, veiligheid en betrouwbaarheid centraal. Naast deze beheergerichte rol nemen sommige medewerkers ook soms een situationele bredere rol op zich, bijvoorbeeld in kennisdeling, advisering en samenwerking. AM treedt hierdoor niet consistent naar buiten als afdeling binnen haar rol. Dit maakt het voor stakeholders lastig te peilen wat zij precies kunnen verwachten van AM als dienstverlener en samenwerkingspartner. Het niet goed aansluiten van de interne rolopvatting van AM en de externe verwachtingen leidt tot onduidelijkheid en soms wat frictie tussen afdelingen.

Binnen de organisatie zijn er genoeg gedeelde doelstellingen en uitgangspunten. Deze worden echter niet altijd vertaald naar gedeeld handelen of op elkaar afgestemde

samenwerking. De communicatie tussen AM en haar interne stakeholders lijkt hierin de schakel. Er missen structurele overleggen over de exploratie van interne klantbehoeften en hoe de dienstverlening hierop aan te sluiten. Deze overleggen zouden bovendien niet alleen met leidinggevendenden moeten plaatsvinden, maar ook tussen uitvoerders onderling. Dit geeft AM ook de mogelijkheid haar eigen rol in dienstverlening te duiden, wat voor rolafbakening zorgt.

Een aandachtspunt van AM is de zichtbaarheid van de afdeling. Doordat AM niet de noodzaak voelt zich te etaleren en zich een reactieve houding aanmeet, zet zij zichzelf binnen de organisatie onbewust op een achterstand. Een proactieve houding kan ervoor zorgen dat AM eerder en bewuster wordt meegenomen in voorbereidende fasen van innovatieve projecten. Hierdoor kan zij als afdeling meer invloed uitoefenen op en waarde toevoegen aan deze projecten.

Er kan geconcludeerd worden dat de afstemming tussen interne klantbehoeften en dienstverlening wordt beïnvloed door de manier waarop AM haar rolopvatting invult en communiceert. AM functioneert veelal als een onzichtbare kracht. Haar bijdrage is essentieel voor het functioneren van de organisatie, maar blijft onzichtbaar zolang alles naar verwachting loopt. Deze onzichtbaarheid zorgt voor rolonduidelijkheid bij verschillende verwachtingspatronen. Bij een niet expliciet gedeelde rolbeschrijving van AM ontstaan er fricties in de afstemming van klantbehoeften en dienstverlening. Een heldere rolopvatting is hierbij van belang voor een effectieve interne dienstverlening.

5.2 Discussie

Reflecterend kan verondersteld worden dat de toepassing van het Kano-model in dit onderzoek wat beperkingen toonde. Waar de theorie ruimte bood voor het onderscheiden van verschillende klantbehoeften, kwamen in de praktijk binnen dit onderzoek vrijwel alleen basis- en prestatiebehoeften naar voren. Er bleek een overlap tussen basis- en onuitgesproken behoeften, waar aantrekkelijke behoeften door de interne visie van het onderzoek helemaal niet aan bod kwamen. Dit kan erop wijzen dat het Kano-model minder geschikt is voor het meten van interne dienstverlening, waar de afdelingen geen concurrentiegevoel hebben. Respondenten focussen zich vooral op tekortkomingen in het huidige systeem, waarbij aantrekkelijke, onverschillige en

tegenovergestelde behoeften wegblijven. Dit beperkt de bruikbaarheid van het Kano-model als voorspeller binnen onderzoek naar hybride organisaties. Aangezien relationele aspecten niet werden meegenomen in het model, zou een toekomstig onderzoek daarom gekozen kunnen worden voor een onderzoeksmodel dat zowel functionele als relationele klantverwachtingen combineert in benadering.

Daarnaast dient er kritisch te worden gekeken naar de afbakening van de onderzoeksgroep. De keuze om uitsluitend interne stakeholders te betrekken en externe klanten weg te laten kan leiden tot een onjuist perspectief. Veel van de werkzaamheden van Asset Management zijn namelijk gericht op diensten verlenen richting externe klanten. Vanwege de langere doorlooptijd in het benaderen van externe klanten konden zij binnen de looptijd van dit onderzoek niet worden meegenomen. Alhoewel de data vanuit verschillende afdelingen en visies is verzameld, zou het onderzoek completer zijn geweest als externe klanten en stakeholders ook mee waren genomen in de dataverzameling. Omdat AM naast een interne ook een externe samenwerkingsrol vervult, had het betrekken van de externe klant een vollediger beeld kunnen geven om het gedrag van AM te verklaren. Hoewel de huidige focus waardevolle inzichten biedt in de interne samenwerking, had het toevoegen van de externe klant extra verklaring kunnen geven voor bepaalde houdingen en keuzes binnen de interne samenwerking. Afsluitend zou de onderzoeksopzet verder verrijkt kunnen worden met het toevoegen van meerdere onderzoeksmethodes. De kwalitatieve aard van het onderzoek maken de resultaten minder generaliseerbaar. Desondanks biedt het onderzoek waardevolle inzichten over de dynamiek van dienstverlening en interne stakeholderbehoeften binnen een hybride organisatie en de importantie van rolopvatting van AM.

5.3 Aanbevelingen

Toekomstig onderzoek zou de scope van het onderzoek kunnen uitbreiden naar externe klanten. Zoals benoemt in de discussie komt dit onderzoek tekort op het belichten van externe partijen, zoals havengebruikers, bedrijven of aannemers. Een vergelijkende studie tussen interne en externe klantbehoeften kan een waardevol beeld geven van afstemmingsvraagstukken tussen behoeften en dienstverlening van AM binnen hybride organisaties. Verder zou kwantitatief onderzoek aanvullend kunnen bijdragen om te toetsen of de bevindingen binnen dit onderzoek breder gedragen worden binnen de

organisatie. Een vragenlijst onder een grotere groep interne stakeholders of medewerkers van AM over rolopvatting of dienstverlening zou patronen uit dit onderzoek kunnen valideren.

Voor de afdeling Asset Management zijn naar aanleiding van dit onderzoek 5 concrete aanbevelingen geformuleerd:

1. Stel heldere grenzen aan dienstverlening en communiceer deze duidelijk:
Duidelijkheid over waar de dienstverlening van AM begint en eindigt is noodzakelijk om rolonduidelijkheid te voorkomen. AM moet voorafgaand een project expliciet aangeven welke taken en verantwoordelijkheden zij op zich neemt zodat er realistische verwachtingen zijn. Het oprekken van deze grens zorgt voor verwarring en onbetrouwbaarheid.
2. Maak de rol en meerwaarde van AM breed zichtbaar: Formuleer een heldere rolomschrijving van AM en communiceer deze actief richting interne stakeholders. Door inzichtelijk te maken waar AM aan werkt, welke successen zijn behaald en hoe de afdeling bijdraagt aan bredere organisatiedoelen, groeit de interne zichtbaarheid. Dit kan via presentaties van AM-medewerkers bij andere afdelingen. Het etaleren van AM versterkt haar imago als betrouwbare partner binnen het HbR.
 - a. Laat de rolpositionering van AM extern toetsen: Wanneer de rolomschrijving is geformuleerd is het aan te raden deze rol extern te laten toetsen door interne stakeholders. Het samen vaststellen van de formele rol van AM in projecten en ketensamenwerkingen vergroot voorspelbaarheid en voorkomt rolverwarring.
3. Creëer structurele overlegmomenten met interne stakeholders: Richt vaste overlegmomenten in waarin verwachtingen, voortgang en knelpunten worden besproken met interne stakeholders. Hierbij dienen niet alleen adviseurs aan de tafel te zitten, maar ook operationele werknemers. Het benoemen van een stakeholdercoördinator kan hierbij helpen.

Literatuurlijst

- Boeije, H. R. (2014). H6. Methoden en technieken van kwalitatieve analyse. In *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (pp. 110–148).
- Chen, M., Chang, K., Hsu, C., & Yang, I. (2011). Understanding the relationship between service convenience and customer satisfaction in home delivery by Kano model. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 386–410. <https://doi.org/10.1108/13555851111143277>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
- Denis, J. L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). *The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations*. *Academy of Management Journal*.
- De Martino, M. (2021). Value Creation for Sustainability in Port: Perspectives of Analysis and Future Research Directions. *Sustainability*, 13(21), 12268. <https://doi.org/10.3390/su132112268>
- Dey, C., & Ganesh, M. P. (2017). Team boundary activity: A review and directions for future research. *Team Performance Management*, 23(5/6), 273–292. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0029>
- Dooms, M. (2018). Stakeholder Management for Port Sustainability. In Elsevier eBooks (pp. 63–84). <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-814054-3.00004-9>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). Stakeholder Theory. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>
- Harnisch, S. (2010). *Role theory: Operationalization of key concepts*. Heidelberg University.
- Högström, C., Rosner, M., & Gustafsson, A. (2010). How to create attractive and unique customer experiences. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/02634501011053531>
- Humphrey, R. (1985). How work roles influence perception: Structural-cognitive processes and organizational behavior. *American Sociological Review*, 50(2), 242–252. <https://www.jstor.org/stable/2095412>
- Jurgens, G. (2022a). *Uitkomsten Stakeholdersgesprekken: IHKV actualisatie SAMP 2022*.
- Jurgens, G. (2022b). *SAMP HbR: Strategisch Asset Management Plan Havenbedrijf Rotterdam 2022*.
- Jurgens, G., Riet, R., Cornelissen, S., Dijkstra, S., & Borst, D. (2025). *Asset Managementplan 2025*.
- Leninkumar, V. (2017). The Relationship between Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2821>
- Leończuk, D. (2016). Application of Kano Model to the service Quality Measurement in Road Transport: A research concept. *Journal of System and Management Sciences*, 6(1), 39–53.

- Mikulić, J., & Prebežac, D. (2011). A critical review of techniques for classifying quality attributes in the Kano model. *Managing Service Quality*, 21(1), 46–66.
<https://doi.org/10.1108/09604521111100243>
- Min, H., & Park, B. (2019). A two-dimensional approach to assessing the impact of port selection factors on port competitiveness using the Kano model. *Maritime Economics & Logistics*, 22(3), 353–382. <https://doi.org/10.1057/s41278-019-00117-7>
- Min, H., & Park, B. (2023). Examining port selection factors in Sub-Saharan Africa using the modified importance-performance analysis. *Maritime Economics & Logistics*, 25(4), 755–777. <https://doi.org/10.1057/s41278-023-00270-0>
- Min, H., Yun, J., & Geum, Y. (2018). Analyzing Dynamic Change in Customer Requirements: An approach using Review-Based KANo analysis. *Sustainability*, 10(3), 746.
<https://doi.org/10.3390/su10030746>
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J. (2021). *Port Economics, Management and Policy*.
<https://doi.org/10.4324/9780429318184>
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
<https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111–124. <https://doi.org/10.1177/002224299405800109>
- Paraschivescu, A. O., & Cotîrlet, A. (2012). Kano model. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15, 116–124.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489.
<https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Port of Rotterdam. (2025). *Ondernemingsstrategie 2025–2029*.
- Saha, A. (2008). Role perception – The role it plays. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=1106548>
- Shi, Z., & Shang, H. (2020). A Review on Quality of Service and SERVQUAL Model. *Lecture Notes in Computer Science*, 188–204. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50341-3_15
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). THEORIZING HYBRIDITY: INSTITUTIONAL LOGICS, COMPLEX ORGANIZATIONS, AND ACTOR IDENTITIES: THE CASE OF NONPROFITS. *Public Administration*, 93(2), 433–448. <https://doi.org/10.1111/padm.12105>
- Stauss, B. (1995). *Internal services: Classification and quality management*. *International Journal of Service Industry Management*.
- Vassiliadis, C. A., Fotiadis, A. K., & Tavlaridou, E. (2014). The effect of creating new secondary health services on patients' perceptions: a Kano service quality analysis approach. *Total Quality*

Management & Business Excellence, 25(7–8), 897–907.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2014.904564>

Verhoest, K., Petersen, O. H., Scherrer, W., & Soecipto, R. M. (2015). How Do Governments Support the Development of Public Private Partnerships? Measuring and Comparing PPP Governmental Support in 20 European Countries. *Transport Reviews*, 35(2), 118–139.
<https://doi.org/10.1080/01441647.2014.993746>

Yang, C. (2005). The refined Kano's model and its application. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), 1127–1137. <https://doi.org/10.1080/14783360500235850>

Bijlage 1 – semigestructureerd interviewformat

Format A – Interviewformat Klant

Introductie

- Dankwoord
- Uitleg onderzoek en interview → Het onderzoek gaat over de relatie tussen klantbehoeften en dienstverlening en de rolopvatting van AM
- Toezegging vertrouwelijkheid en waarborging anonimiteit
- Vraag toestemming opname gesprek

Achtergrondvragen

- Functie en relatie tot Asset Management
- Hoe lang werkt u al samen met AM?
- Bij welke diensten/dienstverlening komt u AM tegen?

Topic 1: Rolopvatting → Hoe zien en ervaren klanten rol van AM in praktijk

- Hoe ziet u de formele rol van AM als klant?
- Welke taken ziet u als kerntaken van AM?
- Hoe communiceert AM over haar taken
- Wat kunt u verwachten van AM
- Heeft u voorbeelden van situaties waarin onduidelijkheid was over het takenpakket AM
 - o Hoe is daarmee omgegaan en hoe had u dat liever anders zien?

Topic 2: Klantbehoeften → duidelijkheid behoeften naar rangschikking

- Welke basisverwachtingen en vraag heeft u van AM?
- Welke prestaties van AM waardeert u het meest?
 - o Waarom waardeert u juist deze prestaties?
- Op welke manieren maakt AM het verschil en onderscheiden zij zich?
- Welke diensten heeft AM waar u geen waarde aan hecht
- Zijn uw behoeften en vraag over de laatste jaren veranderd?
 - o Wat is er veranderd?

- Had dit gevolgen?

Topic 3: Dienstverlening

- Wat voor samenwerkingspartner is AM?
- Hoe snel reageert AM bij een melding/vraag?
- In hoeverre houdt AM rekening met specifieke situaties of contexten u als klant?
- Hoe is de communicatie met AM?
 - Spreekt u direct met AM of gaat dit via een tussenpersoon?
 - Heeft u mogelijkheid tot geven van terugkoppeling/feedback?
- Wat is het sterkste punt in de dienstverlening?
 - Wat kan er beter
- Komen de verwachtingen die u van AM heeft overeen met wat zij leveren?
 - Voorbeeld
- Hoe ervaart u de digitale communicatie en systemen van AM?

Afsluiting

- Heeft u zelf nog op- of aanmerkingen die relevant zijn voor dit onderzoek
- Danken voor tijd en bijdrage

Format B – Medewerkers HBR

Introductie

- Dankwoord
- Uitleg onderzoek en interview → Het onderzoek gaat over de relatie tussen klantbehoeften en dienstverlening van Asset Management, en hoe de rolopvatting van AM hierin wordt ervaren
- Toezegging vertrouwelijkheid en waarborging anonimiteit
- Vraag toestemming opname gesprek

Achtergrondvragen

- Functie binnen AM / HbR
- Hoe lang werkt u al bij het HbR en hoe lang bij AM?
- Met welke interne/externe klanten werkt u mee samen.

Topic 1: Rolopvatting → Hoe zien en ervaren medewerkers rol van AM in praktijk

- Hoe zou u de formele rol van AM omschrijven?
- Welke taken ziet u als kerntaken van AM?
- In hoeverre pakt AM soms taken op die buiten het formele takenpakket vallen?
 - o Heeft u daar voorbeelden van?
- Hoe wordt de rol van AM door uzelf ervaren? / Hoe ervaart u zelf de rol van AM?
- Hoe wordt deze rol binnen de organisatie ervaren denkt u?
- Zijn er situaties geweest waarin onduidelijkheid was over de rol van AM?

Topic 2: Klantbehoeften → duidelijkheid behoeften naar rangschikking

- Wat zijn volgens u basisverwachtingen die een klant heeft van AM?
- Welke prestaties van AM waarderen klanten het meest?
 - o Waarom denkt u dat deze prestaties het meest gewaardeerd worden?
- Op welke manieren maakt AM een verschil en onderscheiden zij zich?
- Zijn er zaken waarin AM minder sterk is?
 - o Merken klanten dit ook? → voorbeeld
- Zijn klantbehoeften over de laatste jaren veranderd?
 - o Waaraan merkte u dat?
 - o Welke gevolgen had dit voor u?

Topic 3: Dienstverlening

- Wat voor samenwerkingspartner is AM?
 - o Is er hierin nog onderscheid te maken tussen intern en extern?
- Hoe snel reageert AM bij een melding/vraag?
- In hoeverre houdt AM rekening met specifieke situaties of contexten van klanten?
- Hoe ervaart u de communicatie van AM naar klanten?
 - o Is deze direct, met een tussenpersoon, of afhankelijk van de situatie
 - o Geven klanten vaak feedback? → Ja → op welke manieren gebeurt dit?
 - Wordt er iets met die feedback gedaan?
- Wat is het sterkste punt in dienstverlening van AM?
 - o Waar kan het beter?
- Komen de verwachtingen van klanten overeen met wat er geleverd wordt?

- Voorbeeld
- hoe ervaart u het gebruik en functioneren van digitale communicatiemiddelen of systemen richting klanten.

Afsluiting

- Zijn er onderwerpen niet besproken die u wel belangrijk acht voor dit onderzoek?
- Danken voor tijd en bijdrage

Bijlage 2 – Informed consent formulier

Informatieblad voor scriptieonderzoek Lucas de Bruijn

Onder begeleiding van Dr. Rianne Warsen onderzoekt Lucas de Bruijn de relatie tussen klantbehoeften en de dienstverlening van Asset Management binnen het Havenbedrijf Rotterdam. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Lucas is benieuwd naar *uw mening* over klantbehoeften, de dienstverlening van Asset Management en de rolopvatting van Asset Management. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Dit onderzoek heeft als doel te achterhalen hoe de dienstverlening van Asset Management beter kan worden afgestemd op de veranderende behoeften van klanten en stakeholders binnen het Havenbedrijf Rotterdam, met specifieke aandacht voor de invloed van de rolopvatting op deze afstemming. Dit afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij ik informatie zal vergaren door: - U te interviewen en dit interview op te nemen. Naar aanleiding van deze opname zullen uw antwoorden geanalyseerd worden.
Vertrouwelijkheid	Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider en tweede lezer toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens. 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 respondentnummer (Respondent A). Het onderzoek is voor iedereen toegankelijk, maar alleen hierboven genoemde personen hebben inzage in de interviews.
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 Lucas de Bruijn via 571553lb@eur.nl / lw.bruijn@portofrotterdam.nl of 06-11891851.
Dataopslag	In de scriptie zullen anonieme gegevens 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.
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Lucas de Bruijn via 571553lb@eur.nl / lw.bruijn@portofrotterdam.nl of 06-11891851. 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. | ☐ | ☐ |
| 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. | ☐ | ☐ |

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. | ☐ | ☐ |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | ☐ | ☐ |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | ☐ | ☐ |
| 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in geanonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | ☐ | ☐ |

Naam deelnemer:

Naam student:

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

Bijlage 3 – Privacy Checklist

INSTRUCTIE

Deze checklist dient te worden ingevuld voor ieder onderzoek dat door onderzoekers (medewerkers en studenten) van de afdeling Bestuurskunde en Sociologie (DPAS) wordt uitgevoerd. Deze checklist moet worden ingevuld *voordat* wordt begonnen met het verzamelen van gegevens of het benaderen van deelnemers. Studenten kunnen bij het invullen van deze checklist hulp krijgen van hun begeleidende docent.

Deze checklist is een verplicht onderdeel van de scriptie en moet in Canvas worden geüpload voordat wordt begonnen met het verwerken van gegevens. Raadpleeg de Frequently Asked Questions (FAQ) bij het invullen van de checklist. Deze is raadpleegbaar op Canvas. De FAQ bevat richtlijnen waarmee privacy wordt gewaarborgd.

Als u twijfels heeft over aspecten van uw onderzoek, bespreek dit dan met uw scriptiebegeleider van de EUR om samen tot een oplossing te komen.

DEEL I: ALGEMENE INFORMATIE

Titel van het project: Tussen verwachting en uitvoering – Een onderzoek naar de invloed van rolopvatting op de afstemming tussen dienstverlening en klantbehoeften binnen Asset Management van het Havenbedrijf Rotterdam.

Naam en e-mailadres van de student: Lucas de Bruijn, 571553lb@eur.nl

Naam en e-mailadres van de scriptiebegeleider: Rianne Warsen, warsen@essb.eur.nl

Begindatum en duur: 14-02-2025 tot 29-06-2025

Wordt het onderzoek binnen DPAS uitgevoerd? JA - NEE

Zo NIET: bij of voor welke instelling of organisatie wordt de studie dan uitgevoerd?

(bijvoorbeeld een stage-organisatie)

Havenbedrijf Rotterdam – afdeling Asset Management

DEEL II: TYPE ONDERZOEKSSTUDIE

Geef aan om wat voor type onderzoek het gaat door de juiste antwoorden te omcirkelen:

1. Zijn bij het onderzoek natuurlijke personen betrokkenen? JA —~~NEE~~

Als JA, beantwoord verder in *Deel II*

Als NEE, ga naar *DEEL IV*

2. Worden er in het onderzoek persoonsgegevens verwerkt? JA —~~NEE~~

Persoonsgegevens hebben betrekking op geïdentificeerde, of identificeerbare natuurlijke personen. Hieronder vallen zowel directe als indirecte gegevens. Interpreteer indirecte persoonsgegevens in de breedste zin van het woord. Een indirect persoonsgegeven kan elk gegeven zijn dat indirect te herleiden is tot een persoon.

Als JA, motiveer hieronder voor welk doel de persoonsgegevens worden verwerkt

Er worden indirecte persoonsgegevens in dit onderzoek gebruikt zoals functietitel, werkervaring en betrokkenheid bij Asset Management. Deze worden gebruikt om de context beter weer te geven. Het helpt bij het analyseren van verschillende perspectieven en biedt een onderscheidt in interne en externe rolopvattingen. Dit helpt mee bij het trekken van conclusies over de onderzoeksvraag, wat het gebruiken van indirecte persoonsgegevens relevant maakt.

3. Worden er in het onderzoek bijzondere persoonsgegevens verwerkt? ~~JA~~ - NEE

Bijzondere persoonsgegevens:

Ras of etnische afkomst;

Politieke opvattingen

Religieuze of levensbeschouwelijke overtuigingen;

Lidmaatschap van een vakbond;

Genetische gegevens;

Biometrische gegevens met het oog op de unieke identificatie van een persoon, bijvoorbeeld vingerafdrukken of gezichtsafbeeldingen;

Gegevens over de geestelijke of lichamelijke gezondheid;

Gegevens met betrekking tot iemands seksueel gedrag of seksuele gerichtheid.

Als JA, motiveer per bijzonder persoonsgegeven het doel van de verwerking

4. Worden bij de studie minderjarigen (<16 jaar oud) betrokken, of andere kwetsbare groepen die geen toestemming kunnen geven? ~~JA~~ - NEE

Bij kwetsbare groepen moet gedacht worden aan de inwoners van een blijf-van-mijn-lijfhuis, vluchtelingen en mensen met een verstandelijke handicap.

Als JA, motiveer hieronder uw antwoord

5. Pseudonimiseert u eventuele verzamelde (bijzondere) persoonsgegevens? JA — ~~NEE~~

Bij pseudonimiseren worden identificerende gegevens gescheiden van niet-identificerende gegevens en vervangen door kunstmatige identificatoren. Denk bijvoorbeeld aan het vervangen van de NAW-gegevens van iedere respondent voor een uniek respondentennummer. Hierdoor is het voor buitenstaanders niet zichtbaar wie de persoon is waartoe deze persoonsgegevens behoren. Alleen degene die de koppeling kan maken tussen het respondentnummer en de NAW-gegevens is in staat om de persoonsgegevens te koppelen. Wel dienen voldoende maatregelen getroffen te zijn om het onmogelijk te maken voor onbevoegden om deze bestanden te koppelen.

Als JA, licht toe hoe u de persoonsgegevens anonimiseert

De gegevens worden geanonimiseerd door alle namen, functies en andere herleidbare informatie te vervangen door algemene termen. Daarnaast krijgen alle respondenten een nummer (respondent 1,2 etc.). Het bestand waar de echte namen gekoppeld staan aan deze nummers wordt enkel beheerd door de onderzoeker.

DEEL III – TOESTEMMING

Beoordeel op basis van de volgende tabel of een toestemmingsformulier moet worden opgesteld.

Soort dataset	Toestemmingsformulier?
Dataset verzamelen met persoonsgegevens	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten.
Dataset verzamelen met bijzondere persoonsgegevens	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten. Let op! Voor de verwerking van bijzondere persoonsgegevens is expliciete toestemming nodig.
Dataset verzamelen met persoonsgegevens van kwetsbare groepen	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten. Let op! Indien bij een onderzoek minderjarigen betrokken zijn gelden de volgende regels: Jonger dan 16 jaar: toestemming van respondent (indien mogelijk) en ouder/voogd Ouder dan 16 jaar en jonger 18 jaar: toestemming van respondent.
Onderzoek met veldwaarnemingen zonder manipulaties waarvoor deelnemers niet geïdentificeerd hoeven te worden	Nee, er is geen toestemmingsformulier nodig.
Gegevensbestanden waarin geen persoonsgegevens worden verwerkt	Nee, er is geen toestemmingsformulier nodig.
Hergebruik bestaande dataset <u>met</u> toestemming voor hergebruik toekomstig onderzoek in hetzelfde onderzoeksgebied	Nee, er is geen toestemmingsformulier in de volgende gevallen: Bij initiële onderzoek hebben de respondenten toestemming gegeven voor hergebruik van de dataset voor toekomstig onderzoek in hetzelfde vakgebied. De eigenaar van het initiële onderzoek heeft openbaar geïnformeerd dat de dataset wordt hergebruikt voor toekomstig onderzoek in hetzelfde vakgebied.
Hergebruik bestaande dataset <u>zonder</u> toestemming voor hergebruik toekomstig onderzoek in hetzelfde onderzoeksgebied	Ja, een toestemmingsformulier moet worden opgesteld voor alle respondenten. Let op! Beschik je niet over de contactgegevens? Zorg er dan voor dat de data owner openbaar informeert over het hergebruik van de dataset voor toekomstig onderzoek. Bijvoorbeeld door middel van een Privacy Statement.

*** Voeg jouw informatie- en toestemmingsformulier (indien van toepassing) toe in bijlage I.**

DEEL IV: GEGEVENSVERZAMELING

7. Bij wie/wat verzamelt u uw gegevens?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron (interviews, vragenlijstonderzoek, observaties, etc.)

interviews met medewerkers van AM – Hieruit worden interne perspectieven op de onderzoeksvraag opgenomen
Interviews met klanten van het HbR – hieruit worden externe perspectieven op de onderzoeksvraag opgenomen
Interviews met interne stakeholders – Deze personen geven een mix van interne en externe perspectieven, aangezien ze binnen dezelfde organisatie werken maar op een andere afdeling.
Interne documenten en rapporten van het HbR – Indien van toepassing ter ondersteuning

8. Hoe verzamelt u uw gegevens?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron (interviews, vragenlijstonderzoek, observaties, etc.)

De meeste gegevens worden verzameld door middel van interviews. Deze interviews zijn semigestructureerd. Wanneer hiervoor toestemming is gegeven worden de interviews opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd. Op basis van deze codering wordt de analyse opgesteld.

9. Wat is de (verwachte) omvang van uw steekproef?

De verwachte steekproef is ~30 respondenten. De verdeling hierin is: 12 medewerkers van AM, 8 klanten van het HbR die te maken hebben met AM en 8 interne stakeholders binnen het HbR.

10. Welke omvang heeft de populatie waaruit u een steekproef trekt?

Verdeeld over de respondentgroepen:
Er werken bij de afdeling Asset Management ongeveer 130 mensen
Het HbR heeft ongeveer 50 actieve vaste klanten die ook gebruik maken van de diensten van AM
Er werken bij het HbR ongeveer 1500 mensen

DEEL V – OPSLAG VAN GEGEVENS EN RESERVEKOPIEEN

11. Waar bewaart u de verkregen gegevens voor de korte termijn?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron, bijvoorbeeld voor testgegevens op papier en voor digitale gegevensbestanden.

De interviewopnames worden tijdelijk opgeslagen op de eigen computer in een met wachtwoord beveiligde onedrive omgeving van de EUR
Transcripten en documenten worden tijdelijk opgeslagen op de eigen computer in een met wachtwoord beveiligde onedrive omgeving van de EUR

12. Hoe lang bewaart u de gegevens?

Opmerking: geef dit aan per afzonderlijke gegevensbron, bijvoorbeeld voor testgegevens op papier en voor digitale gegevensbestanden.

De gegevens worden maximaal 1 jaar bewaard vanaf de datum dat de masterscriptie een definitieve beoordeling heeft gekregen. Na deze periode zullen de gegevens verwijderd worden.

13. Wie is er verantwoordelijk voor het directe dagelijkse beheer, de opslag en reservekopieën van de gegevens met betrekking tot uw onderzoek?

De verantwoordelijke voor het directe dagelijkse beheer, de opslag en reservekopieën van de gegevens is Lucas de Bruijn, onderzoeker binnen dit project. Hij is eindverantwoordelijke voor alle data bescherming en dat alleen direct betrokkenen eventuele data kunnen inzien.

14. Wie heeft toegang tot uw onderzoek en onderliggende dataset en met wie wordt deze gedeeld?

Let op – zorg ervoor dat enkel de bevoegde personen toegang hebben tot uw onderzoek en onderliggende dataset. Bijvoorbeeld toegang tot bepaalde documenten die staan opgeslagen op uw computer.

De toegang tot de data is beperkt tot:

Lucas de Bruijn – Student / Onderzoeker

Rianne Warsen – Scriptiebegeleider vanuit Erasmus Universiteit

Een tweede lezer of andere beoordelaar vanuit de Erasmus Universiteit (Indien nodig)

15. Hoe (vaak) maakt u reservekopieën van uw onderzoeksgegevens met het oog op de veiligheid voor de korte termijn?

Er worden om de twee weken op maandag reservekopieën gemaakt van de onderzoeksgegevens. Deze zullen opgeslagen worden op een met wachtwoord beveiligde onedrive omgeving van de EUR.

DEEL VI: HANDTEKENING

Let erop dat het tijdens de uitvoering van het onderzoek het uw verantwoordelijkheid is om de privacyrichtlijnen te volgen. De Erasmus Universiteit Rotterdam adviseert om de richtlijnen van de FAQ te hanteren om zorg te dragen dat de gegevens authentiek, van hoge kwaliteit zijn en op de juiste wijze worden verwerkt. Dit houdt ook in dat u deelnemers informeert over het onderzoek en dat u bij de opslag en het gebruik van persoonsgegevens de vertrouwelijkheid ervan waarborgt.

Het afwijken van het voorgestelde advies van de Erasmus Universiteit Rotterdam, zoals is opgenomen in de FAQ, valt onder uw verantwoordelijkheid.

Ik verklaar hierbij dat de studie zal worden uitgevoerd in overeenstemming met de privacyrichtlijnen van de afdeling Bestuurskunde en Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik heb alle vragen naar waarheid beantwoord.

Naam van de student:

Lucas de Bruijn

Naam van de EUR-scriptiebegeleider:

Datum: 07-04-2025

Datum:

Bijlage 4 – Interviewlijst

<i>Respondent</i>	<i>Functie</i>	<i>Groep</i>
1	Adviseur	AM
2	Specialist	AM
3	Specialist	AM
4	Port Development Droog	IS
5	Port Development Nat	IS
6	Asset Manager	AM
7	Programmadirecteur	AM
8	Manager DHMR	IS
9	Adviseur EM	IS
10	Asset Manager	AM
11	Directeur	AM
12	Port Development Infra	IS
13	Adviseur EM	IS
14	Staff-medewerker	AM
15	Adviseur DHMR	IS
16	Adviseur	AM
17	Business Manager Commercie	IS
18	Business Manager Commercie	IS

AM = Medewerker Asset Management

IS = Medewerker Interne Stakeholder

Bijlage 5 – Codeboom

